

Opinnäytetyö AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

2022

Matias Fahllund

# PIENEN IT-YRITYKSEN MYYJÄN MAHDOLLISUUDET MINIMOIDA TOIMITTAJAN RISKEJÄ



Opinnäytetyö AMK Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2022 | 61 sivua, 2 liitesivua

Matias Fahllund

## Pienen IT-yrityksen myyjän mahdollisuudet minimoida toimittajan riskejä

IT-ala on ollut jo vuosikymmeniä yksi Suomen merkittävimpiä työllistäjiä ja uusia pieniä IT-yrityksiä perustetaan jatkuvasti. IT-projektit ovat toisaalta tunnettuja epäonnistumisistaan, mikä innoitti kirjoittajaa tutkimaan projektien epäonnistumisten syitä sekä yrityksen myyjän mahdollisuuksia vaikuttaa riskien minimointiin pelkän kaupan solmimisen lisäksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja haastatteluihin perehtymällä selvittää, millaisia riskejä IT-toimituksiin kohdistuu toimittajan näkökulmasta ja miten näitä riskejä pystytään myyjän toimesta rajoittamaan ja minimoimaan projektin myyntivaiheessa. Kirjallisia lähteitä täydennettiin haastatteluilla. Haastateltavina oli sekä IT-yritysten edustajia että alaan perehtyneitä lakimiehiä. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa, millaisia riskejä IT-projekteihin tyypillisesti liittyy, miten niitä voidaan ennaltaehkäistä ja mitä riskien toteutuminen käytännössä yritykselle tarkoittaa.

Työn tuloksena voidaan todeta, että myyntiprosessissa myyjän osaamisella ja toimenpiteillä on suuri vaikutus niin luottotappioriskien, hinnoitteluriskien kuin myös IT-toimituksiin liittyvien juridisten riskien hallintaan ja minimointiin. Myyjän vaikutus ei rajoitu ainoastaan kaupan tekemiseen, vaan laajemmin koko yrityksen toiminnan kannattavuuteen. Myyjän on varmistettava, että osapuolten käsitys projektin sisällöstä on sama ja että projektista tehdään asianmukainen sopimus toimittajan riskien hallitsemiseksi. Mitä enemmän myyjällä on asiantuntemusta alan substanssista, sitä paremmin riskejä on mahdollista vähentää.

Opinnäytetyö sisältää tietoperustaan pohjaten käytännön esimerkkejä ja konkreettisia toimia riskien tunnistamiseksi ja välttämiseksi jokapäiväisessä IT-myyntityössä. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään, millainen vaikutus myyjällä on IT-yrityksen riskien minimoinnin kannalta. Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää käytännön myyntityötä tekevät henkilöt, etenkin tehtävissä vasta aloittaneet, jotka eivät vielä voi tukeutua omaan osaamiseensa ja kokemuksiinsa.

Asiasanat:

IT-projekti, myynti, riskit, kannattavuus, myyntiprosessi, myyjä

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 61 pages, 2 pages in appendices

Matias Fahlund

## The possibilities of a salesperson of a small IT company to minimize supplier's risks

For decades IT industry has been one of the biggest employers in Finland and new small IT companies are being established all the time. IT projects are, however, known for failures which inspired the writer of this thesis to investigate the reasons for such failures and the possibilities of a salesperson in a company to minimize the risks in addition to the mere conclusion of the deal.

The objective of the thesis was to investigate the risks that are associated with IT deliveries from the supplier's point of view by reviewing the literature, research, interviews, and how these risks can be limited and minimized by a salesperson during the sales process. Literature sources were supplemented by interviews. Both representatives of IT companies and lawyers specializing in IT contracts were interviewed. The interviewees were asked e.g., what kind of risks typically relate to IT projects, how these risks can be prevented and how the risks are realized for the companies in practice.

As a result of the study, it can be stated that the knowledge and actions of a salesperson during the sales process have indeed a material impact on the management and minimization of credit loss risks, pricing risks and legal risks relating to IT projects. The impact of a salesperson is not limited to the conclusion of the deal but relates also broadly to the profitability of the company's business. A salesperson shall make sure that the parties' understanding of the scope of the project is the same and that an appropriate agreement is concluded to manage supplier's risks. Understanding of the IT field helps the salesperson to minimize supplier's risks.

The thesis includes practical examples and concrete actions based on the sources to recognize and prevent risks in the daily IT sales work. The thesis helps to understand the impact of a salesperson on the overall risk management of an IT company. Results of the thesis can be utilized at least by persons engaged in practical sales, especially those who have newly started in their work and cannot yet rely on their own skills and experience in the sales work.

Keywords:

IT projects, sales, risks, profitability, sales process, salesperson

<b>1. Johdanto</b>	<b>8</b>
<b>2. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja tietoperusta</b>	<b>10</b>
2.1 Opinnäytetyön käsitteistä	10
2.2 Työn tietoperustasta	11
<b>3. B2B-myyntin kulmakiviä ja IT-palvelut</b>	<b>13</b>
3.1 B2B-myyntin ominaispiirteitä	13
3.2 B2B-myyntin oppeja ja niiden soveltuvuudesta IT-palvelujen myyntiin	14
<b>4. Luottotappioriskit</b>	<b>19</b>
4.1 Luottotappion määritelmä	19
4.2 Yritysten maksukyvyn kehityksestä viime vuosina	20
4.3 Yrityksen maksukyvyn ja luottotietojen tarkistaminen	23
4.4 Ohjeita luottotappioriskien minimointiin	23
<b>5. Hinnoitteluriskit</b>	<b>26</b>
5.1 Kiinteä hinta ja aikaperusteinen veloitus	26
5.2 Sitomaton arvio, tavoitehinta, kattohinta ja bonushinta	28
5.3 Maksujen aikataulutus	30
5.4 Hinnoittelun käytännön haasteita	31
<b>6 IT-projekteihin liittyvät riskit</b>	<b>33</b>
6.1 IT-projektin epäonnistumisen arvioinnista	33
6.2 Tutkimustietoa IT-toimitusten riskeistä	34
6.3 Yleisimmät syyt IT-projektien epäonnistumiseen	38
6.4 Käytännön esimerkkejä toimittajasta johtuvista ongelmista	39
6.5 Käytännön esimerkkejä asiakkaasta johtuvista ongelmista	40
6.6 Asiakkaasta ja toimittajasta johtuvia käytännön ongelmia	41
6.7 Toimittajan vastuista toimituksen virheiden ja viivästysten johdosta	43
6.8 Sopimus vastuiden rajoittajana	48
6.9 IT2022 vakioehdot pienen IT-yrityksen apuna	50
<b>7. Toimintaohjeita IT-yrityksen myyjälle</b>	<b>53</b>
<b>8. Lopuksi</b>	<b>56</b>

## **Liitteet**

Liite 1: Haastattelulomake IT-yritysten edustajille

Liite 2: Haastattelulomake lakimiehille

## **Kuvat**

Kuva 1. Global insolvency development (Atradius 2018).

Kuva 2. Suomen Teollisuussijoitus (Suomen Pankin laskelmat 2021).

Kuva 3. IT-projektien onnistumisen mittarit (TIVIA ry 2015).

Kuva 4. The Chaos Report (The Standish Group International Inc 2015).

## 1. Johdanto

IT-ala on yksi Suomen nopeimmin kasvavista ja menestyneimmistä aloista. Uusia IT-alan yrityksiä perustetaan Suomessa jatkuvasti, ja tulevaisuudessa yhä useampi myyjä tulee todennäköisesti löytämään itsensä IT-alaan liittyvistä myyntitehtävistä. Alan nopea kasvu ja erikoislaatuisuus asettavat myyjän kuitenkin moniin perinteisempiin aloihin verrattuna täysin erilaiseen tilanteeseen riskien hallinnan ja minimoinnin kannalta, sillä erityisesti pienissä ja keskisuurissa IT-alan yrityksissä toimituksen epäonnistuminen voi olla kohtalokasta. IT-yritysten toimittamien projektien kannattavuus vaihtelee, eikä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ole samanlaisia taloudellisia resursseja kuin monen muun perinteisemmän alan yrityksillä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa keskeisiä IT-toimituksiin liittyviä riskejä, tarkastella niitä tarkemmin ja miten näitä riskejä voitaisiin rajoittaa ja minimoida jo projektin myyntivaiheessa. Tässä opinnäytetyössä on identifioitu IT-toimituksiin tyypillisesti liittyviksi riskeiksi luottotappioriskit, hinnoitteluriskit ja itse IT-projekteihin liittyvät riskit kuten virheet, viivästykset ja sovitun hinnan tai hinta-arvion pettäminen. Työn tavoitteena on myös antaa pienyrityksen myynnissä työskentelevälle henkilölle käytännön ohjeistusta riskien hallintaan myyntityössä.

Työ on rajattu pieniin IT-yrityksiin ja myyntiprosessin aikaiseen toimintaan. Tarkastelun kohteena olevan myyntiprosessin voidaan katsoa alkavan asiakkaan kontaktoinnista ja päättyvän sopimuksen allekirjoittamiseen. Opinnäytetyössä ei käsitellä toimittajan toimintaa IT-projektin aikana, eikä projektinhallintaa.

Työn luvussa 3 käsitellään kirjallisuuden pohjalta joitakin yleisiä B2B-myynnin avainperiaatteita ja niiden soveltumista IT-palvelujen myyntiin.

Luvussa 4 käsitellään luottotappioriskejä edeten määritelmästä ja teoriasta käytännön ohjeistukseen riskien välttämiseksi. Luvussa esitetään myös yhteenvetoa IT-yritysten edustajien haastatteluista luottotappioiden hallinnasta käytännössä ja annetaan käytännön ohjeita luottotappioriskien minimointiin.

Luvussa 5 käsitellään IT-projektin hinnoittelua ja hinnoitteluun liittyviä käytännön haasteita ja riskejä. Luvussa esitetään myös yhteenvetoa sekä IT-yritysten edustajien että lakimiesten haastatteluista hinnoitteluriskeihin liittyen ja annetaan käytännön ohjeita hinnoitteluriskien minimointiin.

Luvussa 6 käsitellään itse IT-toimitukseen liittyviä riskejä. Tilastojen ja tutkimusten avulla valotetaan IT-projektien epäonnistumisen yleisyyttä sekä epäonnistumisen syitä. Luvussa käsitellään myös epäonnistuneeseen IT-toimitukseen liittyviä juridisia riskejä ja vastuita toimittajan näkökulmasta nojautuen sekä kirjallisuuteen että IT-sopimuksia ja -riitoja hoitavien lakimiesten haastatteluihin. Luku sisältää myös käytännön ohjeistusta siitä, miten toimitus- ja sopimusriskejä voidaan rajoittaa myyjän näkökulmasta jo IT-projektin myyntivaiheessa.

Työ päättyy luvun 7 tiiviisiin johtopäätöksiin ja toimintasuosituksiin IT-yrityksen myyjälle sekä luvun 8 yhteenvetoon, jossa kokoan yhteen työn ja sen tulokset.

## 2. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja tietoperusta

### 2.1 Opinnäytetyön käsitteistä

IT-ala on jatkuvassa murroksessa ja alan ammattilaissanasto kehittyä jatkuvasti. Suuri osa IT-alalla käytetystä kielestä on niin kutsuttua sekakieltä, ja usein asioiden ymmärtämiseksi joutuu yhdistelemään sekä suomea että englantia. IT-alalla toimivan myyjän onkin tämän vuoksi keskimääräistä tärkeämpää hallita alan erikoissanastoa. Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä esiintyviä käsitteitä ja avainsanoja.

Opinnäytetyön näkökulmaksi on valittu pienet yritykset, jotka Suomen kirjanpitolaissa (30.12.1997/1336) on määritelty mikro- ja pienyrityksiksi. Määritelmät ovat seuraavat:

”Tässä laissa tarkoitetaan mikroyrityksellä kirjanpitovelvollista, jolla sekä päätyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 350 000 euroa; 2) liikevaihto 700 000 euroa; 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 10 henkilöä.”

”Tässä laissa tarkoitetaan pienyrityksellä kirjanpitovelvollista, jolla sekä päätyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 6 000 000 euroa; 2) liikevaihto 12 000 000 euroa; 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.”

Käsitteellä ”IT-yritys” viitataan tässä opinnäytetyössä ohjelmistoja ja erilaisia IT-palveluja, kuten sovelluskehitystä ja konsultointia tarjoaviin yrityksiin, ei tietoteknisiä laitteita valmistaviin tai toimittaviin yrityksiin.

Käsitteillä ”IT-projekti” ja ”IT-toimitus” viitataan tässä opinnäytetyössä toistensa synonyymeinä projektoituihin palvelutoimituksiin toimittajan näkökulmasta. Kyseessä voivat olla esimerkiksi asiakasyrityksen verkkosivuston, verkkokaupan tai muun verkkosovelluksen toteutus, ohjelmistokehitys, valmisohjelmiston

mukauttaminen, räätälöinti ja integrointi asiakkaalle sekä muut vastaavat projektimuotoiset toimitukset.

”IT-palvelut” käsitettä käytetään luvussa 3, jossa käsitellään yleisiä myynnin periaatteita, jotka soveltuvat myös kaikenlaisten IT-palvelujen myyntiin. Näitä palveluja ovat niin projektimuotoiset työt kuin esimerkiksi konsultointipalvelun myyntiinkin.

Luvussa 3 käytetty ”B2B” -lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista business to business, eli yritykseltä yritykselle. B2B-kaupankäynnillä tarkoitetaan yritysten välillä käytävää kauppaa ja siten vain yritysten välillä tapahtuvaa liiketoimintaa. B2B-myynti eroaa huomattavasti B2C-myynnistä, jossa yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan suoraan kuluttajille. (Koli 2020.)

## 2.2 Työn tietoperustasta

Kirjoittaja tarkastelee IT-projekteihin liittyviä riskejä ja niiden minimointia erityisesti toimittajan näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli riskien identifioinnin lisäksi antaa käytännön toimintaohjeita IT-alalla työskenteleville myyjille, minkä vuoksi opinnäytetyö kaipasi teoreettisen tietoperustan lisäksi myös käytännön esimerkkejä mahdollisista myyntiprosessiin liittyvistä riskeistä ja ongelmista. Opinnäytetyötä varten on laadittu haastatteluja, jotka täydentävät kirjallisista lähteistä koostuvaa tietoperustaa. Opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelupohjat löytyvät työn lopusta liitetiedoista 1 ja 2.

Työtä varten on käytännön näkökulman saamiseksi haastateltu kolmen ohjelmistokehitystalon edustajaa. Toimituksiin liittyvistä juridisista riskeistä on puolestaan haastateltu kahta IT-sopimuksia ja niihin liittyviä riitoja käytännössä hoitavaa lakimiestä.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat pitkän kokemuksensa ja käytännön osaamisensa vuoksi. Itse asiantuntijajoukosta yksittäisten asiantuntijoiden valikoiminen oli jokseenkin yksinkertaista, sillä esimerkiksi IT-asioihin ja sopimusoikeuteen erikoistuneita lakimiehiä on Suomessa aiheen spesifin

luonteen vuoksi verrattain vähän. Juridisen näkökulman saamiseksi haastateltavien löytäminen tapahtui ottamalla yhteyttä suurimpiin lakitoimistoihin ja tiedustelemalla sitä, löytyykö heidän asiantuntijajoukostaan IT-alaan erikoistuneita lakimiehiä. Heistä kaksi suostui haastatteluun.

Pienten ja keskisuurten IT-yritysten edustajien kohdalla asiantuntijoiden valikoiminen oli niin ikään helppoa, sillä riskeihin ja niiden minimointiin liittyvät kysymykset ovat läsnä lähes poikkeuksetta jokaisen yritysjohtajan työssä päivittäin. Kirjoittaja pyrki valikoimaan yritykset siten, että ne keskittyisivät nimenomaan ohjelmistokehitykseen eli käytännön IT-projektien tuottamiseen.

Opinnäytetyötä varten laadittujen haastatteluiden tavoitteena oli täydentää jo olemassa olevia tietolähteitä ja toisaalta tuoda uusia ja mahdollisesti käytännönläheisempiä näkökulmia asioiden käsittelyyn. Haastattelut toteutettiin ensin kirjallisten kysymyslomakkeiden muodossa, minkä jälkeen haastateltavien kanssa käytiin täsmentäviä keskusteluja puhelimitse.

