



LAATUKÄSIKIRJA

– Case Mielentila

Minna Holopainen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oikeudellinen asiantuntijuus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi, oikeudellinen asiantuntijuus

HOLOPAINEN, MINNA:

Laatukäsikirja
– Case Mielentila

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 21 sivua
Huhtikuu 2015

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen toiminnallinen työ, jonka toimeksiantajana oli Tiina Jokela. Tämän opinnäytetyön aiheena oli suunnitella ja laatia toimeksiantajan perustettavalle Mielentila-yritykselle laatukäsikirja osaksi yrityksen laadunhallintajärjestelmää. Tavoitteena oli tuottaa kerätyn yksityiskohtaisen tiedon pohjalta yritykselle käytännönläheinen dokumentti, edistää perustettavan yrityksen alkavaa toimintaa ja antaa yritykselle lisätietoa laadunhallinnan ja sopimusneuvottelujuridiikan yhteydestä.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: tuotoksesta ja raportista. Työn raporttiosuudessa keskityttiin toimeksiantajan laadunhallinnan ja sopimusneuvottelujuridiikan väliseen suhteeseen ja avaamaan tietoperustaa laatukäsikirjan sopimukset-osiolle. Tuotoksessa eli laatukäsikirjassa kuvattiin yrityksen laatupolitiikka, laatujärjestelmä ja sen ylläpito ja kehittäminen, konseptin tukiprosessit, palvelut ja turvallisuus. Laatukäsikirjan oli tarkoitus olla käytännönläheinen ja selkeä yrityksen laatutoimintaa kuvaava asiakirja yrityksen sisäiseen käyttöön. Laatukäsikirja on salassa pidettävä, sillä se sisältää perustettavaan yritykseen liittyvää luottamuksellista materiaalia. Laatukäsikirjan sisällysluettelo julkaistaan opinnäytetyön yhteydessä toimeksiantajan suostumuksella.

Laatukäsikirja on tällä hetkellä toimeksiantajan sille asettamien vaatimusten mukainen. Jatkossa laatukäsikirjaa voidaan päivittää sitä mukaa, kun päivittäminen koetaan tarpeelliseksi. Toimeksiantaja voi myös päivittää laatukäsikirjan ulkoasun oman konseptinsa mukaiseksi, kun yrityksen visuaalinen ilme on valmis.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Legal Expertise

HOLOPAINEN, MINNA:
Quality Manual
– Case Mielentila

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 21 pages
April 2015

The thesis was commissioned by Tiina Jokela. The purpose of the functional thesis was to plan and create a quality manual for a start-up company Mielentila as part of their quality management system. The thesis aimed at documenting the quality of the company's future operations in order to advance the operative start and provide the commissioner with more information on the connection of quality management, contract negotiations and contractual law.

The thesis consisted of two parts: the quality manual and a report. The report focused on the relation between the quality management of Mielentila quality and the contract negotiations from the legal point of view. The quality manual described the company's quality policy, quality system and its maintenance and development, the assisting processes of the concept, and services and safety. The quality manual was meant to be a practical and clear document of the company's quality operations for internal use. The quality manual was classified since it contains confidential information on the company to be founded. However, the table of contents of the manual can be found as an appendix of this thesis with the permission of the commissioner.

At present the quality manual meets the requirements set by the commissioner. In the future it can be updated whenever needed, and once the visual identity of the company is finished, it can be implemented in the quality manual, too.