Haastatteluista saatua tietoa on hyödynnetty erityisesti luvuissa 5 ja 6, jotka käsittelevät hinnoitteluriskejä ja toimituksiin liittyviä juridisia riskejä. Haastatteluiden ja myös kysymystenasetteluiden tavoitteena oli keskittyä niihin ongelmiin, joihin asiantuntijat itse törmäävät omassa työssään päivittäin, jotta opinnäytetyö palvelisi tarkoitustaan toimintaohjeiden tuottamisesta. Tällaista tietoperustaa tai valmista toimintaohjeistoa ei ollut kirjallisissa lähteissä olemassa, minkä vuoksi haastatteluissa mainitut riskit loivat pohjan niiden tunnistamiselle opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä on haastattelujen pohjalta lueteltu hinnoitteluriskeihin ja juridisiin riskeihin liittyen asiantuntijoiden törmääviä käytännön esimerkkejä myös sellaisenaan.

Kirjoittajan oma työkokemus, tutkittu kirjallisuus ja haastateltavilta henkilöiltä saadut vastaukset rajasivat opinnäytetyössä käsiteltävät riskit neljään. Jokaiseen käsiteltävään riskityyppiin perehdytään tarkemmin omissa luvuissaan.

### 3. B2B-myyntin kulmakiviä ja IT-palvelut

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuden pohjalta joitakin yleisiä B2B-myyntin ominaispiirteitä ja avainperiaatteita. Luvussa käydään läpi myös näiden periaatteiden soveltumista IT-projektien myyntiin.

#### 3.1 B2B-myyntin ominaispiirteitä

B2B-kaupat ovat tyypillisesti suuria; tuhansista jopa miljooniin euroihin. Suuremmat määrät, laajemmat kokonaisuudet ja kalliimmat tuotteet nostavat kauppohen hintaa. Yritysten on käytännössä usein pakko hankkia kriittisiä tuotantoresursseja pitääkseen yrityksen toimintaa yllä. (Alonso 2019.)

B2B-myynti poikkeaa tavallisesta yrityksen ja kuluttajan välisestä kaupasta myös ammattimaisuudessaan. Kahden yrityksen välisessä kaupankäyntiprosessissa kauppaan osallistuvat osapuolet ovat keskimääräistä tietoisempia kaupanteon kohteesta. Yrityksen ostamalla tuotteilla tai palveluilla on yleensä tärkeä tarkoitus yrityksen liiketoiminnan kannalta ja siitä syystä hankinnoista vastuussa oleva henkilö on yleensä kuluttajaa tarkempi ostopäätöksissään. Suurissa yrityksissä on usein ammattilaisostajia, jotka usein vastaavat koko ostoprosessista. Tästä syystä myös B2B-myyjien on oltava alansa ammattilaisia. (Alonso 2019.)

B2B-myyntissä myyntiprosessiin osallistuu tyypillisesti myös useampia henkilöitä verrattuna yrityksen ja kuluttajan väliseen kauppaan. Yritysten välisessä kaupankäynnissä on harvoin mukana vain yksi osapuoli ostajan roolissa; usein monet eri sidosryhmät vaikuttavat prosessiin eri menettelytavoilla. Jotkut sidosryhmät pystyvät vaikuttamaan prosessiin sen aikana, kun taas toiset omaavat vallan tehdä lopullinen päätös ja allekirjoittaa sopimus. Hyvä myyjä osaa ottaa huomioon kaikki ostajapuolen toimijat prosessin aikana ja pystyy ennaltavaikuttamaan heihin positiivisesti päästäkseen kaupan päätösvaiheeseen, eli myyntisopimuksen allekirjoittamiseen. (Alonso 2019.)

Myös myyntisyklit ovat pidempiä. B2B-myyntiprosessin loppuun saattaminen on usein pitkä ja kärsivällisyyttä vaativa prosessi. Useiden päätökseen vaikuttavien toimijoiden ja ostajapuolena toimivan yrityksen sisäisten prosessien johdosta tyypillinen myyntisykli voi venyä viikoista jopa puoleen vuoteen ja sisältää kymmeniä puheluita ja tapaamisia eri toimihenkilöiden kanssa. (Alonso 2019.)

Myyntimallissa potentiaalisia asiakkaita on selvästi vähemmän. Pitkäkestoiset ja vaativat myyntisyklit kohottavat asiakkuuden hankinnan keskihintaa, mikä on monesti merkittävästi korkeampi kuin B2C-kaupassa. Potentiaaliset segmentit ovat myös huomattavasti pienempiä verrattuna kuluttajasegmenttiin. Yritysten välisessä kaupassa taas asiakkuuksien elinkaaren arvo on huomattavasti merkittävämpi. (Alonso 2019.)

Vuonna 2020 julkaistussa Almatalentin artikkelissa myyntijohtaja Daniela Koli mainitsee pitkälti samat yleispiirteet B2B-kaupankäynnistä, mutta eroavaisuutena Alonson listaan hän painottaa myös ostopäätöksen argumentointia. B2C, eli kuluttajamyynnissä asiakas tekee ostopäätöksensä nopeasti ja usein tunnepohjalta. B2B-myynnissä ostaja taas joutuu tekemään ostopäätöksen tarkemmin ja asiantuntijapohjalta. Tästä syystä B2B-myyjältä odotetaan asiantuntijan ominaisuuksia, hyviä viestintä- ja neuvottelutaitoja ja perehtyneempää valmistautumista asiakastapaamisiin. (Koli 2020.)

### 3.2 B2B-myyntin oppeja ja niiden soveltuvuudesta IT-palvelujen myyntiin

Tarjouspyynnön saaminen asiakkaalta on hyvä asia ja pyyntöihin tulee lähtökohtaisesti aina vastata. Riskienhallinnan näkökulmasta on kuitenkin aina keskeistä selvittää, mitkä asiakkaan tarpeet ovat. On olennaista, että asiakkaan kanssa keskustellaan ja käydään läpi syyt, miksi asiakas on kiinnostunut juuri kyseisen yhtiön palveluista ja mitä hän aidosti tarvitsee. Tarjouspyyntöön vastaaminen kontaktoimatta asiakasta on riskialtista kahdesta syystä: Ensinnäkään silloin ei erotu muista tarjouksen jättäneistä myyjistä ja päättyy vain mustavalkoiseksi vertailukohteeksi. Toinen syy liittyy mahdollisten riskitilanteiden ennaltaehkäisyyn: onko asiakkaan tarpeet ymmärretty oikein ja ymmärtääkö

asiakas, mitä hän on ostamassa? Varteenotettavan tarjouksen rakentaminen edellyttää asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden tarkkaa läpikäymistä. On ehdottoman tärkeää selvittää mitä asiakas pyrkii hankinnallaan saavuttamaan. (Hakala & Michelsson 2009, 33-34.)

IT-yritys voi käytännössä saada satunnaisia tarjouspyyntöjä entuudestaan vieraalta asiakkaalta. Tällöin on usein kyse kilpailutuksesta asiakkaan toimesta. Useissa tarjouspyynnöissä toimituksen tai palvelun sisältö on määritelty heikosti. Tämä johtuu siitä yleisestä ongelmasta, että asiakas ei tiedä tarkkaan mitä on hankkimassa. Huonosti määritelty tarjouspyyntö voi aiheuttaa riskin tarjouksen teossa. On siis syytä ottaa yhteyttä tarjouspyynnön jättäneeseen asiakkaaseen. Asiakas pystyy usein kertomaan tapaamisessa tai puhelimesta tarpeistaan tarkemmin ja avaamaan tarjouspyynnössä harmaalle alueelle jääneitä seikkoja. Hyvän myyjän on ymmärrettävä, että asiakassuhdetta rakennetaan parhaiten kommunikoimalla suoraan asiakkaan kanssa. Tapaamiset, puhelinsoitot ja muut yhteydenotot ovat äärimmäisen tärkeitä paitsi luottamuksen ja asiakassuhteen muodostumisen kannalta, myös väärinymmärrysten ja riskien välttämiseksi.

Uusien ja vanhojen asiakkuuksien hallinta voi tuottaa ongelmia, mikäli myyjän käytössä ei ole tarvittavaa asiakkuudenhallintajärjestelmää eli CRM:ää. CRM-järjestelmän hyödyntäminen on yrityksille loistava työkalu asiakkuuksien hallinnassa ja uusien asiakkaiden hankinnassa. Myyjä voi kirjata siihen kontaktoidut yritykset, puhelut, vaihdetut sähköpostit ja asiakastapaamiset sekä yhteenvedot asiakastapaamisista. Samalla järjestelmään voi halutessa lisätä tehdyt tarjoukset ja vireillä olevat mahdollisuudet kaupankäyntiin liittyen. CRM-järjestelmä auttaa myyjään pitämään asiakkuuksiin liittyvät tiedot ja muistiinpanot järjestyksessä yhdessä paikassa. Kaikkea ei tarvitse kirjoittaa erillisiin tiedostoihin tai muistaa ulkoa. CRM-järjestelmä vähentää ylimääräistä ja turhaa sähköpostiviestittelyä, josta syntyy kuormitusta sekä yritykselle että asiakkaalle. (Martikainen 2019.)

CRM-järjestelmän laaja hyödyntäminen mahdollistaa myös asiakkaiden historian tarkastelun ennen ja jälkeen kontaktoinnin. Järjestelmästä voi tarkistaa, milloin asiakkaaseen on viimeksi oltu yhteydessä, mitä palautetta asiakkaalta on tullut

ja onko mahdollisia ongelmia saatu ratkaistua. Kaiken tämän myyjä voi tarkistaa järjestelmästä ja hyödyntää sitä tulevissa asiakastapaamisissa. (Martikainen 2019.)

CRM-järjestelmä toimii sitä paremmin, mitä enemmän myyjä syöttää siihen ajankohtaista dataa. CRM-järjestelmästä ei ole juuri mitään hyötyä, jos siihen syötetty data ei ole ajan tasalla. Tasaisin väliajoin päivitetty CRM-järjestelmä voi siis luoda myynnille uusia myyntimahdollisuuksia. Jotta lisämyyntiä saadaan luotua, päättäjien yhteystiedot ja vastuualueet on oltava järjestelmässä ajan tasalla. Pelkkä titteli ei tee datasta hyödyllistä. Myyjän on tiedettävä, kuka on vastuussa esimerkiksi asiakasyrityksen IT-hankinnoista tai markkinoinnin hankinnoista. (Martikainen 2019.)

IT-alan myynnissä CRM-järjestelmän hyödyntäminen on ehdottoman suositeltavaa, sillä myyntiprosessit ovat pitkäkestoisia, määrittelypalaverit erittäin yksityiskohtaisia ja asiakas kontaktoidaan prosessin aikana tyypillisesti useita kertoja. Kun yhteydenotot kirjataan keskitetysti CRM:ään, on myyjän paljon helpompi luoda yhtenäisempi palvelukokemus asiakkaalle. Hyviä CRM-järjestelmiä on useita ja ne soveltuvat erilaisiin myyntimuotoihin. Tärkeää kuitenkin on varmistaa CRM-järjestelmän soveltuvuus myyjän tarpeisiin. Turhista ominaisuuksista on turha maksaa.

Myyjän taidot joutuvat uuden asiakkaan kyseessä ollen useimmiten koetukselle jo ensikontaktista lähtien. Siksi on järkevää suunnitella ensikontakti huolellisesti ennen asiakkaalle soittamista. Tutustumalla asiakkaan verkkosivuihin voi selvittää jo paljon asiakkaan harjoittamasta liiketoiminnasta, tuotteista, palveluista ja tämän asiakkaista. Tutustumalla asiakkaan yritykseen myyjä pystyy paremmin hahmottamaan asiakkaan ongelmat ja tarpeet. Toinen vaihe suunnittelussa on asettaa puhelulle tavoite. Kun puhelun tavoite on selkeä, voi myyjä keskittyä juuri siihen mikä asiakasta kiinnostaa. Argumentteihin tulee myös valmistautua etukäteen, jotta vältetään tilanne, jossa myyjä ei osaa vastata asiakkaan kysymykseen. (Hakala & Michelsson 2009, 103-111.)

IT-alan myyjä tekee laajaa prospektointia jatkuvasti. Prospektoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä potentiaalisten asiakasyritysten tunnistamista ja löytämistä. Potentiaalisten asiakasyritysten verkkosivut toimivat hyvänä tiedonlähteenä myyjälle. Verkkosivujen kautta voi helposti perehtyä yrityksen liiketoimintaan ja päästä usein kartoittamaan jopa kyseisen yrityksen asiakkaita. Verkkosivuilta löytyvät julkaisut voivat lisäksi viestiä yrityksen tarpeesta IT-palveluille. Ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta auttaa ymmärtämään myös asiakkaan tarpeita puheena olevan IT-palvelun osalta.

Menestyvä myyjä -tutkimuksen mukaan noin 60% asiakkaista pitää aina myyjän tarjoamaa hintaa aina kalliina, oli hinta mikä tahansa. Asiakkaista 35% pitää tutkimuksen mukaan hintaa kohtuullisena ja 5% pitää sitä edullisena. Tämän vuoksi alennusten kanssa tulee olla todella tarkkana ja niitä on hyvä lähtökohtaisesti välttää. Mikäli alennuksia antaa kaikille asiakkaille, niin kate ja kaupan kannattavuus heikentyvät. Samalla ne 35% ja 5% asiakkaista, jotka pitivät hintaa kohtuullisena tai edullisena, kokevat epävarmuutta myyjästä, sillä he olisivat olleet valmiita maksamaan myös alunperin tarjotun hinnan tuotteesta tai palvelusta. On kuitenkin olemassa ostajia, joiden peruseräite on aina saada tahtonsa läpi pienestä alennuksesta. Hyvän myyjän tulee tunnistaa nämä tietyt ostajapersoonat ja laittaa heidät koville vaatimuksensa kanssa. Mikäli asiakas saa hinnanalennusvaatimuksensa läpi liian helposti, ei uusi hinta herätä asiakkaassa mitään tunteita tai voi pahimmillaan aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia asiakassuhteessa. Kauppa tuntuu silloin hyvältä molemmin puolin, kun sen eteen on tehty töitä. Taitava myyjä voi antaa näille tietyille ostajapersoonille lopulta pienen alennuksen, lyödä kaupat lukkoon. Tällaisen kaupan lopputuloksena molemmat tahot ovat tyytyväisiä. (Hakala & Michelsson 2009, 46-47.)

IT-toimituksessa myyjän on kyettävä myymään asiakkaalle paitsi puheena oleva IT-toimitus, myös sen hinnoittelu. Hinnan myymisen ongelmana on yleensä se, että myyjä ei hallitse myyntikeskustelua ja päätyy jo alussa hintakeskeiseen dialogiin asiakkaan kanssa. Myyjän tulee olla kiinnostunut asiakkaan asioista, tuntea asiakkaan liiketoiminta ja ymmärtää, miten hän voi myyjänä tarjota

ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Myyjän ei pidä ajatella sitä, mitä hän haluaa, vaan ymmärtää asiakkaan tarve ja tältä pohjalta puhua siitä, mitä asiakas toimituksessa saa. Kun asiakkaasta tuntuu, että myyjä ymmärtää hänen tarpeensa ja keskustelun lähtökohtana on, mitä asiakas kyseisestä kaupasta saa, niin ollaan oikeilla raiteilla. (Hakala & Michelsson 2009, 40-42.)

Myyntityötä tekevän henkilön suurin etu ei ole puhetaito, vaan pikemminkin kuuntelu- ja kyselytaito, jotka ovat puhetaidon osia nekin (Vuorio 2011, 40). Asiakkaan kuuntelu on avainasemassa IT-toimitusten onnistumisessa, mitä käsitellään yksityiskohtaisemmin jäljempänä luvussa 6.

## 4. Luottotappioriskit

Ensimmäinen tunnistettu IT-toimituksiin liittyvä riskityyppi on luottotappioriskit. Tässä luvussa käsitellään luottotappioriskejä edeten määritelmästä ja teoriasta käytännön ohjeistukseen luottotappioriskien välttämiseksi. Luvussa esitetään myös yhteenvetoa IT-yritysten edustajien haastatteluista luottotappioiden hallinnasta käytännössä ja annetaan käytännön ohjeita luottotappioriskien minimointiin.

### 4.1 Luottotappion määritelmä

Luottotappiolle löytyy useasta lähteestä jokseenkin erilaisia määrittelyjä. Määrittelyissä on kuitenkin lähes poikkeuksetta yksi yhdistävä tekijä, joka liittyy asiakkaan maksukyvyttömyyteen.

Luottotappio on myyjäosapuolelle syntyvä tappio, joka ilmenee, kun velallinen ei kykene suorittamaan velkaansa tai avointa saatavaa. Luottotappio on aina samankokoinen kuin maksua vaille jäänyt saatava. (Kontioperintä 2021.)

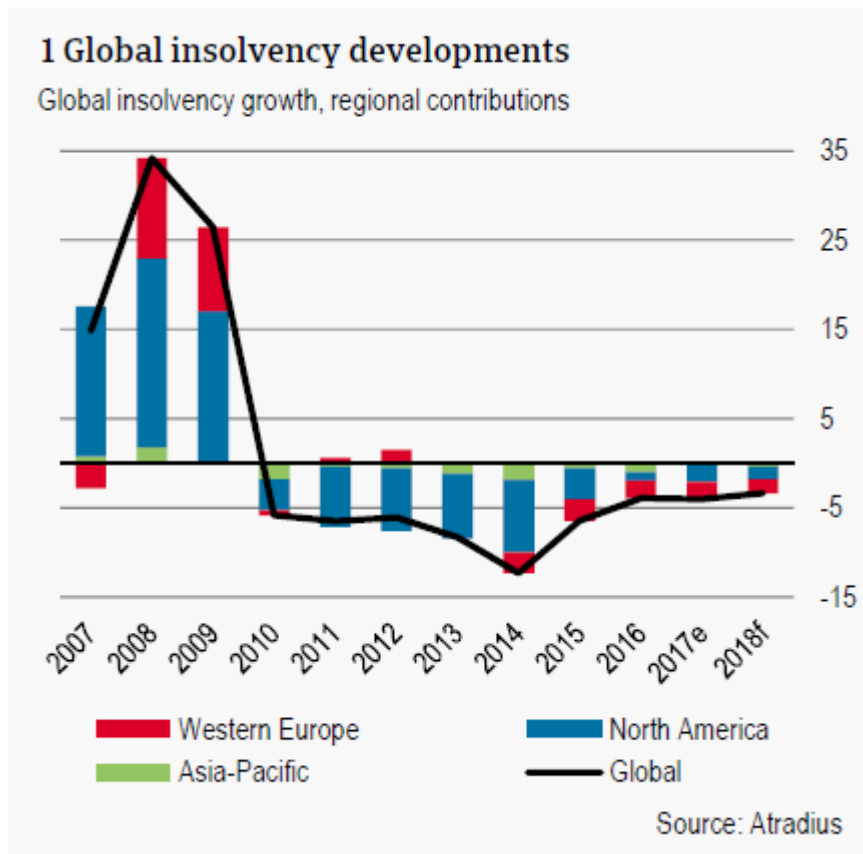
Maksusuorituksen aiheuttama tappio kohdistuu aina myyjäosapuoleen tai luotonantajaan, kun velallinen ei kykene maksamaan avoinna olevaa laskua tai velkaa, johon tämä on sitoutunut. Luottotappio muodostuu, kun ostajaosapuolena toimiva asiakas jättää laskunsa maksamatta. Maksamattomat laskut näkyvät suoraan viivan alla, eli syövät yrityksen tulosta. Saamiset voidaan useimmiten todeta luottotappioksi, jos on perustellusti selvää tai todennäköistä, ettei niitä tulla saamaan. Luottotappion voi kirjata myös silloin, jos saadaan tieto velallisen hakeutumisesta velkasaneeraukseen tai konkurssiin. (Esa 2018.)

Kaikkien myyjäyritysten ja etenkin pienten IT-yritysten on syytä varmistaa, että ne tekevät kauppaa vain maksukykyisten asiakkaiden kanssa. Luottotappioilta on miltei mahdotonta säästyä, mutta niiden riskiä on mahdollista minimoida oikeilla toimilla.

## 4.2 Yritysten maksukyvyyn kehityksestä viime vuosina

Tutkimusten mukaan maksukyvyttömiä yritysten määrä on laskenut globaalisti yhdeksättä vuotta peräkkäin. Esimerkiksi Suomessa maksukyvyttömiä yritysten lukumäärä painui vuonna 2018 huomattavasti alle vuoden 2008 tason. Kyseessä on erinomainen uutinen yritysten kannalta ja viesti turvallisemmasta tulevaisuudesta luottotappioiden suhteen. (Laitala 2018.)

Syinä maksukyvyyn kohentumiselle pidetään Atradiusin tutkimuksen mukaan yksityisen sektorin kasvanutta kulutusta ja inflaation hillittyä kehitystä, mikä tuki kotitalouksien reaalituloja ja investointien kasvua. Lisäksi kasvua tuki suotuissa rahoitustilanne. (Atradius 2018.)

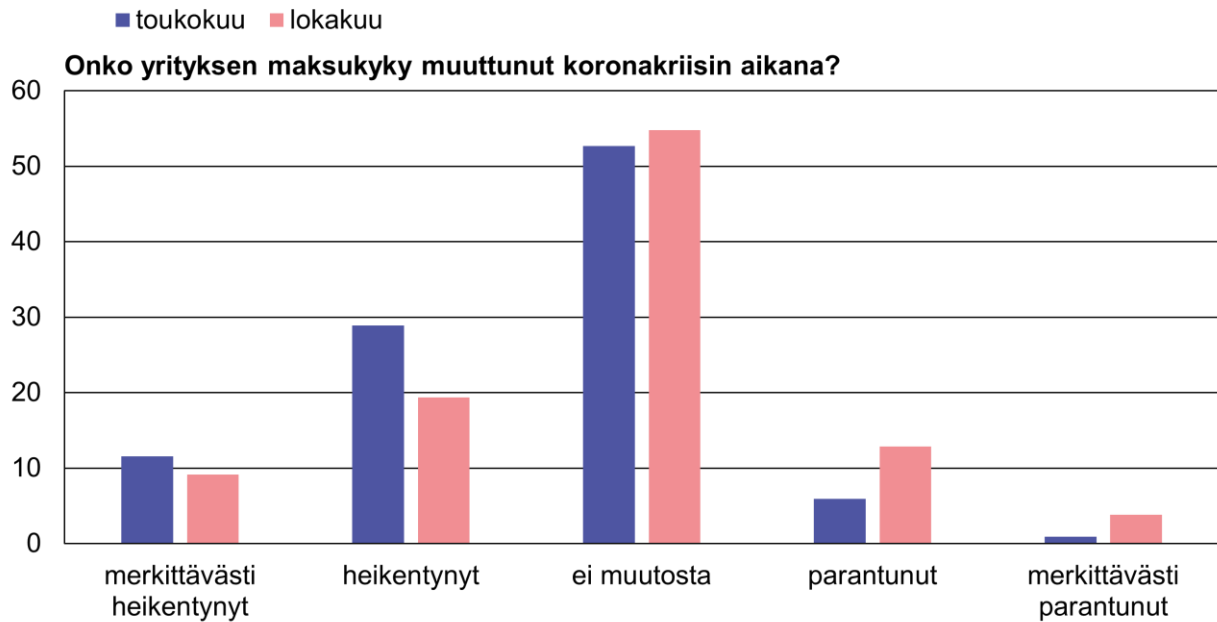


Kuva 1. Global insolvency development (Atradius research 2018).

Vuonna 2019 alkanut COVID-19 pandemia muutti maksukyvyttömyyden tilannetta vaihtelevasti sekä globaalisti että kotimaassa. Yritykset ovat vastanneet koronakriisin aikaansaamaan liikevaihdon ja kannattavuuden syöksyyn liiketoiminnan kustannuksia leikkaamalla. Yrityksille on lisäksi ollut tarjolla sekä suoria että välillisiä tukia tilapäisten kannattavuus- ja maksuvaikeusongelmien helpottamiseksi. Konkurssien lukumäärää ovat puolestaan madaltaneet väliaikaiset konkurssilain muutokset, jotka käytännössä estivät pandemian alkuaikoina yritysten hakeutumiseen konkurssiin tilapäisten maksuvaikeuksien vuoksi. Mikäli kannattavuusvaikeudet sittenkin jatkuvat, ne saattoivat usean yrityksen kohdalla vaihtua likviditeettikriisiksi ja ajaa yrityksen konkurssiin. (Mäki-Fränti 2021.)

Suomen Teollisuussijoituksen (TESI) luoman kyselyn perusteella noin puolella yrityksistä koronakriisi ei vielä marraskuussa 2020 näytä vaikuttaneen likviditeettiasemaan. Sekä marraskuussa että toukokuussa tehdyissä kyselyissä runsas puolet vastaajista arvioi, että niiden maksukyvyssä ei ole ilmennyt muutosta koronakriisin aikana (Kuva 2). Vielä toukokuussa tehdyssä kyselyssä lähemmäs 30 % yrityksistä arvioi maksukykynsä huonontuneen, kun marraskuussa osuus oli enää lähemmäs 20 %. Koronatilanteen tilapäisen helpottumisen lisäksi näiden yritysten tilannetta on luultavasti hellittänyt yrityksille maksuvaikeusongelmista selviämiseksi annetut yritystuet. (Mäki-Fränti 2021.)

## Koronakriisin vaikutuksissa yritysten maksukykyyn on suurta hajontaa



Lähteet: Suomen Teollisuussijoitus, Suomen Pankin laskelmat.

19.3.2021  
eurojatalous.fi  
39838

Kuva 2. Suomen Teollisuussijoitus (Suomen Pankin laskelmat 2021).

Suomessa yritykset elävät edelleen koronakriisin keskellä ja tulevaisuuden näkymät vaihtelevat melkeinpä viikoittain. Vaikka yllä esitetyt kyselytulokset antavat suhteellisen positiivisen kuvan yritysten maksukykyyn kehityksestä, tilanne voi silti kriisin edetessä muuttua radikaalisti. Kuten ekonomisti Petri Mäki-Fränntti arvioi artikkelissaan, voi positiivinen tilanne maksukyvyssä johtua laajalti kriisin aikana jaetuista yritystuista. Maksukykyyn ylläpitämiseen suunnatut yritystuet eivät kuitenkaan ole pitkän ajan ratkaisu koronakriisin aiheuttamiin talousvaikeuksiin.

Epävarmat tulevaisuuden näkymät tuleville vuosille lisäävät yrityksille luottotappioriskin todennäköisyyttä ja nostaa entistä tärkeämmäksi toimenpiteeksi tarkistuttaa asiakasyrityksen luottotiedot ja maksukykyisyys. Varsinkin IT-alan myynnissä tämän on ehdottoman tärkeää, sillä toimitusprosessit ovat pitkiä, kauppasummat vaihtelevan suuria ja asiakasyritysten taloustilanne voi muuttua äkillisesti.

### 4.3 Yrityksen maksukyvyn ja luottotietojen tarkistaminen

Tilinpäätös on ensimmäinen asia, joka potentiaalisesta asiakasyrityksestä on hyvä käydä läpi ennen myyntiprosessin aloittamista. Tilinpäätös ei kuitenkaan kerro kaikkea yrityksen maksukyvyistä. Se antaa osviittaa menneiden vuosien taloudesta, mutta ei kerro mitään tulevaisuudesta. Asiakasyrityksen maksukyky tai -halu ovat suoraan linkitettyinä myyjäyrityksen kassavirtaan, luottotappioihin ja lopulta myös liiketoiminnan kannattavuuteen. Tästä syystä yrityksen maksukyvyn tarkkaileminen on yksi yritysjohtajan tarpeellisimmista tehtävistä. Tällä ei tarkoiteta vain oman yrityksen maksukyvyn seuraamista, vaan myös uusien ja vanhojen asiakasyritysten maksukyvyn seuraamista. (Laitala 2018.)

Yhtiöiden tilinpäätöstietoja voi tilata Patentti- ja rekisterihallitukselta ([www.prh.fi](http://www.prh.fi)). PRH:n palvelut ovat maksullisia. Myös internetissä on saatavilla useamman palveluntarjoajan tuottamana yritysten pääpiirteiset tilinpäätöstiedot maksutta viimeiseltä neljältä-viideltä vuodelta. Näitä on saatavilla mm. osoitteista [www.finder.fi](http://www.finder.fi), [www.asiakastieto.fi](http://www.asiakastieto.fi) sekä [www.kauppalehti.fi](http://www.kauppalehti.fi).

Yksi luottotappioriskejä ennalta ehkäisevä toimenpide on tarkistaa potentiaalisen asiakasyrityksen luottotiedot. Asiakasyrityksen luottotiedot voi tilata erillisenä raporttina luottotietoyrityksiltä, joita löytyy useita. Näitä ovat Suomessa esimerkiksi Suomen Asiakastieto Oy ([www.asiakastieto.fi](http://www.asiakastieto.fi)), Bisnode Finland Oy ([www.bisnode.fi](http://www.bisnode.fi)) ja Suomen Online Palvelut Oy ([www.luottotietohaku.fi](http://www.luottotietohaku.fi)).

Raportista käyvät ilmi maksuhäiriömerkinnät sekä muut julkiset merkinnät. Jos yrityksellä on maksuhäiriömerkintöjä tai muita julkisia merkintöjä, raportista käy ilmi niiden tyyppi, päivämäärä, summa ja velkoja. Maksuhäiriöden lisäksi raportissa näkyvät yrityksen yhteystiedot, yritysmuoto, toimiala ja YTJ-rekisteröinnit.

### 4.4 Ohjeita luottotappioriskien minimointiin

Kuten useat asiantuntijat antavat ymmärtää, yrityksen on hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta välttyä luottotappioilta. Vaikka asiakkaiden luottotiedot tarkistaisikin

ja myyjä pyrkisi olemaan valikoiva maksukykyisten asiakkaiden suhteen, on luottotappion riskille aina olemassa mahdollisuus. Luottotappioiden välttämiseksi on kuitenkin olemassa käytännön toimia, joilla riskiä voidaan minimoida. Alla olevat toimenpiteet perustuvat etenkin haastateltujen IT-yritysten kokemuksiin.

*Asiakkaan taustat tulee selvittää.*

Myyntiprosessin alkuvaiheessa on ehdottoman suositeltavaa selvittää potentiaalisen yritysasiakkaan taloudellinen tilanne eli maksukyky, esimerkiksi tilaamalla yritysasiakkaan luottotiedot. Tällä menettelyllä voidaan onnistua välttämään maksukyvyttömän asiakkaan kanssa projektin aloittaminen, joka päättyisi luottotappioon. Luottotietojen tarkistaminen on suositeltavaa niin uusien, kuin vanhojenkin yritysasiakkaiden kanssa.

*Yritysasiakkaille on hyvä määrittää luottoraja.*

Asiakasyrityksille on hyvä määrätä europerusteinen luottoraja, jonka järjestelmälliseen noudattamiseen sitoutuvat niin myyjät, kuin myyntijohto. Tätä vinkkiä painottaa Y-studion haastattelussa ollut Marjut Juvonen. Hän myös korostaa kontrollin tärkeyttä. Suurista kauppahinnoista sopiessa mukana olisi hyvä olla myyjän lisäksi toinenkin päättäjä myyjäyrityksen puolelta.

*Maksun periminen ennakoon tai osittain.*

Maksun tai sen osan periminen ennen IT-projektin aloittamista on suositeltavaa. Maksun voi kuitenkin paloitella osiin. Esimerkiksi yrityshaastatteluissa useampi IT-alalla toimiva yrittäjä ja johtaja suosii menetelmää, jossa maksusta puolet hoidetaan projektin aloituksessa ja loput sen päätösvaiheessa. Maksuja voi jakaa useampaan erään myös tarvittaessa. Vain maksuehtojen täytyessä projektit etenevät tuotantoputkessa sovitun mukaisesti.

*Valitse luotettava perintäkumppani.*

Yhtenä keinona luottotappioiden riikin madaltamiseen on varmistaa, että laskutus ja saatavien hallinnan prosessit ovat hoidettu asianmukaisesti, jotta myyjäyrityksellä on valmiit resurssit reagoida maksamattomaan saatavaan. Mitä

nopeammin perintäprosessi aloitetaan, sitä todennäköisemmin saatava saadaan kotiutettua. Vaikka kyseessä onkin radikaalilta tuntuva ratkaisu, on se joissain tilanteissa välttämätön.

*Myyntisopimusten ehtojen on tuettava maksuvelvoitteita.*

Edellä mainittujen maksuehtojen lisäksi yksi keino luottotappioriskin hallitsemiseen on sopia toimitussopimuksessa, että kehitettävän palvelun tai tuotteen omistus- tai käyttöoikeus ei siirry asiakkaalle, ennen kuin tämä on suorittanut kokonaisuudessaan siihen kohdistuvat maksut.