Key words: quality manual, quality management, contract negotiations

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖPROSESSI.....	7
2.1	Työn lähtökohdat	7
2.2	Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaus.....	8
2.3	Aineiston hankinta	9
2.4	Työn rakenne	11
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	12
3.1	Perustettava yritys, arvomaailma ja tuote	12
3.2	Toimeksiantajan laadunhallinta	12
3.2.1	Laatu, laadunhallintajärjestelmä ja laatukäsikirja lyhyesti	12
3.2.2	Laadunhallinnan lähtökohdat	14
3.3	Laatukäsikirja toimeksiantajan yrityksessä	14
4	LAADUNHALLINTA PALVELUTUOTESOPIMUSNEUVOTTELUISSA	15
4.1	Yritysten välisistä palvelutuotesopimuksista.....	15
4.1.1	Sopimusvapauteen liittyvistä sopimusriskeistä.....	16
4.1.2	Vakioehdoista.....	18
4.2	Sopimusneuvottelustrategia	19
4.2.1	Neuvottelua ohjaavat pakolliset tekijät	19
4.2.2	Sopimuskumppanin valinta.....	20
4.2.3	Valtuutus sopimusneuvotteluihin.....	21
4.2.4	Salassapitovelvollisuus	22
4.2.5	Eksklusiviteettisopimus	23
4.2.6	Tuotteen ja palvelutason määrittely	24
4.2.7	Suoritusesteet	25
4.2.8	Sopimuksen voimassaolo.....	26
5	POHDINTA.....	28
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	33
	Liite 1. Mielentilan laatukäsikirjan sisällysluettelo.....	33

ERITYISSANASTO

HE	Hallituksen esitys
KauppaL	Kauppalaki (355/1987)
KSL	Kuluttajansuojalaki (38/1978)
OikTL	Oikeustoimilaki (228/1929)
OYL	Osakeyhtiölaki (624/2006)
SopMenL	Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978)
TyöSopL	Työsopimuslaki (55/2001)

1 JOHDANTO

Euroopan komission vuoden 2010 lopulla suoritetussa pienten ja keskisuurten yritysten suorituskyvyn tarkasteluhankkeen tutkimuksessa tuli ilmi, että pk-yritykset luovat 85 % uusista työpaikoista¹. Suomen Yrittäjien² lokakuussa 2014 julkaiseman tuoreimman selvityksen mukaan pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät noin 63 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja alle 50 työntekijän yritykset yhteensä 44 prosenttia henkilöstöstä.³ Näiden tietojen valossa on pienten ja keskisuurten yritysten merkitys yritysmailman toimijoina sekä työllistäjinä suuri. Tämän pohjalta voidaan ajatella pienenkin yrityksen hyötyvän selkeästä laatujärjestelmästä, jolla kilpailukyky markkinoilla vähintäänkin ylläpidetään ja jotta yrityksen mahdollisesti työllistämät uudet työntekijät voidaan helposti perehdyttää yrityksen laatupolitiikan mukaiseen toimintaan.

Yrityksen kokonaisvaltaista laatua kannattaa alkaa miettiä jo yrityksen perustamisvaiheessa, sillä yritykselle määritellyn laatupolitiikan tulee kulkea mukana kaikessa yrityksen toiminnassa. Vastuullisen yrityksen toiminnan perustana voidaan ajatella olevan yrityksen toimintaa säätelevät lait, säädökset ja viranomaisten lupaehdot, joiden mukaisesti laatuyritys toimii⁴. Laatu on myös yksi yrityksen kilpailuvalteista sopimusneuvotteluissa. Tältä pohjalta on tätä toiminnallisena opinnäytetyönä toteutettavaa laatukäsikirjaa lähdetty laatimaan ja siksi työn raporttiosuudessa avataan sopimusneuvottelujuridiikan ja toimeksiantajayrityksen laatupolitiikan suhdetta toisiinsa.

¹ Euroopan Komissio 2012.

² Suomen Yrittäjät on vuodesta 1996 lähtien toiminut elinkeinoelämän suurin, yli 115 000 jäsenyrityksen keskusjärjestö, joka pyrkii parantamaan yrittäjien asemaa ja yrittämisen olosuhteita. Jäsenyrityksistä (kaupan, liikenteen, palvelujen, teollisuuden ja urakoinnin toimialoilta) puolet on yksinyrittäjiä ja puolet työntantajayrityksiä

³ Rytkönen 2014, 8.

⁴ Lecklin 2006, 276.

2 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

2.1 Työn lähtökohdat

Työn toimeksiantaja ehdotti tehtäväksi opinnäytetyönä silloiselle yritykselleen laatukäsikirjan, jota olisi käytetty franchising-sopimuksen liitteenä. Olen kiinnostunut sekä yrittäjyydestä että yksityisen puolen yritysmaailmasta joten tartuin ehdotukseen mielenkiinnolla. Toimeksiantajan yritys lopetti kuitenkin toimintansa alkuvuodesta 2015 mutta pidimme kiinni tehdystä sopimuksesta ja päivitimme laatukäsikirjan toimeksiannon tehtäväksi uudelle, perustettavalle yritykselle, jonka konsepti on kuitenkin osittain samankaltainen entisen yrityksen kanssa. Toimeksiantajalla oli toiveena saada myös lisätietoa siitä, miten heidän tulisi laatia tulevia sopimuksiaan. Kokonaisuus olisi levinnyt turhan laajaksi opinnäytetyötä ajatellen, jos laatukäsikirjan lisäksi olisi pureuduttu kokonaisuudessaan sopimusoikeudellisiin seikkoihin, joten työtä rajattiin hieman toisin, unohtamatta kuitenkaan toimeksiantajan toivetta.

Edellinen liiketoimintakonsepti oli itselleni asiakkaan roolissa tullut tutuksi, joten lähdin mielenkiinnolla tutustumaan syvemmin tähän uuteen kehitteillä olevaan toimintakonseptiin. Yritystä perustamassa olevat henkilöt hioivat konseptia vielä kertaalleen, joten asian ytimeen pääsimme hieman myöhemmin kuin alun perin oli tarkoitus.

Koska konseptin perusteet ja ydin ovat olleet jo olemassa, olivat myös niin kutsutut hyljaiset laatuperiaatteet jo olemassa. Näitä lähdimme työstämään laadunhallintajärjestelmäksi ja selkeäksi laatukäsikirjaksi. Laatu on aina yrityskohtaista, joten konseptiin tutustuminen ja sen sisäistäminen oli erittäin tärkeää, jotta laatukäsikirjaan saatiin koottua juuri kyseiselle yritykselle oleelliset asiat.

Laatukäsikirjoja on tehty opinnäytetöinä paljon, mutta kukin laatukäsikirja on vähintäänkin sisällöltään toimeksiantajansa näköinen ja siten uniikki. Hyvinvointialan yrityksille toiminnallisina opinnäytetöinä tehtyjä laatukäsikirjoja on useita. Kuitenkin juridiikkapainotteisesti raportoiduista suurin osa on tehty hyvinvointiyrityksille, joita säätelevät sosi- ja terveystieteiden lainsäädännöt ja luvanvaraisuus. Tämän työn toimeksiantajan toimintaa eivät säätele kyseiset lait.

2.2 Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Toiminnallinen opinnäytetyö ohjeistaa käytännön toimintaa, opastaa, järjestää tai järjestelee toimintaa ja voi siten olla alasta riippuen esimerkiksi perehdyttämisosas tai turvallisuusohjeistus⁵. Opinnäytetyö on kehittämistehtävänä tehty toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu kahdesta osasta: opinnäytetyöraportista ja tuotoksesta eli laatukäsikirjasta Mielentilalle.

Opinnäytetyön tarkoitus on kerätä yksityiskohtaista tietoa toimeksiantajaorganisaatiosta ja sen pohjalta suunnitella ja toteuttaa toimeksiantajalle laatukäsikirja osaksi yrityksen laadunhallintajärjestelmää sekä antaa yritykselle lisätietoa laadunhallinnan ja sopimusneuvotteluihin valmistautumisen yhteydestä juridisesta näkökulmasta. Tavoitteena oli varmistaa, että yritys on heti perustamisen jälkeen laadunhallinnallisesti valmis asiakashankintaan ja sopimusneuvotteluihin. Tältä pohjalta tavoitteena on tuottaa yritykselle selkeälukuinen ja käytännönläheinen dokumentti, jossa kuvataan yrityksen laatupolitiikka, laatujärjestelmä ja sen ylläpito ja kehittäminen, konseptin tukiprosessit, palvelut ja turvallisuus. Opinnäytetyön tavoitteena on myös edistää perustettavan yrityksen alkavaa toimintaa ja lisätä omaa ammatillista osaamistani.