## 5. Hinnoitteluriskit

Toinen identifioitu IT-toimituksiin liittyvä riskien tyyppi ovat hinnoitteluriskit. Tässä luvussa käsitellään IT-projektin hinnoittelua, tavanomaisia hinnoittelumalleja ja hinnoitteluun liittyviä käytännön haasteita ja riskejä. Luvussa esitetään myös yhteenvetoa sekä IT-yritysten edustajien että lakimiesten haastatteluista hinnoitteluriskeihin liittyen ja annetaan käytännön ohjeita hinnoitteluriskien minimointiin.

### 5.1 Kiinteä hinta ja aikaperusteinen veloitus

IT-projektien hinnoittelussa käytetään lähtökohtaisesti kahta perusvaihtoehtoa; kiinteää hintaa tai aikaperusteista veloitusta. Kiinteä hinta on nimensä mukaisesti projektille ennakkoon sovittu kiinteä kokonaishinta. Aikaveloitus tarkoittaa, että toimittaja veloittaa asiakasta tekemästään työstä siihen käytetyn ajan perusteella, jolloin siihen yleensä liittyy työmäärä- ja/tai kustannusarvio. (Takki, Halonen 2017, 255.)

Kiinteähintaisessa projektissa toimittajan intressissä on allokoita projektiin kulloinkin niin kustannuksiltaan kuin osaamiseltaankin optimaaliset henkilöresurssit. Toimittajan kannattaa laskea kiinteähintaiseen tarjoukseen tietty marginaali erinäisten ennalta arvaamattomien kustannusten varalle. Kiinteähintainen toimitus on toimittajan näkökulmasta aikaveloitteista riskialttiimpi juuri ennakoimattomien kustannusten osalta. Asiakkaan näkökulmasta kiinteähintainen toimitus on asiakkaalle riskittömämpi kuin aikaveloitteinen, tai ainakin ennustettavampi. (Takki, Halonen 2017, 256.)

Kiinteähintaisille projekteille on ominaista projektin aikainen keskustelu siitä, mikä kuuluu sopimuksen alkuperäiseen laajuuteen ja mikä taas menee sen ulkopuolelle siten, että toimittaja on oikeutettu veloittamaan lisätyöstä. Vaikka sopimuksen kohde olisi määritelty hyvinkin huolellisesti, projektin aikana tulee väistämättä eteen lukusia valintoja siitä, miten jokin asia käytännössä teknisesti toteutetaan. Tällöin asiakkaan mielestä kysymys voi olla vain jo määritellyn

vaatimuksen täsmentämisestä (jonka ei asiakkaan näkemyksen mukaan pitäisi vaikuttaa projektin hintaan tai aikatauluun), kun taas toimittajalla voi olla intressi nähdä tämänkaltaiset täsmennykset laskutettavina lisätöinä. (Takki, Halonen 2017, 255.)

Kiinteähintaisiin projekteihin liittyy toimittajan näkökulmasta riskinä myös niin sanottu "scope creep". Tällä tarkoitetaan projektin aikana tapahtuvaa toimitussisällön vähittäistä ja joskus huomaamattakin tapahtuvaa muuttumista ja laajentumista asiakkaan toiveiden ja mielenmuutosten johdosta. Samantapainen ilmiö ovat asiakkaan muuttuvat ohjeet tai määritykset projektin aikana, jotka ovat omiaan aiheuttamaan toimittajalle lisätöitä. Lisäksi on käytännössä erittäin yleistä, että sovittua toimitusta halutaan matkan varrella muuttaa asiakkaan muuttuvien toivomusten ja tarpeiden johdosta ja siten toimittajasta riippumattomista syistä. (Takki, Halonen 2017, 255-257.)

Yrityshaastatteluiden ja edellä kuvattujen, asiakkaasta johtuvien sovitun toimitussisällön muutosten ja lisäysten varalta toimittajan on tärkeää huomata sisällyttää kiinteähintaiseen tarjoukseensa ja sitä koskevaan sopimukseen maininta sovitun toimitussisällön muuttumisesta aiheutuvista muutos- ja lisätöistä ja niiden hinnoittelusta.

Aikaveloitteisissa projekteissa, joissa toimittajan veloitus siis perustuu tehtyyn työmäärään ja sovittuun tunti- tai päivähintaan, toimittajalla ei ole vastaavaa riskiä asiakkaan esittämien muutosten tai lisäysten osalta, vaan toimittaja voi toteuttaa asiakkaan muutostoiveet ja kaikki tehty työ on asiakkaalta veloitettavaa työtä. (Takki, Halonen 2017, 256.)

Kiinteähintaiseen toteutukseen on käytännössä suositeltavaa lähteä lähinnä silloin, kun asiakkaan määritykset ovat jo alun perin jokseenkin hyvällä tasolla, niin että tavoiteltava lopputulos voidaan täsmällisesti hahmottaa jo hankkeeseen lähdettäessä. Jos näin ei ole, kiinteähintainen toteutus voi muodostua projektin hallinnan kannalta erittäin raskaaksi. Silloin voi olla viisainta valmistella määritykset ensin aikaveloitteisesti eli tuntihintaperusteella ja sopia vasta tämän

valmistelevan vaiheen perusteella kiinteähintaisesta toteutuksesta. (Takki, Halonen 2017, 257.)

## 5.2 Sitomaton arvio, tavoitehinta, kattohinta ja bonushinta

Jos projektin tulevan työmäärän arviointi on haastavaa, aikaveloitteisissa projekteissa on toimittajan edun mukaista antaa sitomaton arvio työmäärästä tai hinnoista. Jos tarjouksessa ja sopimuksessa on mainittu työmäärä- tai hinta-arvion olevan sitomaton, ei hinta-arviota voida lähtökohtaisesti pitää sitovana enimmäishintana. Hankaliin tulkintatilanteisiin kuitenkin päädytään, jos annettu arvio ylitetään merkittävästi. Tällaisessa tilanteessa asiakkaalla voi olla oikeus keskeyttää hanke ja vetäytyä sopimuksesta maksamalla toimittajalle siihen mennessä tehdystä työstä. (Takki, Halonen 2017, 257-258.)

Sitomattoman työmäärä- tai hinta-arvion lisäksi käytännön projektisopimuksissa käytetään muitakin vaihtoehtoja. Kynnys- tai tavoitehinta tarkoittaa, että sovitaan tietty tavoitehinta (tai tavoitetuntimäärä), jossa projekti arvioidaan voitavan viedä loppuun. Tämän kynnyksen täytyttyä toimittajan on myönnettävä asiakkaalle tehdyistä työtunneista tietty alennus, esimerkiksi 50 %. Käytännössä voidaan sopia myös useammista tavoitehintaportaista siten, että jokaisen portaan täyttymisen myötä toimittajan kyseiseen portaan ylittävältä osalta myöntämän alennuksen määrä kasvaa. (Takki, Halonen 2017, 258.)

Kynnys- tai tavoitehintaan voidaan yhdistää myös enimmäishinta eli kattohinta. Tavoitehintamalliin sisältyviin portaisiin voidaan siis yhdistää jokin absoluuttinen enimmäisraja toimittajan veloitusoikeudelle eli kattohinta, jonka ylittävältä osalta toimittajalla ei ole oikeutta veloittaa tekemästään työstä lainkaan; eli toimittajan alennusprosentti tämän viimeisen portaan ylittävältä työn osalta on 100%. (Takki, Halonen 2017, 259.)

Toimittajan tulee olla mainittujen tavoite- ja kattohintamallien kanssa tarkkana. Käytännössä olennaista on harkita annettavat työmäärä- ja hinta-arviot mahdollisimman realistisesti siten, ettei sovittu tavoite- tai kattohinta ylitä ja toimittajaan siten kohdistu sanktiota hinnanalennuksen muodossa. Lisäksi

toimittajan on syytä pyrkiä sopimaan alennusprosentit mahdollisimman mataliksi, koska jo ensimmäinen alennusporras, olipa se sitten 20 % tai 50 %, syö helposti toimittajan työn katteen. Toimittajan motivaatio viedä projekti loppuun nollakatteella tai tappiolla on luonnollisesti alhainen ja siksi näitä tilanteita on syytä pyrkiä edellä mainituin tavoin välttämään.

Projektisopimuksessa voidaan sopia myös toimittajan edun mukaisesta bonuksesta. Projektille voidaan sopia tietty tavoitetuntimäärä, jonka alittaessaan toimittaja saa tietyn bonuksen, esimerkiksi siten, että toimittaja saa veloittaa 50 % tavoitteen alittavista työtunneista. Toimittaja ei saa bonusta, jos tavoite ylittyy. Kynnyshinta ja bonushinta voidaan myös yhdistää eli sopia esimerkiksi niin, että alittaessaan tavoitteen toimittaja saa bonuksen ja saa siten veloittaa 50 % tavoitteen alittavista työtunneista, mutta tavoitteen ylittävät tunnit veloitetaan 50 %:lla alennettuina. (Takki, Halonen 2017, 259.)

Edellä kuvattuja hinnoittelumalleja sovellettaessa on tärkeää, että kun sopimuksen muutoshallintamenettelyssä (jota yleensä väistämättä projekteissa joudutaan soveltamaan) sovitaan myöhemmin muutoksista projektin laajuuteen, on muistettava samalla sopia siitä, miten kyseiset muutokset heijastuvat (jos heijastuvat) valitun hinnoittelumallin tavoitemäärissä, hintaportaissa, alennusprosentteissa, bonuksissa ja mahdollisissa enimmäishinnoissa. (Takki, Halonen 2017, 260.)

Yksinkertainen ja toimittajalle edullinen ratkaisu on sopia projektisopimuksessa jo etukäteen siitä, että kaikki muutoshallintamenettelyn puitteissa sittemmin sovittavat projektin alkuperäisen laajuuden ulkopuolelle menevät lisä- ja muutostyöt veloitetaan joko kulloinkin sovittavina kiinteähintaisina osatoimituksina tai tuntihintaan (tai päivähintaan) ja tehtyyn työhön perustuvana veloituksena ja ettei niitä oteta huomioon tavoitehintalaskennassa. (Takki, Halonen 2017, 260.)

### 5.3 Maksujen aikataulutus

Yleensä projektityö veloitetaan tuntityövaihtoehdossa kuukausittain jälkikäteen toteutuneiden työtuntien mukaan. Yleensä toimittajan tulee raportoida tunnit niin, että asiakas voi todeta veloituksen perusteet. Jos on sovittu kiinteähintaisesta toimituksesta, on asiakkaan näkökulmasta olennaista, että sopimuksen mukaiset maksuerät eli maksupostit seuraavat toimituksen todellista etenemistä. (Takki, Halonen 2017, 259.)

Asiakkaan edun mukaista on sopia mahdollisimman ”takapainoisesta” maksuaikataulusta ja sitoa projektin maksupostit toimituksen välihyväksymisiin siten, että kun jotakin toimitetaan, se hyväksytään ja sen jälkeen maksetaan. (Takki, Halonen 2017, 259.)

Toimittajan edun mukaista vastaavasti on etupainoisempi maksuaikataulu niin, ettei toimittaja käytännössä joudu luottamaan asiakasta. Mikäli asiakas vaatii toimittajalta kovin takapainoista maksuaikataulua, on käytännössä syytä pohtia, voidaanko tämä (korkokustannuksina ilmenevä) kustannus siirtää hintoihin. (Takki, Halonen 2017, 259.) Toimittajan kannalta haasteellista voi olla esimerkiksi toimituksen viimeisen maksupostin sitominen vasta takuuvaihtojen täyttämiseen; vähintäänkin tällainen maksuposti on syytä koittaa pitää mahdollisimman pienenä.

Myös IT-yritysten edustajien haastatteluissa nousi esiin etupainotteisen maksuaikataulun käyttö riskinhallinnan välineenä. Haastateltujen mukaan IT-yritykselle on järkevää jakaa maksuposteja useampaan osaan ja vaatia jo sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä maksettavaksi tietty osuus (esim. 30–50 %) sovittuun kiinteään hinnasta. Loput maksupostit sidotaan projektin etenemiseen. Myös lyhyehkö, 14 päivän maksuehto on toimittajan edun mukainen. Laskujen maksun voi riskinhallinnan näkökulmasta sitoa projektin etenemiseen: jos asiakas ei maksa laskua, projektityötä ei jatketa. Myös projektin tuotosten omistus- tai käyttöoikeuksien on järkevää sopia siirtyvän asiakkaalle vasta, kun tuotokset on kokonaisuudessaan maksettu.

#### 5.4 Hinnoittelun käytännön haasteita

Haastateltujen IT-yritysten edustajien näkemyksissä nousi esille myös hinnoitteluriskejä, joka liittyvät asiakkaan toimintaan sekä itse projektiin.

Haastateltujen IT-yritysten edustajien näkemyksen mukaan projektin vaatiman työmäärän arviointi voi olla haasteellista toimittajalle, mikäli asiakkaan hankittavaa järjestelmää varten laatimat vaatimusmäärittelyt ovat heikkotasoisia. Tämän vuoksi jo myyntivaiheessa olisi syytä pyrkiä selkeyttämään toimittajan ja asiakkaan yhteistä ymmärrystä asiakkaan toimitettavalle järjestelmälle tai sovellukselle asettamista vaatimuksista ja nämä vaatimukset täyttävän järjestelmän tai sovelluksen hinnasta.

IT-yritysten edustajien mukaan asiakkaiden osaamistasoissa on myös merkittäviä eroja, jotka tulisi huomioida jo projektin myyntivaiheessa. Myyjän on kyettävä auttamaan asiakasta ymmärtämään, mitä tämä on ostamassa. Myyjän haasteena on oppia ymmärtämään asiakasta ja jopa tämän ajatusten kulkua. Myös asiakkaan tarpeet ja tämän käytössä oleva budjetti voivat olla haasteellisia yhteensovittavia. Myyjä osaa arvioida, millaisen työmäärän asiakkaan vaatimukset täyttävän sovelluksen tai järjestelmän toteuttaminen vaatii, mutta asiakkaan hankkeelle varaama budjetti voi olla tähän nähden alimitoitettu. Myyjän ja asiakkaan väliset asiakkaan vaatimuksia, budjettia ja vaatimusten toteuttamisen vaatimaa työmäärää koskevat keskustelut tarjousvaiheessa ovat siis yksi avaintekijä hinnoittelun ja koko IT-projektin onnistumiselle. Avoin keskustelu on IT-yrityksissä koettu hyödylliseksi.

IT-yritysten edustajien näkemyksen mukaan projektin edellyttämän työmäärän arviointi etukäteen on toimittajalle merkittävä riski kiinteähintaisissa projekteissa. Yllätyksiä ja muutostarpeita ilmenee lähes kaikissa IT-projekteissa; työmäärät ja aikataulut muuttuvat. Näitä riskejä voidaan ennakoida mm. käyttämällä työmääräarvioissa ja siten myös hinta-arvioissa riskikertoimia, esim. 1,2-1,4, riippuen projektin tai sen osa-alueen haastavuudesta. Työmääräarviota tehtäessä on järkevää hyödyntää niitä IT-yrityksen asiantuntijoita, jotka tulevat toteuttamaan kyseessä olevan työn. Asiakkaalta etukäteen saadut

mahdollisimman täsmälliset vaatimusmäärittelyt ja taustiedot vähentävät näitä riskejä ja näitä tietoja myyjän tulisi siksi osalta pyytää asiakkaalta jo tarjousvaiheessa. Toimittajan kannalta tärkeää on myös sopia erillinen tuntihinta projektin aikana ilmeneville muutos- ja lisätöille.

## 6 IT-projekteihin liittyvät riskit

Kolmas identifioitu riskien tyyppi ovat itse IT-toimituksiin liittyvät riskit. Tässä luvussa käsitellään näitä IT-toimitukseen liittyviä riskejä ja myyjän mahdollisuuksia osaltaan minimoida näitä riskejä. Tilastojen ja tutkimusten avulla valotetaan IT-projektien epäonnistumisen yleisyyttä sekä epäonnistumisen syitä. Luvussa käsitellään myös epäonnistuneeseen IT-toimitukseen liittyviä juridisia riskejä ja vastuita toimittajan näkökulmasta nojautuen sekä kirjallisuuteen että IT-sopimuksia ja -riitoja hoitavien lakimiesten haastatteluihin. Luku sisältää myös käytännön ohjeistusta siitä, miten toimitus- ja sopimusriskejä voidaan rajoittaa myyjän näkökulmasta jo IT-projektin myyntivaiheessa.