Itse laatukäsikirja ei toimi lainsäädännön tietopakettina vaan perustettavan yrityksen laadun käytännön ohjeistajana. Ulkoasu on selkeä ja helppolukuinen. Laatukäsikirja ei tule kyseisessä muodossa yrityksen asiakkaiden eli sopimuskumppanien ulottuville vaan ainoastaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Laatukäsikirjan on jatkossa tarkoitus olla yrityksen päivittäisen työn laadun velvoittava ohjekirja.

Raporttiosuudessa peilataan yrityksen laatua suhteessa sopimusneuvottelujuridiikkaan ja avataan tietoperustan avulla laatukäsikirjassa yhtenä osiona olevaa sopimusosaa. Raporttiosuudessa asiakkaasta käytetään myös nimitystä sopimuskumppani tai sopimusosapuoli. Raporttiosuus on rajattu käsittelemään sopimusneuvotteluja toimeksiantajan yrityksen laadunhallinnan kannalta Suomen lainsäädännön mukaisesti. Sopimuksia yleisesti tai sopimuksen varsinaista tekoa ei käsitellä muuten kuin sen on katsottu olevan tarpeellista aiheen sisäistämisen kannalta. Myöskään neuvottelutekniikkaan tai -taktiikkaan ei raporttiosuudessa paneuduta.

⁵ Vilka & Airaksinen 2003, 9

Toimeksiantajayrityksen ydintarjooma on täydellinen palvelupaketti asiakasyrityksille. Palvelupaketti voidaan määritellä tuotteeksi, joka ei ole tavaraa. Yrityksellä tulee mahdollisesti olemaan jälleenmyyntituotteita, mutta opinnäytetyössä keskitytään tarjooman ytimeen ja tästä johtuen irtaimen omaisuuden kauppaa koskevaa kauppalakia (KauppaL, 355/1987) ja siitä johtuen kuluttajansuojalakia (KSL, 38/1978) ei käsitellä ollenkaan.

Raportointiosuudesta on rajattu pois myös työlainsäädännölliset, kilpailuoikeuslainsäädännölliset sekä kirjanpitolainsäädännölliset toimintaan vaikuttavat viitekehykset, sillä lähtökohtana on, että yrityksen perustajilla on jo olemassa oleva tietopohja näistä yritystä velvoittavista lainsäädännöistä. Myöskään yhtiölainsäädäntöä ei käsitellä muutoin kun tarpeellisilta osin huomioiden työn rajaus sopimusneuvotteluihin. Huomioiden opintojen suuntautumisvaihtoehdon, raportointiosuudessa ei myöskään käsitellä niinkään laadun käsitettä itsessään kuin vain siltä osin kuin on tarpeellista. Myös asiakaspalvelun laatu ja sen käsitteet laatuäkökulmasta jäävät käsittelemättä.

Rajaus on tarpeen jotta työ ei kasva kohtuuttomiin mittasuhteisiin⁶. Yrityksen sopimukset, sopimusneuvottelut ja niihin valmistautuminen sekä sopimushallinta, puhumattakaan yrityksen perustamisesta, johtamisesta ja päivittäisen toiminnan pyörittämisestä ja niihin liittyvistä juridisista yksityiskohdista sekä laatuksenteistä, laadunhallinnasta ja laatujohtamisesta ovat yhdessä liian laaja alue käsitellä syvällisesti toiminnallisen opinnäytetyön raporttiosuudessa.

2.3 Aineiston hankinta

Tutkimus toteutetaan soveltuvin osin sekä toiminnallisin menetelmin että lainopillisena kirjoituspöytätyönä ja tutkimuksen tuloksena syntyvä laatuksikirja mukautetaan toimeksiantajan toiminnan erityispiirteisiin. Toiminnallinenkin opinnäytetyö tulee laatia tutkivalla asenteella, mikä tarkoittaa sitä, että valintojen joukko ja niiden tarkastelu sekä valintojen perustelut peilataan teoreettiseen viitekehykseen, jonka tulee perustua oman alan kirjallisuuteen.⁷

⁶ Vilka & Airaksinen 2003, 56, mainitsevat työn laajuuden kasvavan usein työmäärältään kohtuuttomaksi, jos toiminnalliseen opinnäytetyöhön yhdistetään myös selvitys.

⁷ Vilka & Airaksinen 2003, 154.

Mielentilan yritystoiminnan erityispiirteet, yritystoimintaa ja sopimusneuvotteluja säätelevä lainsäädäntö sekä laadunhallinta- ja laatujohtamiskirjallisuus yhdessä asiantuntija-artikkeleiden kanssa toimivat opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä, jonka pohjalta raporttiosuudessa tarkastellaan viitekehukseen peilaten toimeksiantajayrityksen laadun ja sopimusneuvottelujuridiikan suhdetta, jotta laadunhallinnan ja laatukäsikirjan merkitys toimeksiantajayrityksen aloittamisvaiheessa tulee selkeästi esille.

Laatukäsikirjan pohjana on huomioitu mukailleen ISO 9001:2008 standardin kahdeksasta laadunhallinnan periaatteesta seuraavat kuusi:

- Asiakaskeskeisyys
- Johtajuus
- Prosessimainen toimintamalli
- Järjestelmällinen johtamistapa
- Jatkuva parantaminen
- Tosiasioihin perustuva päätöksenteko⁸.

Huomioon on otettu myös Malcom Baldrige National Quality Award⁹-laatupalkintokilpailun arviointikohteista jo edellä mainitun johtajuuden lisäksi strateginen suunnittelu, asiakaskeskeisyys- ja markkinatuntemus, prosessin hallinta ja toiminnan tulokset.

Laatukäsikirjaa suunnitellessa ja sen rakennetta laatiessa tutustuin myös suureen määrään sekä julkisen että yksityisen sektorin eri alojen laatukäsikirjoja kuin myös laatukirjallisuuden sekä laatujohtamista käsitteleviin useisiin internet-sivuihin, artikkeleihin ja opinnäytetöinä tehtyihin laatukäsikirjoihin. Eväitä laatukäsikirjan laatimiseen sain myös laatujohtamisen opintojaksolta, jonka suoritin yhtä aikaa opinnäytetyöprosessin edetessä.

Laatukäsikirjaa varten tutustuin kuhunkin prosessiin vaikuttaviin lakeihin, palveluyritysten prosessinhallintaa käsittelevään kirjallisuuteen ja asiantuntija-artikkeleihin, toimeksiantajan materiaaleihin ja edeltävien konseptien nettisivuihin ja konsultoin toimeksiantajaa. Vilkan ja Airaksisen mukaan konsultaatioita ei tarvitse litteroida ja ne sopivat hyvin

⁸ ISO 9001:2008

⁹ Qualitas Forum. Malcom Baldrige National Quality Award USA:ssa perustettu laatupalkinto, jota on jaettu vuodesta 1988 ja sen tavoite on laadun parantamisen kautta lisätä yritysten suorituskykyä ja asiakas-tyytyväisyyttä ja sitä kautta lisätä kilpailukykyä.

tapauksissa, kun tarvitsee tarkistaa faktatietoa¹⁰. Selkeään kehittämishankkeeseen kuten laatukäsikirjan laatimiseen voi aineistoa saada osin kirjallisuudesta mutta ennen kaikkea käytännön toiminnasta¹¹.