### 6.1 IT-projektin epäonnistumisen arvioinnista

IT-projektien epäonnistumisesta puhutaan ja kirjoitetaan paljon, mutta mistä asiassa lopulta on kyse? Ensinnäkin on keskeistä huomioida, että toimittaja ja järjestelmän ostaja arvioivat projektien onnistumista tai epäonnistumista omista näkökulmistaan. Perinteinen tapa arvioida IT-projektin onnistumista tai epäonnistumista on tarkastella sitä, täyttyivätkö projektin aikataululle ja kustannuksille sekä toimituksen kohteen toiminnallisuuksille ja laadulle asetetut tavoitteet. (Savolainen 2011, 1-2.)

Perinteisten onnistumis- ja epäonnistumiskriteerien käyttöä on kirjallisuudessa kritisoitu muun muassa siksi, että IT-projekteissa toimituksen sisältö voi muuttua projektin aikana käytännössä lähes aina, mikä puolestaan vaikuttaa sekä projektin aikatauluun että kustannuksiin. Pitävän aikataulun ja budjetin sopiminen ennen projektin alkua on siten hyvin haastavaa ja siten projektit hyvin helposti epäonnistuvat näiden perinteisten arviointikriteerien valossa. Kuitenkin näitä perinteisiä arviointikriteerejä edelleen laajasti sovelletaan. (Savolainen 2011, 1-2.)

Kirjallisuudessa IT-projektien onnistumista tai epäonnistumista on yllättävän vähän käsitelty toimittajan näkökulmasta. Usein projektien epäonnistumisesta

raportoitaessa ei myöskään eritellä kumman osapuolen, toimittajan vai asiakkaan näkökulmasta, epäonnistumista on arvioitu. Näkökulmat saattavat usein erota rajustikin toisistaan, kuten seuraava, Savolaisen artikkelissa kerrottu esimerkki osoittaa: Toimittaja vie ohjelmistokehitysprojektin maaliin sovitusajassa, sovitusbudjetissa ja sovituksen sisältöisenä, mutta asiakas ei ole tyytyväinen uuteen järjestelmään, eikä ota sitä käyttöön. Hän maksaa siitä huolimatta toimittajan laskun. Asiakkaan näkökulmasta projekti siis epäonnistui, mutta toimittajan näkökulmasta tilanne ei olekaan niin yksioikoinen; asiaa ei voi arvioida pelkästään edellä mainittujen kriteerien eli aikataulun, kustannusten, toiminnallisuuden ja laadun valossa, koska asiakas oli lopputulokseen tyytymätön eikä välttämättä tule valitsemaan kyseisen tuottajan palveluita jatkossa. (Savolainen 2011, 2-3.)

Toimittajan on siis huomioitava toiminnassaan asiakastyytyväisyys sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Näin ollen IT-projektin onnistumista voidaan arvioida näistä kaikista kolmesta näkökulmasta. Sen lisäksi, että tietyn projektin tulee toimittajan näkökulmasta olla kannattava, myös asiakastyytyväisyys ja pitkän aikavälin näkökulmat, muun muassa asiakkaalta tulevaisuudessa saatavat lisätyöt, ovat toimittajan näkökulmasta olennaisia. (Savolainen 2011, 7-9.)

Tässä opinnäytetyössä näkökulmaa on käytännön syistä rajattu lyhyen aikavälin näkökulmaan eli siihen, miten IT-yrityksen myyjä voi omalla toiminnallaan myötävaikuttaa tietyn IT-projektin onnistumiseen ja osaltaan minimoida yrityksen riskejä kyseessä olevan projektin osalta. Toki onnistunut projekti on omiaan palvelemaan myös toimittajan pitkän aikavälin etua eli lisäämään toimittajan mahdollisuutta saada lisää työtilauksia kyseiseltä asiakkaalta.

## 6.2 Tutkimustietoa IT-toimitusten riskeistä

IT-toimitusten taipumus viivästyä sovitusajasta aikataulusta sekä niiden virheet ja budjettien ylitykset ovat varsin yleisesti tiedossa. Myös media on näkyvästi tiedottanut etenkin julkishallinnon projektien epäonnistumisista; yhtäältä

viivästymisistä ja budjettiongelmista, mutta toisaalta myös alas ajetuista, täysin epäonnistuneista projekteista.

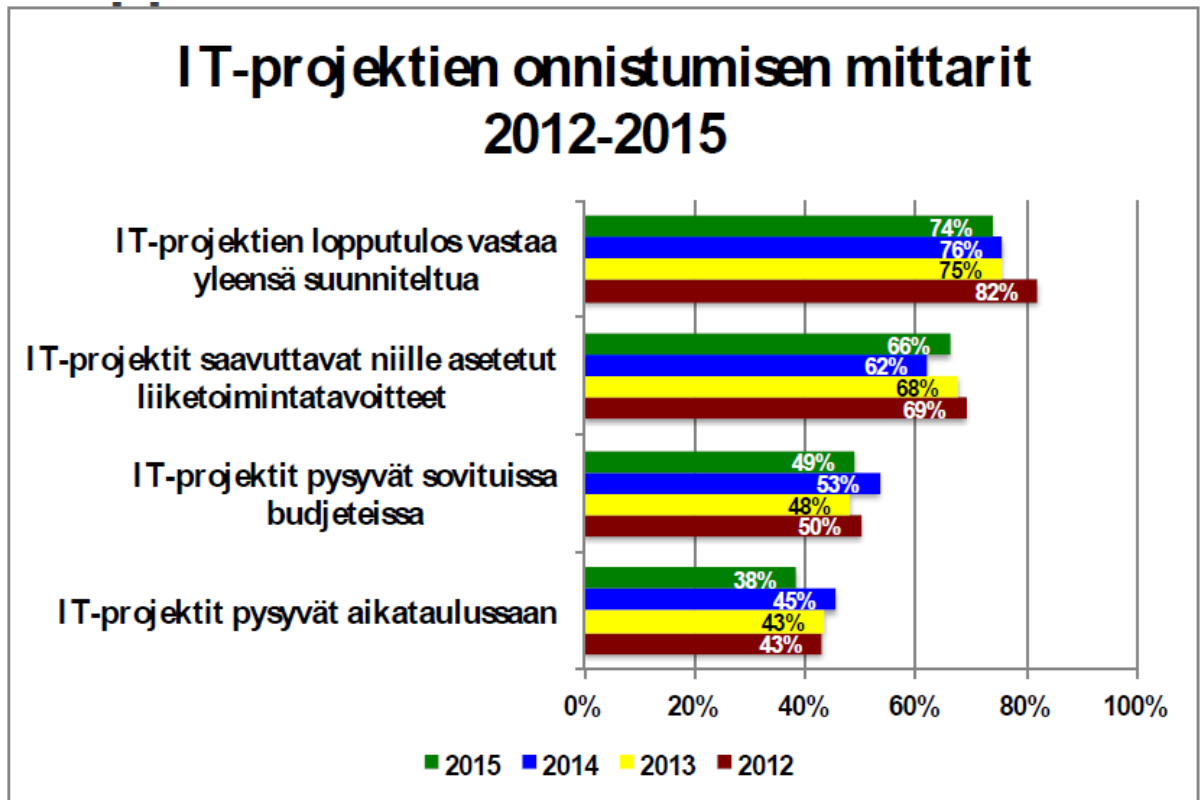
Julkisista lähteistä (internet) on saatavilla suuri määrä tutkimustietoa IT-projektien onnistumisista ja epäonnistumisista. Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset (TIVIA) ry on vuodesta 2007 alkaen suorittanut yritysten liiketoiminta- ja IT-johdolle suunnattuja kyselytutkimuksia IT:n merkityksestä, soveltamisesta ja johtamisesta sekä digitalisaation tilasta suomalaisissa organisaatioissa (IT-barometri, sittemmin vuosina 2015 ja 2020 IT- ja digitalisointibarometri). Näissä tutkimuksissa on tutkittu myös IT-projektien onnistumista lopputulosten, tavoitteiden toteutumisen, aikataulun ja budjetin näkökulmista. Tutkimukset ovat saatavilla Tivia ry:n verkkosivustolta.

Tietotekniikan liiton vuonna 2013 julkaiseman IT-barometri – tutkimusraportin mukaan vuosina 2011–2013 vain 43% suomalaisista IT-projekteista pysyi aikataulussa, eli yli puolet projekteista viivästyi. Lisäksi vain noin 48% IT-projekteista pysyi sovitussa budjetissa, eli puolessa projekteista budjetti paisui yli aiotun. (IT-barometri 2013, Tietotekniikan liitto ry 2013, 27.)

Tivia ry:n julkaiseman vuoden 2014 IT-barometrin vastaajien mukaan 36% IT-projekteista saavutti vähintään jossain määrin tavoitteensa aikataulussa ja budjetissa. Vastaava onnistumisprosentti oli 34 % vuonna 2013 ja 33 % vuonna 2012. (IT-barometri 2014, Tivia ry 2014, 6.)

Vuoden 2015 IT- ja digitalisointibarometrin mukaan tilanne ei ollut vuosien 2013 ja 2014 tutkimuksesta juurikaan muuttunut: edelleen vuonna 2015 vain 38% suomalaisista IT-projekteista pysyi aikataulussa, eli merkittävästi yli puolet projekteista viivästyi. Lisäksi vain noin 49 % IT-projekteista pysyi sovitussa budjetissa, eli puolessa projekteista budjetti paisui yli aiotun. Tivian vuoden 2015 yhteenvedon mukaan yksi kolmasosa IT-projekteista pysyy jossain määrin sovitussa aikataulussa, budjetissa ja tavoitteissa. (Tivia ry 2015, tulosten julkistusesitys, 27.)

Yhteenvedoa IT-barometrin tuloksista vuosilta 2012-2015 on alla:



Kuva 3. IT-projektien onnistumisen mittarit 2012–2015 (TIVIA 2015).

Vuonna 2012–2015 tuotettujen tutkimusten mukaan projektien lopputuloksissa onnistuttiin yleisesti paremmin kuin aikataulussa ja budjetissa pysymisessä. Lopputulosten onnistumisprosentit olivat vuosina 2012–2015 82%, 75%, 76% ja 74%.

Tuoreimman, vuonna 2020 julkaistun IT- ja digitalisointibarometrin mukaan IT-projektien onnistuminen olisi ollut hieman parempaa kuin vertailuvuosina 2012–2015. Vuoden 2020 tutkimuksen vastaajien mukaan 59 % IT-projekteista pysyi sovituissa aikataulussa ja samoin 59% pysyi sovituissa budjetissa. (Dahlberg 2020, 25-26.)

The Standish Groupin (The Standish Group International, Inc) niin ikään monena vuonna (ainakin vuodesta 1994 alkaen) suorittaman tutkimuksen (CHAOS Report) mukaan keskimäärin vain kolmasosa IT-projekteista viedään loppuun ilman ongelmia, kuten virheitä, viivästyksiä tai budjetin ylitystä.

The Standish Groupin tutkimusten mukaan projekteista kokonaan kaatuu noin 20 % ja noin puolessa projekteista esiintyy haasteita; toimitettu sovellus tai järjestelmä ei vastaa sovittua esim. toiminnallisuuksiltaan tai toimitus viivästyy tai budjetti ylittyy. Kyseistä The Standish Groupin analyysiä on lainattu ja analysoitu laajasti internetin sivuistoissa ja artikkeleissa, joissa käsitellään IT-projektien epäonnistumisia ja niiden syitä. Viimeisten, julkisesti saatavilla olevien vuosien tutkimustulokset ovat seuraavat:

• Measure	• 2011	• 2012	• 2013	• 2014	• 2015
• Successful	• 29%	• 27%	• 31%	• 28%	• 29%
• Challenged	• 49%	• 56%	• 50%	• 55%	• 52%
• Failed	• 22%	• 17%	• 19%	• 17%	• 19%

Kuva 4. The Chaos Report (The Standish Group 2015).

The Standish Groupin tutkimustulokset ovat varsin hyvin linjassa Tivian edellä referoitujen IT- ja digitalisointibarometrin tulosten kanssa; noin kolmannes IT-projekteista onnistuu toimituksen sisällön osalta ja sovitun aikataulun ja budjetin puitteissa.

IT-yrityksen myyjän on ymmärrettävä, että hänen myymiinsä palveluihin liittyy merkittäviä riskejä, jotka toteutuessaan voivat aiheuttaa IT-yritykselle virheiden korjausvelvollisuuden lisäksi esimerkiksi hinnanalennusvelvoitteita, vahingonkorvausvastuun, kauppahinnan palautusvelvollisuuden ja/tai sopimuksessa sovittuja viivästyssanktioita, joita käsitellään tarkemmin jäljempänä.

### 6.3 Yleisimmät syyt IT-projektien epäonnistumiseen

Myös IT-projektien epäonnistumisen syistä on saatavilla paljon julkista tutkimustietoa ja näkemyksiä. Epäonnistumisen taustalla nähdään sekä toimittajasta että asiakkaasta johtuvia syitä sekä muun muassa syitä, jotka johtuvat toimittajan ja asiakkaan välisen kommunikation puutteesta.

Haastateltujen lakimiesten mukaan riskit konkretisoituvat IT-toimituksissa tyypillisesti sovelluksen tai järjestelmän virheinä, eli toimitus ei vastaa sitä, mitä asiakkaan käsityksen mukaan on sovittu, tai viivästymisenä sovitusta toimitustaikataulusta. Myös budjetin ylitykset ovat tavanomaisia. Joskus projektin vaikeudet koetaan niin ratkaisemattomiksi, että joko osapuolet päätyvät yhdessä sopimaan projektin alasajosta ja sopimuksen päättämisestä tai asiakas päätyy purkamaan sopimuksen.

Internetistä on saatavissa lukuisten eri tutkimuslaitosten ja muun muassa ohjelmistoyritysten tutkimuksia ja analyysejä IT-projektien epäonnistumisen tyypillisistä syistä. Kaikissa analyyseissa toistuvat muutamat perussyt.

Tyypillisiä, useissa tutkimuksissa esitettyjä syitä IT-projektien epäonnistumiseen ovat muun muassa seuraavat syyt: projektin puutteellinen valmistelu, puutteelliset tai virheelliset hinta-arviot, puutteellinen resursoinnin suunnittelu, epäselvät vaatimukset ja tavoitteet, epärealistiset tavoitteet, liian vähäinen kommunikointi toimittajan ja asiakkaan välillä sekä projektitiimien sisällä eri tasoilla, osaamisen puute, epäonnistunut toimituksen kohteen jäädytys ja hallinta, huono projektijohtaminen, puutteellinen dokumentointi projektin aikana sekä se, että projektin ongelmiin ei puututa ajoissa. Epäonnistumisen syyt voivat liittyä tiivistäen ihmisiin, prosesseihin ja kommunikaatioon ja siten puutteisiin missä tahansa näistä tekijöistä. (Lim 2021, Kissflow Inc 2021, Discenza, Forman 2007.)

IT-projektin myyntivaiheessa voidaan vaikuttaa useampaankin näihin projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtavista tekijöistä. Jo myynti- ja tarjousvaiheessa sekä sopimusneuvottelujen aikana myyjän tulee osaltaan

myötävaikuttaa siihen, että toimittajalla on riittävästi tietoa mm. asiakkaan tarpeista, tavoitteista, aikatauluvaatimuksista ja budjetista, jotta toimittaja voi mitoittaa tarjouksessaan oikein henkilöresurssiensa määrän ja osaamisen ja myös onnistua projektin hinnoittelussa. Jäljempänä näitä osa-alueita käsitellään sekä kirjallisuuden että tehtyjen haastattelujen valossa.

#### 6.4 Käytännön esimerkkejä toimittajasta johtuvista ongelmista

Tässä luvussa käsitellään sekä lakimiesten että IT-yritysten haastatteluissa esiin tuotuja näkökohtia toimittajasta johtuvista ongelmista.

Toimittajan osaamisessa voi olla puutteita, jotka ajavat projektin vaikeuksiin toimituksen sisällön, aikataulun ja/tai kustannusten pitämisen osalta. Osaamisen puutteet voivat koskea esimerkiksi toimitettavaa ohjelmistoa, asiakkaan liiketoimintaa tai vaikkapa paikallisia olosuhteita ja lainsäädäntöä.