Raporttiosuuteen aineistoa on hankittu lainsäädännöstä, lainopillisesta kirjallisuudesta ja yritysten sopimusjuridiikkaan liittyvästä asiantuntijakirjallisuudesta ja –artikkeleista sekä soveltuvien osin opinnäyte- ja pro gradu-töistä. Raporttiosuuden pohjana on tämän lisäksi kaikki laatukäsikirjan laatimista varten hankkimani tieto.

2.4 Työn rakenne

Työn ensimmäinen luku avaa lukijalle opinnäytetyön viitekehystä. Toinen luku käsittelee opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan työn lähtökohdista alkaen työn tarkoituksen, tavoitteiden, rajauksen ja aineiston hankinnan kautta työn rakenteeseen.

Kolmas luku esittelee toimeksiantajan ja tämän arvomaailman, johon laatukäsikirja ja laadunhallinta yrityksessä pohjautuvat, lähtökohdat laadunhallintajärjestelmän laadinnalle sekä lyhyesti laadun, laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan käsitteet ja sen, mitä laatukäsikirja kyseiselle yritykselle sen päivittäisessä toiminnassa merkitsee.

Neljännessä luvussa paneudutaan opintojen suuntautumisen ja työn rajauksen mukaisesti toimeksiantajayrityksen laadun ja sopimusneuvottelujuridiikan suhteeseen ja lopuksi viidennessä luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessi, sen onnistuminen, mahdolliset jatko-toimenpiteet ja opinnäytetyön käytettävyys toimeksiantajalla.

¹⁰ Vilka & Airaksinen 2003, 64.

¹¹ Hakala 2004, 114.

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

3.1 Perustettava yritys, arvomaailma ja tuote

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yrityksen yksi tulevista omistajista, Tiina Jokela. Perustettava yritys tulee toimimaan yksityisen hyvinvointialan toimialalla B2B-markkinoilla toiminta-alueinaan Suomi, Viro ja Venäjä. Toiminta-alueita tulee yrityksen kasvun myötä lisää. Yrityksen toimintakonseptin ydin on ollut olemassa jo useamman vuoden ajan, mutta ei kuitenkaan täysin myöhemmin lanseerattavassa muodossa. Tarkempi toimintakonsepti on salassa pidettävä ja siksi sitä on avattu tarkemmin ainoastaan laatukäsikirjassa.

Yrityksen toimintaa ohjaavat asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta, vastuullisuus, korkea laatu, jatkuva kehittyminen ja osaaminen. Nämä arvot ovat perusta ja ohje nuora yrityksen laatupolitiikalle ja laadunhallintajärjestelmälle. Arvomaailma ohjaa myös yhteistyökumppaneiden valintaa ja siten sopimusneuvotteluja sekä sopimusten tekoa ja hallintaa.

Yrityksen ydintuotteena on asiakkaille eli toisille yrityksille tarjottava täydellinen palvelupaketti. Kyseinen palvelupaketti voidaan määritellä tuotteeksi, joka ei ole tavaraa. Tuote perustuu Tiina Jokelan ydinosuamiseen eli suggestio-orientoitukseen.

3.2 Toimeksiantajan laadunhallinta

3.2.1 Laatu, laadunhallintajärjestelmä ja laatukäsikirja lyhyesti

Laadusta on käsitteenä useita eri tulkintoja riippuen tarkastelunäkökulmasta – yleisimmin laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä siten kuin se yrityksen kannalta on mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Laatuun katsotaan liittyvän myös kehityksen sallimissa määrin tapahtuva suoritustason jatkuva parantaminen ja virheettömyys. Laatu on yritykselle tekijä, jolla saavutetaan kilpailuetua.¹²