Lakimiesten mukaan riitaa on syntynyt esimerkiksi siitä, että toimittajan valmisohjelmisto ei toimittajan käsityksestä ja/tai lupauksista huolimatta täytä sellaisenaan asiakkaan vaatimuksia, vaan vaatimusten täyttäminen edellyttääkin valmisohjelmiston muokkaamista eli räätälöintiä asiakkaan tarpeisiin. Jos räätälöinti tulee yllätyksenä asiakkaalle ja/tai myyjälle, voi olla, ettei räätälöinnistä aiheutuvaa työtä ja sen hinnoittelua ole osattu huomioida sopimuksessa. Tällöin syntyy helposti riitaa lisätyön kustannuksista: onko räätälöinnin vaatima lisätyö alkuperäiseen sopimukseen ja mahdolliseen kiinteään hintaan sisältyvää työtä vai asiakkaan erikseen maksettavaa lisätyötä.

Pienillä IT-yrityksillä on usein haasteita osaavan henkilöstön rekrytoinnissa, mikä ilmeni tehdyissä IT-yritysten edustajien haastatteluissa. Työvoimapula on tavanomaista. Resursoinnin haasteet on huomioitava jo projektin myyntivaiheessa, jotta projekti ei kariutuisi osaamisen tai resurssien määrän vajeisiin tai viivästy sovitusta aikataulusta resurssipulan vuoksi.

Toimittaja voi etenkin kilpailutustilanteessa tulla hyväksyneeksi liian kireän sitovan toimitusaikataulun. Tämä kostautuu usein projektin viivästymisenä ja toimittajan maksettavaksi tulevina viivästyssanktioina.

Toimittajan voi olla kilpailutustilanteessa välttämätöntä hinnoitella tarjouksensa hyvin niukoilla marginaaleilla kaupan saamiseksi. Tällöin toimittajan on itse toimitusprosessissa oltava tarkkana sen kanssa, mitkä työt ja toimenpiteet sisältyvät sovittuun toimituksen kohteeseen ja sovittuun hintaan ja mikä taas on asiakkaan muuttuvista tai lisääntyneistä vaatimuksista johtuvaa ja erikseen veloitettavaa lisätyötä. Näistä rajanvedoista myyjä ja ostaja ovat käytännössä usein erimielisiä. (Takki, Halonen 2017, 255.)

### 6.5 Käytännön esimerkkejä asiakkaasta johtuvista ongelmista

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Asiakkaan kannattaa IT-hankinnoissa varata riittävästi aikaa ja henkilöresursseja hankinnan valmisteluun. Lähtökohtaisesti asiakkaan tulee määritellä ne toiminnalliset ja mahdollisesti myös tekniset ja tietoturva-vaatimukset, jotka hankittavan järjestelmän tulee täyttää. Nämä vaatimukset on dokumentoitava ja saatettava tarjoajina olevien toimittajien tietoon. Mikäli asiakkaan vaatimukset ja odotukset hankittavalle järjestelmälle eivät ole selvät ja selkeästi dokumentoidut, on kyseisessä toimituksessa hankalaa onnistua; eli toimitus tuskin vastaa asiakkaan odotuksia. (Takki, Halonen 2017, 6-7.)

Joskus asiakkaan toiminnasta johtuu se, että toimituksen kohde elää vielä projektin aikanakin, eikä sitä saada niin sanotusti jäädytettyä (scope creep). Tämä voi johtua edellä mainitusta eli siitä, että projektiin on lähdetty ilman selkeitä dokumentoituja vaatimuksia ja tavoitteita. Toisaalta asiakkaan tarpeet saattavat muuttua projektin aikana tai projektihenkilöstön toimesta keksitään yhä yksityiskohtaisempia vaatimuksia projektin edetessä ja ymmärryksen kasvaessa. Tämä toimituskohteen laajentuminen paitsi tavanomaista myös haastavaa molemmille osapuolille ja eskaloituu usein riidaksi kohoavista kustannuksista. (Takki, Halonen 2017, 255.)

Muutosten ja niiden hinta- ja aikatauluvaikutusten hallitsemiseksi on tärkeää, että sopimus sisältää mahdollisimman selkeät menettelyt muutosten hallinnalle; säännöt siitä, miten muutostarpeista toista osapuolta informoidaan ja miten muutoksista sovitaan. Muutoksista on aina syytä sopia kirjallisesti sitä mukaa kun muutostarpeita ilmenee. Etenkään toimittajan kannalta ei ole suositeltavaa aloittaa kyseessä olevaa työtä ennen kuin sen kustannuksista ja aikatauluvaikutuksista on kirjallisesti sovittu. Olennaista on myös todella noudattaa näitä sopimuksessa sovittuja menettelyjä projektin aikana. (Takki, Halonen 2017, 264-265.)

Haastateltujen lakimiesten ja IT-yritysten edustajien mukaan myös asiakkaan tulee varata toimitukseen riittävät henkilöresurssit. Asiakkaan henkilöstöä tarvitaan sekä projektistyössä että toimitetun järjestelmän tai sen osien testauksissa. Toimittajan – ja jo myyjän myyntiprosessin aikana - on siksi hyvä pyrkiä viestittämään asiakkaalle oma käsityksensä projektin asiakkaalta edellyttämästä resursoinnista. Käytännössä projektit viivästyvät myös asiakkaan riittämättömän resursoinnin johdosta. Myyjän kannattaa keskustella asiakkaan kanssa myös tämän omasta resursoinnista projektin aikana. Joskus sopimukseen sisällytetään nimenomaisia vaatimuksia myös asiakkaan resursoinnin osalta.

#### 6.6 Asiakkaasta ja toimittajasta johtuvia käytännön ongelmia

Käytännössä projektit ajautuvat vaikeuksiin usein puutteellisen kommunikation johdosta. Tämä ilmenee paitsi edellä kohdassa 5.2 viitatuissa lukuisista selvityksistä ja tutkimuksista, myös käytännössä IT-sopimuksia neuvottelevien ja niitä koskevia riitoja hoitavien lakimiesten haastatteluista. Jo tarjouspyyntövaiheessa kommunikointi jää usein liian vähäiseksi ja siten toimittaja saattaa tehdä tarjouksensa puutteellisin tiedoin eikä siten kaikilta osin kykene vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin.

Sekä toimittajan että asiakkaan intressissä ja vastuulla on määritellä toimituksen kohde mahdollisimman kattavasti ja yksiselitteisesti. Haastateltujen lakimiesten mukaan käytännössä IT-sopimuksen osapuolet ovat yllättävän usein ja

vilpittömässä mielessä eri mieltä siitä, mitä on sovittu: mitä toimittaja myy ja mitä asiakas ostaa. Asiakas saattaa olettaa, että on sopinut sopimuksessa saavansa kaiken sen, mitä oli alkuperäiseen tarjouspyyntönsä kirjoittanut. Toimittaja taas lähtee liikkeelle tarjouksestaan, joka ei välttämättä ole kaikilta osin alun perinkään vastannut tarjouspyyntöä. Kaupallisten neuvottelujen ja sopimusneuvottelujen aikana toimituksen kohdetta on saatettu esimerkiksi asiakkaan budjetin rajallisuuden johdosta edelleen kaventaa vaikkapa karsimalla joitakin asiakkaan järjestelmälle asettamia vaatimuksia tai toiminnallisuuksia. Lopputuloksena sopimus voi syntyä kokonaisuudesta, joka on jo varsin kaukana asiakkaan alkuperäisestä tarjouspyynnöstä. (Takki, Halonen 2017, 133.)

Kaikista IT-palveluja koskevista sopimuksista projektitoimituksia koskevat sopimukset ovat altteimpia riidoille. Tämä johtuu mm. siitä, että ne liittyvät yrityksen johtamis- ja ohjausjärjestelmien kannalta keskeisiin liiketoiminnan harjoittamisen ja jatkuvuuden kannalta kriittisiin ydinalueisiin. Projektitoimitusten arvo on myös usein huomattavan suuri. Projektisopimuskokonaisuuteen liittyy usein sekä valmisohjelmistoja että projektityönä toteutettavia asiakaskohtaisia osuuksia. Tällöin yksi keskeisimmistä sopimusteknisistä haasteista on määrittellä, mitkä ehdot (esimerkiksi käyttöoikeuden, takuun ja ylläpidon osalta) liittyvät mihinkin osaan kokonaisuutta. Haaste kasvaa edelleen, kun valmisohjelmiston oikeudenhaltija ei ole sama kuin projektityön suorittava yritys. (Takki, Halonen 2017, 237.)

Suurin osa IT-sopimuksia koskevista riidoista koskee sitä, vastaako toimitettu lopputulos sovittua. (Takki, Halonen 2017, 6.) Myös haastateltujen lakimiesten mukaan koko sopimussuhteen ja riskienhallinnan kannalta keskeisintä on, että toimituksen ja sopimuksen kohde ja toimitussisältöä koskevat vaatimukset on sopimuksessa ymmärretty samalla tavalla ja hyvin dokumentoitu.

Sopimusneuvotteluihin ryhdytään tyypillisesti vasta, kun IT-hankinnan valmistelussa on jo edetty varsin pitkälle. Sopimusneuvottelutilannetta on saattanut edeltää asiakasapuolen tekemä tarjouspyyntö, siihen saatujen lukuisten tarjousten läpikäynti ja joidenkin tarjoajien valinta loppukierrokselle. Siinä vaiheessa, kun itse sopimuksesta keskustellaan ja sitä hiotaan, sekä

toimittaja että asiakas ovat uhranneet hankkeeseen jo huomattavasti resursseja, rahaa ja aikaa. Molemmat ovat uhranneet sopimuksen saavuttamiseksi resursseja, jotka menisivät suurelta osin hukkaan, ellei sopimukseen päästäisi. (Takki, Halonen 2017, 3–4.)

Kun lisäksi aikataulu tässä vaiheessa on tyypillisesti kireä, molemmilla osapuolilla on vahva yhteinen intressi saada sopimus aikaan ja tehdä myönnytyksiä sen aikaansaamiseksi. Kiusaus olla kyseenalaistamatta hankaliksi arvioituja seikkoja tai olla nostamatta esille potentiaalisia ongelmia voi olla huomattava. Tällöin voidaan hakea kompromissia käyttämällä yleisluontoisia, epämääräisiä tai ympärilyöreitä sopimusmuotoiluja, jotka kumpikin osapuoli voi omalla tahollaan selittää itselleen parhain päin. Riski myöhemmille erimielisyyksille kasvaa. (Takki, Halonen 2017, 4.)

Projektitoimitussopimuksissa ei voida kyllin korostaa huolellisten ja kattavien määritysten ("specifications") merkitystä. Määritysten laatu ja laajuus on kääntäen verrannollinen sopimuksen soveltamisvaiheessa syntyviin tulkintaongelmiin ja muihin sopimukseen liittyviin kiistoihin. Kaikkein tyypillisimmät kiistakysymykset projektisopimuksissa koskevat sitä, vastaako lopputulos alun perin sovittua vai ei ja sitä, kuuluiko jokin asia jo alun perin sopimukseen vai onko se erikseen laskutettavaa lisätyötä - tai tuntihintaisen sopimuksen osalta vastaavasti, oliko asiaa otettu huomioon kustannusarviossa vai ei. Nämä ongelmat vältetään vain sillä, että projektin sovittu lopputulos on riittävän selkeästi ja kattavasti määritelty. (Takki, Halonen 2017, 241.)

Sopimuksen kohteen epäselvyyden lisäksi IT-sopimuksia koskevat riidat koskevat haastateltujen lakimiesten mukaan erityisesti toimituksen virheitä ja viivästyksiä ja näistä johtuvia seuraamuksia; vahingonkorvauksia, viivästyssakkoja ja asiakkaan oikeutta sopimuksen purkamiseen.

## 6.7 Toimittajan vastuista toimituksen virheiden ja viivästysten johdosta

Mikäli toimittaja ei täytä sopimusvelvoitteitaan, se voi joutua korvaamaan asiakkaalle sopimusrikkomuksesta aiheutuvan vahingon. Suomen

sopimusoikeuden yksi keskeinen periaate on ns. täyden korvauksen periaate, jonka mukaan sopimusrikkomuksen kohteeksi joutuneella osapuolella on oikeus saada vahingonkorvauksena hyvitys kaikesta siitä vahingosta, mikä hänelle on toisen osapuolen sopimusrikkomuksesta aiheuttanut. (Hemmo 1994, 9.)

On olennaista, että toimittajan veloitteet ja esimerkiksi virheen määritelmä on sopimuksessa niin selvästi määritelty, että osapuolille on selvää, milloin IT-toimituksessa on virhe, joka tuottaa asiakkaalle oikeuden vaatia seuraamuksia virheen johdosta. (Takki, Halonen 2017, 156-159.)

Sopimusrikkomuksen johdosta korvattaviksi voivat tulla esimerkiksi sopimusrikkomuksesta aiheutuvat reklamaatio- ja selvittelykustannukset, sivullisella teetetystä oikaisusta aiheutuneet kustannukset, hinnanero suorituksen markkina-arvoon tai katesopimukseen nähden, tulon menetys tai muu sopimukseen perustuneesta luottamuksesta johtuva välillinen vahinko ja virheen aiheuttama henkilö- tai esinevahinko. Vahingonkorvausvelvollisuus voi syntyä, kun sopimus puretaan, mutta myös sopimuksen jäädessä voimaan. Korvausvastuu voi toimia yhtäaikaisena seuraamuksena sopimusrikkomuksen oikaisun (esim. virheen korjaamisen) kanssa silloin, kun ostajalle aiheutuu vahinkoa virheen korjaamisesta huolimatta. (Hemmo 2003, 219.)

Ostajan kärsimä todellinen vahinko muodosta kuitenkin vahingonkorvauksen ylärajan, ellei toisin ole nimenomaisesti laissa säädetty tai osapuolten välillä sovittu. Tämän rikastumiskieltona tunnetun periaatteen mukaan vahingonkärsijän ei tule korvauksella päästä parempaan asemaan kuin mihin hän olisi päätenyt ilman vahinkotapahtumaa. (Hemmo 2003, 265.)

Sopimusoikeuden nojalla sopimusrikkomuksen seuraamuksena voi olla myös hinnanalennus. Hinnanalennus ja vahingonkorvaus ovat usein virhetilanteessa toisilleen vaihtoehtoisia seuraamuksia. Hinnanalennus ja vahingonkorvaus voivat kuitenkin molemmat tulla kyseeseen saman sopimusrikkomuksen johdosta esimerkiksi tilanteessa, jossa ostaja saa hinnanalenuksena hyvityksen sopimuksen kohteen sovittua alemmasta arvosta ja lisäksi vahingonkorvausta tulon menetyksestä. (Hemmo 1994, 13-14.) Hinnanalennus soveltuu

seuraamuksena vain toimituksen kohteen virheisiin, ei viivästyksiin. Viivästykset sanktioidaan IT-sopimuksissa tavanomaisesti viivästyssakolla. (Takki, Halonen 2017, 152-153.)

Vaikutuksiltaan ankarimpana ja siksi viimesijaisena sopimusrikkomuksen seuraamuksena pidetään ostajan oikeutta purkaa sopimus. Sopimuksen purkaminen edellyttää yleensä olennaista sopimusrikkomusta. Purkuoikeuden lisäksi ostajalla saattaa olla oikeus saada vahingonkorvausta. (Hemmo 1994, 15.) Käytännössä on varsin yleistä, että sopimusrikkomuksen kohteeksi joutuneella osapuolella on oikeus sekä purkaa sopimus että saada vahingonkorvausta. (Hemmo 2003, 366-367).

Purkamisoikeus on vaikutuksiltaan jyrkin sopimusrikkomuksen kohteena olevan osapuolen oikeuskeinoista, koska se lakkauttaa sopimuksen välittömästi. Ensisijaisia toimia ovat virheen korjaaminen, uuden suorituksen tekeminen ja hinnanalennus. Purkamiseen päädytään vasta, jos näillä muilla keinoilla ei saavuteta sopimusrikkomuksen vakavuuden johdosta sopimusrikkomuksen kohteena olevan osapuolen kannalta riittävää tulosta. (Hemmo 2003, 349.)

Sopimuksen purkamisen kannalta olennainen kysymys on, aiheuttaako sopimuksen purkaminen toimittajalle velvollisuuden palauttaa asiakkaan ennen purkuhetkeä maksama kauppahinta. Sopimusoikeuden pääsäännön mukaan purkaminen lakkauttaa sopimusvelvoitteet ja perustaa osapuolille velvollisuuden palauttaa jo tehdyt suoritukset. Tältä osin on kuitenkin olennaista jako kerta- ja kestopimukseen. Kertasopimuksissa (esimerkiksi tavaran kaupassa) sopimuksen purkaminen merkitsee koko sopimuksen peräyttämistä; ostaja palauttaa tavaran myyjälle ja myyjä palauttaa ostajalle tämän maksaman kauppahinnan. (Hemmo 2003, 365.)