¹² Lecklin 2006, 18–19

ISO 9000:2005 määrittelee laadun olevan sen, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset. Standardissa vaatimus tarkoittaa esimerkiksi pakollista, mahdollisesti yrityksen sidosryhmän asettamaa odotusta tai tarvetta.¹³

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmällisiä toimenpiteitä, joilla organisaatiota ohjataan ja viedään eteenpäin laadullisissa asioissa.¹⁴ ISO-standardoimattoman laadunhallintajärjestelmän rakenteesta ei ole olemassa varsinaista standardiohjetta, järjestelmän dokumentointi organisaation tarpeisiin sopivalla tavalla on ainoa ohjeistus. ISO 9000-standardi vaatii dokumentoidun ja ylläpidetyn laadunhallintajärjestelmän ja laatu-käsikirjan sen osana¹⁵.

Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja toteutus sisältää yleensä:

- yrityksen laatupolitiikan määrittelyn
- laatutavoitteiden asettamisen
- laadun suunnittelun
- laadun ohjauksen
- laadunvarmistuksen
- laadun parantamisen.¹⁶

Laatukäsikirjaa laadittaessa tärkein lähtökohta on yrityksen oma tarve, jonka mukaiseksi laatukäsikirjan sisältö ja rakenne sovitetaan. Kukin laatukäsikirja on yrityksen näköinen. Laatukäsikirja voi olla kirja-, mappi- tai sähköisessä muodossa. Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa ja on apuna perehdytyksessä ja itse työssä. Asiat kuvataan ytimekkäästi ja selkeälukuisesti. Laatukäsikirjaa tulee pystyä päivittämään tarvittaessa ja versio numeroidaan päivitysten mukaan.¹⁷

¹³ ISO 9000:2005

¹⁴ Lecklin 2006, 29

¹⁵ Lecklin 2006, 32

¹⁶ Suomen Standardisoimisliitto

¹⁷ Lecklin 2006, 31-32

3.2.2 Laadunhallinnan lähtökohdat

Perustettava yritys pohjautuu kahden erillisen, mutta toisiinsa liittyvän yrityskonseptin ideaan ja toimintamalleihin. Näistä toinen, kuluttaja-asiakkaille suunnattu toimintakonsepti oli itsellenikin asiakkaan ominaisuudessa tuttu ja voisinkin ajatella suorittaneeni ulkoista auditointia jokaisella käynnillä. Toisen konseptin kohderyhmänä olivat yritysasiakkaat.

Lähtötilanteessa lähes kaikki tieto molemmista konsepteista on yrityksen perustajan niin sanottua hiljaista tietoa, eli ei dokumentoitua. Toimeksiantajalla on mielessään perustettavalle yritykselle selkeät tavoitteet ja rakenne, jotka tuli saada järjestelmälliseksi dokumentaatioksi.

3.3 Laatukäsikirja toimeksiantajan yrityksessä

Laatukäsikirjassa esitellään yrityksen perusarvot, missio, visio, strategia ja strategiset tavoitteet, jotka toimivat pohjana kaikelle toiminnalle ja määrittävät laatutavoitteet. Laatukäsikirja on tarkoitettu henkilökunnan käyttöön jatkuvan laadunhallinnan ja kehittämisen työkaluksi ja laatukäsikirja elää yrityksen mukana. Tällä hetkellä laatukäsikirjaan on koottu yrityksen perustamisvaiheessa relevantit asiat ja prosessit, jatkossa käsikirjaa voidaan helposti muokata vastaamaan yrityksen sen hetkistä tarvetta.