Kestosopimuksissa purkaminen ei sen sijaan vaikuta purkamishetkeä edeltävään aikaan, vaan tehdyt suoritukset jäävät purkamista edeltävältä ajalta voimaan. Kestosopimuksia ovat esimerkiksi työntekijän työpanoksen hyödyntämistä koskevat sopimukset. Tehdyn työn palauttaminen ei lähtökohtaisesti ole mahdollisesta. (Hemmo 2003, 365.)

Erityyppisten IT-sopimusten osalta ei ole täysin selvää, pidetäänkö niitä edellä olevan jaottelun mukaan luonteeltaan kerta- vai keistosopimuksina. Esimerkiksi ylläpitosopimus on luonteeltaan työ- ja palvelusuoritteita sisältävä palvelusopimus, jota voitaneen pitää keistosopimuksena, jonka osalta maksetun hinnan palauttamien sopimuksen purkutilanteessa ei tule kysymykseen. Projektitoimitussopimusten osalta jaottelu kerta- tai keistosopimukseen on haastavampaa. Toimittajan kannalta tämä jaottelu on kuitenkin äärimmäisen tärkeä, koska kertosopimuksiksi katsottaviin sopimuksiin liittyy edellä mainittu riski jo maksetun kauppahinnan palautusvelvoitteesta sopimuksen purkutilanteessa. (Takki, Halonen 2017, 243–245.)

Takki kytkee tämän arvioinnin (kerta- vai keistosopimus) siihen, onko sopimuksen kohteena ollut ensisijaisesti työn tekeminen (eli toimintavelvoite) vai työn tulos eli konkreettisen lopputuloksen toimittaminen (eli tulosvelvoite). Tältä pohjalta Takki pitää kauppahinnan palautusvelvoitetta koskevaa riskiä suurempana projekteissa, joissa sopimuksen kohteena on työn tulos, esimerkiksi kiinteähintaisena toimitettava sovellus tai järjestelmä, kun taas esimerkiksi työpainotteinen konsultointisopimus on helpommin arvioitavissa keistosopimukseksi, jossa kauppahinnan palautus purkutilanteessa ei tule kyseeseen. (Takki, Halonen 2017, 244–246.)

Toimittajan kannalta jo maksetun kauppahinnan palautusriski on erittäin hankalamm. kirjanpidollisista syistä: toimittaja ei voisi kirjata sopimuksen mukaisia palveluita liikevaihtoonsa ennen kuin projekti on lopullisesti hyväksytty. Samoin projektin arvoa ei voitaisi myöskään huomioida toimittajan myynti- ja toimitusorganisaation tavoitteiden täyttymisen arvioinnissa ennen projektin lopullista hyväksymistä. (Takki, Halonen 2017, 246.) Toimittajan ja sitä edustavan myyjän on siis varottava sopimusehtoja, jotka aiheuttaisivat kauppahinnan palautusvelvollisuuden sopimuksen purkutilanteessa ja pyrittävä rajoittamaan toimittajan kokonaisvastuuta sopimusehdoissa siten, että sen kokonaisvastuu on tiedossa ja toimittajan kantokyvyn rajoissa. (Takki, Halonen 2017, 166–167).

Edellä mainittujen, sopimusoikeuteen perustuvien sopimusrikkomusten seuraamusten lisäksi IT-sopimuksissa sovitaan säännönmukaisesti sopimussakosta sovitun aikataulun pettämisen varalle eli viivästyssakosta.

Viivästyssakko määräytyy viivästyksen keston mukaan. Viivästyssakon maksamisvelvollisuus ei edellytä, että ostajalle tosiasiallisesti aiheutuu viivästyksestä vahinkoa. (Hemmo 2003, 337.) Sopimuksessa sovittu viivästyssakko on poikkeus sopimusoikeuden pääsäännöstä, jonka mukaan todellisen vahingon kompensoiminen on sopimusoikeudellisen korvausvastuun lähtökohta. (Hemmo 2003, 268–269). Sopimuksen sisällöstä riippuu, onko sopimussakon tarkoitus olla ainoa korvaus kyseessä olevasta sopimusrikkomuksesta, eli vastuunrajoitus, vai onko se tarkoitettu korvauksen minimimääräksi. (Hemmo 2003, 270, 340-341).

Toimittajan intressissä on sopia IT-toimitukselle sitomattomasta aikataulusta, jolloin aikataulun toteutumiseen ei lainkaan sidota viivästyssakkoa tai viivästyminen annetusta arviosta ei ainakaan ole sopimusrikkomus siten, että se oikeuttaisi asiakkaan vaatimaan toimittajalta vahingonkorvausta. (Takki, Halonen 2017, 158).

Viivästyssakkolausekkeiden muotoilussa (kuten muissakin vastuukysymyksissä) toimittajan ja asiakkaat intressit ovat vastakkaiset. (Takki, Halonen 2017, 163–165).

Toimittajan intressissä on pyrkiä pitämään viivästyssakon prosenttimäärä per viikko (yleisimmin 0,5–1,0 %) ja kertyvän viivästyssakon enimmäismäärä mahdollisimman pienenä ja lisäksi sitoa sakon laskentaperuste ”viivästyneen toimituksen osan hintaan”. (Takki, Halonen 2017, 163–165).

Asiakkaan intressissä taas on pyrkiä saamaan viivästyssakon prosenttimäärä per viikko (yleisimmin 0,5–1,0 %) ja kertyvän enimmäismäärä mahdollisimman suureksi ja lisäksi sitoa sakon laskentaperuste ”koko toimituksen arvoon”. (Takki, Halonen 2017, 163–165).

Toimittajan intressissä on sopia viivästyssakosta viivästyksestä aiheutuvana ainoana sanktiona, kun taas asiakkaan intressissä on turvata oikeutensa saada myös vahingonkorvausta viivästyssakon lisäksi, mikäli viivästyksestä aiheutuu asiakkaalle vahinkoa yli viivästyssakon määrän. (Takki, Halonen, 164–165). Sanamuotojen erot viivästyssakoehdoissa ovat pieniä ja toimittajan on osattava olla sanamuotojen kanssa tarkkana etenkin, mikäli sopimusta ollaan tekemässä asiakkaan toimittaman sopimusmallin pohjalta.

Haastateltujen lakimiesten ja IT-yritysten edustajien mukaan liian kunnianhimoinen toimitusaikataulu on omiaan aiheuttamaan ongelmia toimitusprojektissa. Kummankin osapuolen etu on realistinen ja muutostarpeetkin ennakoiva aikataulu. Toimittajan ei pidä sitoutua toimitusaikatauluun, jonka se jo kauppaa tehtäessä tietää haasteelliseksi tai jopa mahdottomaksi toteuttaa. Toimittajan intressissä on sopia sitomattomasta aikatauluarviosta. Sitomattomaan aikatauluun ei voida kytkeä viivästyssakkovelvoitteita, eikä siitä voi aiheutua vahingonkorvausvelvollisuutta.

Sopimusrikkomuksesta aiheutuva vastuu on vahingon määrän ja vahinkolajien osalta rajoittamaton, ellei vastuuta ole sopimusehdoin rajoitettu. Tämän johdosta IT-sopimukseen kuten muihinkin sopimukseen yleensä kirjataan nimenomaisia vastuun rajoituksia, jotka toimivat toimittajaosapuolen vahingonkorvausriskin ja kokonaisvastuun rajaajina. (Hemmo 2003, 282, Takki, Halonen 2017, 166–167.)

## 6.8 Sopimus vastuiden rajoittajana

Edellä mainituin tavoin sopimusrikkomuksen kohteeksi joutuneella osapuolella on lähtökohtaisesti oikeus saada täysi korvaus kärsimästään vahingosta. Sopijapuolet voivat kuitenkin normaalin sopimusvapauden johdosta sopia vahingonkorvausvastuun rajoittamisesta. Sopimalla vastuunrajoituksista voidaan selventää sopijapuolten vastuunjakoja. Sopimusriskien arviointi helpottuu, kun vastuunjako ei riipu siitä, minkä kannan tuomioistuimien riita-asiassa tulkintansa pohjalta omaksuu. (Hemmo 1994, 272.)

Tavanomainen tapa rajoittaa sopimusrikkomuksesta seuraavaa korvausvastuuta on käyttää sopimuksissa vastuunrajoitusehtoja. Vastuunrajoituslausekkeet ovat tärkeitä etenkin toimittajan näkökulmasta. Tietotekniikka-alan sopimuksissa niiden käyttäminen on yleistä, ja sille on painavia perusteita. IT-sopimuksissa vastuiden rajoitukset ovat siis tavanomaisia. (Takki, Halonen 2017, 166–167.)

Sopimusrikkomuksen johdosta korvattaviksi tulevia vahinkoja voidaan rajoittaa sopimuksissa eri tavoilla. Tyypillinen rajoitus on vapauttaa korvausvelvollinen korvaamasta tiettyjä vahinkolajeja, kuten välillisiä tai epäsuoria vahinkoja tai esimerkiksi liikevoiton menetystä. Toinen tavanomainen tapa rajoittaa korvattavia vahinkoja on sopia korvauksille enimmäismäärä, joka voi olla sovittu kiinteä euromäärä tai esimerkiksi prosenttiosuus sopimuksen hinnasta. (Hemmo 1994, 275.)

IT-sopimukseen sisällytetään toimittajan aloitteesta tyypillisesti kummatkin edellä mainituista vastuunrajoitusehdoista. Sopimukseen siis sisällytetään ehto korvausvastuun enimmäismäärästä sekä ehdot, joilla suljetaan pois korvausvastuu välillisten vahinkojen osalta. (Takki, Halonen 2017, 168, 171.)

Korvausvastuun enimmäismäärä sidotaan tyypillisesti kyseessä olevan toimituksen hintaan ja sovitaan tietyksi prosenttiosuudeksi hinnasta. (Takki, Halonen 173.)

Toimittajan näkökulmasta on keskeistä, että sen kokonaisvastuulle sopimuksen nojalla sovitaan täsmällinen enimmäismäärä. Tämä on tärkeää mm. toimittajan vastuuvakuutuksen kannalta; vastuuvakuutukset edellyttävät säännönmukaisesti, että vakuutettavan vastuun enimmäismäärä on sopimuksessa sovittu. (Takki, Halonen 2017, 168.)

Välittömät vahingot ovat luonteeltaan sopimusrikkomuksesta aiheutuneita suoria kustannuksia, kuten reklamaatio- ja selvittelykustannukset sekä kaupan purkamisen jälkeen korvattavaksi tuleva hinnanero sovittun ja katesopimuksen mukaisen hinnan välillä. (Hemmo 2003, 274). Välillisiä vahinkoja ovat mm. sopimusrikkomuksesta aiheutuva tulon menetys ja muiden osapuolten kanssa tehdyissä sopimuksissa ilmenevät häiriöt, jotka voivat johtaa vahingonkärsijälle

syntyviin ylimääräisiin kustannuksiin tai velvollisuuteen korvata ko. muulle osapuolelle aiheutuvia vahinkoja. (Hemmo 2003, 278).

Välillisten vahinkojen sulkeminen korvausvastuun ulkopuolelle on Suomessa yleinen sopimuskäytäntö. Nyrkkisääntönä välillisten ja välittömien vahinkojen tunnistamiselle ja toisistaan erottamiselle on käytetty seuraavaa jakoa: välittömiä vahinkoja ovat ne summat, jotka yritys joutuu vahinkotapatuman johdosta maksamaan ulos kassastaan ja välillisiä vahinkoja ovat ne summat, jotka vahinkotapahtuman johdosta jäävät tulematta sisään yrityksen kassaan. (Takki, Halonen 2017, 170.)

Toimittajan tulee olla vastuuehtoien kanssa tarkkana ja pyrkiä sopimaan rajoitetusta kokonaisvastuusta, joka sisältää kaikki mahdollisen sopimusrikkomuksen seuraamukset; näin etenkin, jos sopimuksesta voi aiheutua velvollisuus palauttaa asiakkaan maksama kauppahinta sopimuksen purkutilanteessa. Toimittajan intressissä on siten paketoita kaikki sopimusrikkomuksen seuraamukset yhden korvauskaton alle; sekä vahingonkorvaus että mahdolliset hinnanalennukset ja kauppahinnan palautus, kun taas asiakkaan intressissä on pitää nämä seuraamukset erillään ja säilyttää mahdollisuus vaatia sekä kauppahinnan palautusta että vahingonkorvausta. (Takki, Halonen 2017, 173–174, 246.)

## 6.9 IT2022 vakioehdot pienen IT-yrityksen apuna

Pienen IT-yrityksen on syytä pyrkiä rajoittamaan mahdollisia korvausvastuitaan sopimusehdoilla. IT-toimituksia ei pidä tehdä pelkällä tarjouspyyntö – tarjous – tilaus -menettelyllä, koska silloin toimittajan vastuu mahdollisten virheiden ja viivästysten johdosta on lähtökohtaisesti rajoittamaton (ks. edellä kohta 6.6). Haastateltavina olleet lakimiehet painottavat, että toimituksista tulee tehdä sopimus, joka sisältää asiakkaan hyväksyttävissä olevia ja markkinakäytännön mukaisia vastuunrajoituksia.

Mikäli pienyrityksellä ei ole mahdollisuutta teettää omaa mallisopimusta toimituksilleen, sen kannattaa hyödyntää satavilla olevia vakioehtoja. IT-alalle on

laadittu vakioehdot, joiden tuorein versio on IT2022 -ehdot. IT2022-sopimusehdot ovat ainoat suomalaiset IT-alan sopimusehdot, jotka IT-alan toimittajayritykset sekä niiden asiakkaita edustavat järjestöt ovat laatineet yhdessä. IT2022-sopimusehtojen oikeudenhaltijat ovat Keskuskauppakamari, Ohjelmistoyrittäjät ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, Teknologiateollisuus ry ja Tieto- ja viestintätekniikan ammattilaiset TIVIA ry. IT-ehdot myydään yritys- tai konsernikohtaisena käyttöoikeuslisenssinä, joka on voimassa vuoden. Ehtojen käyttöoikeuksia myy Keskuskauppakamarin palvelu Oy osoitteessa [www.it-ehdot.fi](http://www.it-ehdot.fi).

IT2022-ehdot koostuvat yleisistä sopimusehdoista (IT2022 YSE – Yleiset sopimusehdot) sekä lukuisista erityisehdoista, joilla on omia käyttötarkoituksiaan. Näitä ovat mm. IT2022 EAP – Erityisehtoja konsultointi- ja muista asiantuntijapalveluista, IT2022 EJT – Erityisehtoja tietojärjestelmien ja asiakaskohtaisten ohjelmistojen toimituksista, IT2022 EKT – Erityisehtoja ohjelmistojen toimituksista ketterillä menetelmillä, IT2022 EOY – Erityisehtoja ohjelmistojen ylläpitopalveluista, IT2022 ETP – Erityisehtoja tietoverkon välityksellä toimitettavista palveluista (pilvipalvelu), IT2022 EVT – Erityisehtoja valmisohjelmistojen toimituksista sekä IT2022 EHK – Erityisehtoja henkilötietojen käsittelystä.

IT2022-ehtoja on laajalti pidetty markkinakäytännön mukaisina ja etenkin toimittajan kannalta kohtuullisina (lakimieshaastattelut). Vakioehdot sisältävät muun muassa edellä mainittuja vastuunrajoituksia. Toimittajan vahingonkorvausvastuusta on suljettu pois välilliset vahingot ja vahingonkorvausvastuun enimmäismäärä on 40 % toimituksen kohteen arvonlisäverottomasta kokonaishinnasta. Mainittuun vahingonkorvauksen enimmäismäärään eivät sisälly viivästys-, palvelutaso tai muut sopimussakot tai hyvitykset (IT2022 YSE – Yleiset sopimusehdot kohdat 13.2 ja 13.3). Markkinakäytännön mukaisesti vastuunrajoitusten ulkopuolelle on suljettu vahingot, jotka on aiheutettu salassapitovelvoitteiden rikkomisella, kolmannen osapuolen immateriaalioikeuksien loukkauksella, toimituksen kohteen lain tai

sopimuksen vastaisella luovutuksella, kopioinnilla tai käytöllä, rikkomalla vientirajoituksia tai tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella.

IT2022 EJT – erityisehtojen mukaan viivästyssakko on kultakin alkavalta viivästysviikolta 0,5 prosenttia sen toimituksen osan arvonlisäverottomasta hinnasta, jonka hyväksyminen viivästyy sovitusta aikataulusta, kuitenkin enintään 7,5 prosenttia kyseisen toimituksen osan arvonlisäverottomasta hinnasta. (IT2022 EJT-erityisehtojen kohta 9.2).

Haastateltujen lakimiesten mukaan monilla IT-palvelujen ostajilla on omia vakiosopimuksiaan IT-palvelujen ja projektien hankintaan. Näissä asiakkaiden omissa ostosopimuksissa sekä vahingonkorvausten maksimimäärät että viivästyssakot ovat tyypillisesti IT2022-ehtoja korkeammat. Siksi IT-toimittajan edun mukaista on käyttää mahdollisuuksien mukaan joko omia sopimusehtojaan taikka IT2022-ehtoja.

IT-palvelun myyjän tulee ymmärtää edellä kuvatut IT-toimittajan vastuuriskit ja huolehtia siitä, että kaupanteossa käytetään asianmukaista sopimusta tai sopimusehtoja. Haastateltujen lakimiesten mukaan sovellettavat sopimusehdot on suositeltavaa liittää jo tarjoukseen. Mikäli käytetään edellä mainittuja IT2022-vakioehtoja, riittää tarjousvaiheessa yleensä selkeä maininta sovellettavista vakioehdoista; IT2022 YSE – Yleiset sopimusehdot ja kyseiseen tarjoukseen soveltuvat erityisehdot.

Myyjän vastuulla on kuitenkin huolehtia siitä, että ostajalla on ennen kaupantekoa todellinen mahdollisuus tutustua vakioehtoihin. Oikeustapauksessa Solteq Oyj vastaan Arokarhu Oy (Turun HO 593/2008) ostajan ei katsottu tulleen vakioehdoissa (IT2000) olleen vastuunrajoituksen sitomaksi, koska ostajalla ei ollut ollut todellista mahdollisuutta tutustua vakioehtoihin ennen sopimuksen tekoa. Ehtoja ei ollut toimitettu ostajalle eikä käyty ostajan kanssa läpi ennen sopimuksen allekirjoittamista. Kyseisessä tapauksessa ehtoihin oli sopimuksessa myös viitattu puutteellisesti. Tämän johdosta tapauksessa ei sovellettu vastuunrajoituksia, vaan toimittaja vastasi asiakkaalleen aiheutuneesta vahingosta täysimääräisesti.

## 7. Toimintaohjeita IT-yrityksen myyjälle

Jokainen myyjä työskentelee omalla tavallaan ja kehittää itselleen toimintatavat myynnin tueksi. Ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä myyntityötä tai välttää siinä piileviä riskejä. Tässä luvussa esitetään opinnäytetyössä käytettyjen kirjallisten lähteiden ja haastatteluiden pohjalta luotuja käytännön ohjeistuksia, jotka on laadittu IT-yrityksen myyjälle suunnattujen toimintaohjeiden muotoon.

### *Myyjän perusohjeet B2B-liiketoiminnassa:*

- Perehdy huolellisesti tarjouspyyntöön ja pyydä aina asiakkaalta tarkempi selvitys puhelimitse tai paikan päällä; älä tee tarjousta epäselvän tarjouspyynnön pohjalta.
- Perehdy asiakkaaseen ja tämän liiketoimintaan ennen tarjouksen tekemistä ymmärryksen lisäämiseksi.
- Kuuntele enemmän ja puhu vähemmän; asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on avainasemassa IT-toimituksen onnistumisessa.
- Hinnoittele palvelu rohkeasti ja perustele hinta asiakkaan tarpeiden ja tämän saamien etujen näkökulmasta. Reilu kate madaltaa riskiä kannattamattomalle kaupalle.
- Hyödynnä CRM-järjestelmiä. Hyvin hoidettu CRM tehostaa myyntityötä ja vähentää riskiä asiakastietojen unohtamiselle.

### *Luottotappioriskit:*

- Tarkista potentiaalisen asiakkaan taloustilanne; verkosta on saatavilla maksutta yritysten 4–5 viimeisen vuoden tilinpäätöstietoja ja maksullisista palveluista luottotiedot.
- Valitse asiakkaasi; lähde sopimusneuvotteluihin vain maksukykyisten asiakkaiden kanssa.

- Neuvottele aikaveloitteinen hinnoittelumalli tai etupainotteinen maksuaikataulu projektille ja sido projektin eteneminen sopimuksessa maksujen suoritukseen.
- Huolehdi toimituksen kohteen tarkasta kuvauksesta sekä tarjouksessa että sopimuksessa. Näin asiakkaan kanssa ei tule erimielisyyttä siitä, mitkä työt tai suoritteet sisältyvät kiinteään hintaan ja mitkä ovat maksullista lisätyötä.

#### *Hinnoitteluriskit:*

- Käytä kiinteähintaisen projektin hinnoittelussa riskikerrointa kattamaan aikataulussa ja työmäärissä väistämättä tapahtuvia yllätyksiä.
- Neuvottele aikaveloitteinen hinnoittelumalli tai etupainotteinen maksuaikataulu projektille.
- Selvitä asiakkaan tarpeet ja toiveet ja varmista, että asiakas ymmärtää, mitä on ostamassa.
- Huolehdi toimituksen kohteen tarkasta kuvauksesta sekä tarjouksessa että sopimuksessa, ettei asiakkaan kanssa tule erimielisyyttä siitä, mitkä työt tai suoritteet sisältyvät kiinteään hintaan ja mitkä ovat maksullista lisätyötä.

#### *IT-toimituksiin liittyvät juridiset riskit*

- Varaa aikaa keskusteluun asiakkaan kanssa, jotta ymmärrät kattavasti asiakkaan tarpeet, aikataulun ja budjetin.
- Varmista, että asiakas ymmärtää, mitä yrityksesi on tarjoamassa ja mitä asiakas on ostamassa; vastaako yrityksen tarjoama tuote tai palvelu sellaisenaan asiakkaan tarpeisiin vai tarvitaanko lisätyötä tai lisähankintoja asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi.
- Huolehdi toimituksen kohteen tarkasta kuvauksesta sekä tarjouksessa että sopimuksessa, ettei asiakkaan kanssa tule erimielisyyttä siitä, mitkä

työt tai suoritteet sisältyvät kiinteään hintaan ja mitkä ovat maksullista lisätyötä.

- Varo alihinnoittelua kilpailutilanteessa; se rajoittaa toimittajan mahdollisuuksia joustaa asiakkaan tarpeiden tai toiveiden muutosten tai täsmentymisen suhteen projektin aikana ja kostautuu helposti riitana.
- Huomioi yrityksen henkilöressurssien tilanne, varmista tekijöiden riittävyys niin työmäärien kuin aikataulunkin näkökulmasta.
- Pyri sopimaan aikatauluarviosta sitovan aikataulun sijaan, äläkä sitoudu jo etukäteen liian tiukaksi nähtävään toimitusaikaan.
- Huolehdi siitä, että sopimus sisältää ehdot muutosten hallinnalle kustannusepäselvyyksien ennaltaehkäisemiseksi.
- Käytä tarjouksissa ja sopimuksissa IT-yrityksen omia vakioehtoja tai käytä IT2022 -vakioehtoja, jotka sisältävät toimittajalle kohtuulliset vastuunrajoitusehdot epäonnistumisten varalta.

## 8. Lopuksi

IT-alan nopea kasvu ja erikoispiirteet vaikuttavat väistämättä alalla työskentelevän myyjän työhön. Alalla työskentelevältä vaaditaan paitsi alan asiantuntijuutta, myös kykyä hallita suuria kokonaisuuksia ja minimoida toimitusprosessin riskejä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia riskejä IT-toimituksiin kohdistuu toimittajan näkökulmasta ja miten näitä riskejä pystytään myyjän toimesta rajoittamaan ja minimoimaan projektin myyntivaiheessa.

Työtä varten keräsin mahdollisimman laajasti kirjallisia lähteitä ja haastattelin myös asiantuntijoita, jotta opinnäytetyössä olisi myös näkökulmaa suoraan työelämästä sekä yleisimpiä käytännön ongelmatilanteita.

Haastavaa työssä oli erityisesti aiheen tietoperustan vajavaisuus. Aiheesta ei ole juurikaan kirjallisuutta, artikkeleita tai muita tieteellisiä lähteitä, jotka käsittelisivät täsmällisesti opinnäytetyössä kuvattuja ongelmia. Myös Savolainen käsittelee tietoperustan vajaavaisuutta artikkelissaan ja toteaa, että toimitusten epäonnistumisista on kirjoitettu hyvin vähän toimittajan näkökulmasta. IT-yrityksen myyjän mahdollisuuksista vaikuttaa itse riskien minimointiin ei ole myöskään aiemmin kirjoitettu tai käsitelty tieteellisissä lähteissä. Haastavaa oli niin ikään juridisiin riskeihin liittyvän tietoperustan käsittely, sillä nykyistä runsaamman lähdejoukon käyttäminen olisi vaatinut laajempaa oikeustieteellistä ymmärrystä.

Opinnäytetyötä varten kerätyt kirjalliset lähteet ja asiantuntijoiden haastattelut heidän työelämässään kohtaamistaan ongelmatilanteista olivat varsin hyvin linjassa, eli teoria ja käytäntö vaikuttavat kohtaavan hyvin. Osaltaan ne myös täydensivät toisiaan, ja käytännön esimerkit riskienhallinnasta konkretisoivat jo olemassa olevaa tietoperustaa. Opinnäytetyö voi erityisesti tästä syystä olla hyödyllinen apuväline käytännön myyntityötä tekeville henkilöille, etenkin tehtävissä vastikään aloittaneille, jotka eivät vielä voi tukeutua omiin kokemuksiinsa.

Työtä voitaisiin mahdollisesti hyödyntää laajemman jatkotutkimuksen pohjana ja esimerkiksi tekemällä vielä kattavampaa ja syvempää analyysia projektihinnoittelusta, siihen liittyvistä riskeistä ja niiden minimoinnista.

## Lähteet

Ahonen, J. J., & Savolainen, P. (2010). Software engineering projects may fail before they are started: Post-mortem analysis of five cancelled projects. *Journal of Systems and Software*, 83(11), 2175-2187.

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Blogi. Vainu Finland Oy, Viitattu 15.11.2021 <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Atradius 2018, Insolvency forecasts March 2018. Tutkimus. Viitattu 28.12.2021 <https://atradius.fi/reports/insolvency-forecasts-march-2018.html>

Discenza, R. & Forman, J. B. (2007). Seven causes of project failure: how to recognize them and how to initiate project recovery. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/seven-causes-project-failure-initiate-recovery-7195>

Esa, M. 2018. 4 kysymystä luottotappioista ja kuinka välttää ne. Y-Studio 13.12.2018. <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/talous/4-kysymysta-luottotappioista-ja-kuinka-valttaa-ne/>

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B-myyntistä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hemmo, M. 1994. Vahingonkorvauksen määräytymisestä sopimussuhteissa: Siviilioikeudellinen tutkimus. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.

Hemmo, M. 2003. Sopimusoikeus II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

IT2022-ehdot: IT2022 YSE – Yleiset sopimusehdot sekä eri toimitustyyppien erityisehdot. Viitattu 19.12.2021 [www.it-ehdot.fi](http://www.it-ehdot.fi)

Kirjanpitolaki (30.12.1997/1336). Viitattu 18.12.2021 <https://www.finlex.fi>

Kissflow Inc. 2021. Reasons for Project Failure. Viitattu 18.12.2021

<https://kissflow.com/project/why-projects-fail/>

Koli, D. 2020. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla?. Blogi. Almatalent, Viitattu

12.11.2021 <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>

Kontioperintä. Luottotappiot ja miten ne voidaan välttää. Blogi. Viitattu

18.11.2021 <https://www.kontioperinta.fi/blog/luottotappiot-ja-miten-ne-voidaan-valttaa>

Laitala, J. 2018. Yrityksen maksukyky: 3 tärkeää syytä seurata. Kauppalehti

03.04.2018. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/yhteistyossa-kasvuun/yrityksen-maksukyky-3-tarkeaa-syyta-seurata/1903e376-ddd4-5a2b-8141-80cc4dce50b7>

Lim, R. 2021. Why Do Projects Fail? 10 Common Causes of Project Failure.

Project-management. 15.04.2021 <https://project-management.com/top-10-main-causes-of-project-failure/>,

Martikainen, U. 2019. CRM myynnin työkaluna. Blogi. Almatalent, Viitattu

13.11.2021 <https://www.almatalent.fi/blogi/crm-myyntin-tyokaluna/>

Mäki-Fränni, P. 2021. Koronakriisi on koetellut yrityksiä epätasaisesti – yritystukien kohdentaminen hankalaa. Euro ja talous 19.03.2021.

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2021/artikkelit/koronakriisi-on-koetellut-yrityksia-epatasaisesti-yritystukien-kohdentaminen-hankalaa/>

Savolainen, P., Ahonen, J. J., & Richardson, I. (2012). Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. International Journal of Project Management, 30(4), 458-469.

Takki, P., Halonen, S. 2017 IT-sopimukset Käytännön käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

The Standish Group International Inc 2015. The Chaos Report. Tutkimus.

Viitattu 17.12.2021

[https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf)

Tietotekniikan liitto ry 2013. IT-barometri 2013. Viitattu 22.12.2021

<https://tivia.fi/toimiala/tutkimukset/it-ja-digitalisointibarometri>

Tivia ry 2014. IT-barometri 2014. Viitattu 20.12.2021

<https://tivia.fi/toimiala/tutkimukset/it-ja-digitalisointibarometri>

Tivia ry 2015. IT-barometri 2015. Viitattu 20.12.2021

<https://tivia.fi/toimiala/tutkimukset/it-ja-digitalisointibarometri>

Tivia ry 2020 ja Tomi Dahlberg. IT-barometri 2020, Osaavatko suomalaiset yritykset ja julkishallinnon organisaatiot johtaa IT-projekteja ja kyberturvaa?

Viitattu 20.12.2021 <https://tivia.fi/toimiala/tutkimukset/it-ja-digitalisointibarometri>

Tivia ry ja Tomi Dahlberg 2015. Tulosten julkistusesitys 2015. Viitattu

18.12.2021 <https://tivia.fi/toimiala/tutkimukset/it-ja-digitalisointibarometri>

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Mistä on hyvät myyjät tehty? Helsinki: Yrityskirjat Oy

## **IT-yritysten haastattelu: pienen IT-palveluyrityksen riskinhallinnan haasteet ja ratkaisut**

1. Mitkä ovat pienen IT-yrityksen liiketoiminnan keskeisimmät kannattavuuteen vaikuttavat riskit (luottotappiot, hinnoittelu, resursointi, toimitusriskit, muita)?
2. Miten luottotappioriskejä on pyritty hallitsemaan / minimoimaan yrityksessänne?
3. Vaikuttaako hinnoittelumalli luottotappioriskiin?
4. Mitkä ovat projektihinnoittelun keskeisiä riskejä?
5. Miten hinnoitteluriskejä on pyritty hallitsemaan / minimoimaan yrityksessänne?
6. Millainen on pienen IT-palveluyrityksen asema rekrytointimarkkinoilla; vahvuudet ja haasteet?
7. Mitkä ovat asiakasprojekteihin liittyvät keskeisimmät riskit?
8. Miten näitä riskejä pyritään yrityksessänne hallinnoimaan?
9. Miten yrityksessänne hallinnoidaan projekti- ja sopimusriskejä toimituksen virheiden ja viivästysten varalta (esim. omat toimitusehdot, IT2018-ehtojen käyttö, tms.)?

**Lakimiesten haastattelu: Toimittajan riskinhallinta IT-toimituksissa**

1. Mitkä ovat IT-toimitus/projektisopimuksen olennaisimpia ehtoja toimittajan riskinhallinnan kannalta?
  
2. Mitkä ovat IT-toimitus/projektisopimuksen olennaisimpia ehtoja asiakkaan riskinhallinnan kannalta?
  
3. Mistä ehdoista tyypillisesti joudutaan eniten neuvottelemaan asiakkaan kanssa?
  
4. Mitkä ovat toimittajan keskeisimmät vastuut ja riskit, jos toimitusta koskee vain tarjous ja tilaus ilman minkäänlaisia sopimusehtoja?
  
5. Sisältyykö toimitussopimukseen tyypillisesti viivästyssakkoehdoja?
  
6. Mistä IT-sopimuksia koskevat riidat tyypillisesti johtuvat ja mitä ne koskevat?