Toimeksiantajan perustettava yritys on aluksi kevytrakenteinen, mutta se ei tarkoita sitä etteikö yrityksellä olisi tarvetta laadunhallintajärjestelmälle ja laatukäsikirjalle. Yrityksen alkuvaiheessa jää helposti tarkastamatta tärkeitäkin kokonaislaatuun vaikuttavia aspekteja ja niihin kiinnitetään huomiota vasta siinä vaiheessa, kun epäkohtia mahdollisesti huomataan. Laatukäsikirja toimii tässä vaiheessa myös muistiona asioista, joiden tulee olla kunnossa ja mietittyinä, jotta yritys on laadultaan halutun kaltainen ja palvelutuote myyntikelpoinen. Yrityksen laatupolitiikka sanelee omalta osaltaan myös sopimusneuvotteluissa tärkeinä esille otettavat asiat sekä ennen tuotteen myyntiä yrityksen sisällä päätettävät resurssit ja palvelutuotteen yksityiskohdat. Laatukäsikirja vastaa siten omalta osaltaan myös toimeksiantajan tarpeeseen sopimusten yksityiskohdista.

4 MIELENTILAN LAADUNHALLINTA PALVELUTUOTESOPIMUSNEUVOTTELUISSA

4.1 Yritysten välisistä palvelutuotesopimuksista

Yritysten välisistä sopimuksista säädetään laissa varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (OikTL, 228/1929), josta käytetään myös nimitystä oikeustoimilaki. Oikeustoimilain 1 §:n mukaan sopimus syntyy tarjous-vastaus-periaatteella, kun nämä ovat saman sisältöiset. Kuitenkin sopimuksen tekemistä koskevat 1 luvun säännökset ovat voimassa vain jos tarjouksesta tai vastauksesta tai kauppa- tai muusta tavasta ei muuta johdu eli toisin sanoen voimassa on sopimusvapaus. Sopimukseen otetut ehdot siis sivuuttavat oikeustoimilain 1 luvun säännökset.¹⁸ Sopimuksia voivat kuitenkin koskea pakottavat lain säännökset, kuten työsopimuslaki (TSL 55/2001) tai kuluttajansuojalaki (38/1978), joiden vastaiset sopimusehdot ovat mitättömiä¹⁹.

Sopimusvapaus antaa neuvotteleville osapuolille mahdollisuuden sopia asioista (kuitenkin edellä mainituissa rajoissa) ja määrätä sopimuksen sisällöstä vapaasti. Sopimusvapauden elementteinä Hemmo listaa päätäntävapauden, sopimuskumppanin valintavapauden sekä tyyppi-, sisältö- ja muotovapauden. Sopimusvapaus antaa myös mahdollisuuden tehdä sopimuksia, joilla yritykset voivat varautua tuleviin tapahtumiin ja siten minimoida riskejä.²⁰

Sopimus ja tapauskohtaisesti määritellyt sopimusehdot määrittävät yhteiset menettelytavat. Huolellisesti laadittua kirjallista sopimusta voi siten pitää lähtökohtana yritysten väliselle yhteistyölle. Kun osapuolten vastuut ja oikeudet ovat selkeästi määriteltyjä, voidaan tuotteen laatu ja palvelun rajaus selkeästi kommunikoida vastuuhenkilöille.

Oikeustiede ja lait eivät ole ainoina vaikuttamassa yritysten sopimusneuvotteluihin ja niihin valmistautumiseen. Lopputulokseen vaikuttavat myös taloustiede, psykologia ja

¹⁸ Ks. myös Määttä 2005, 182–183; Saarnilehto 2005, 3.

¹⁹ Tavallisimpia syitä sisältövapauden rajoittamiseen esimerkiksi juuri kyseisillä lailla on pyrkimys tehostaa heikomman osapuolen suojaa. Ks. Hemmo I 2003, 72–74.

²⁰ Hemmo I 2003, 76: vapaus tehdä tai olla tekemättä sopimusta, vapaus valita kenen kanssa se tehdään, millä tavoin ja minkä sisältöisenä. Ks. myös Saarnilehto 2005, 37.

tekniikka sekä jopa uskonnolliset ja yhteiskunnalliset seikat. Kaiken tämän pohjalta laadittu yritysstrategia ratkaisee, miten yritys päämääränsä saavuttaa. Sopimuksia voi ajatella parhaimmillaan strategisena voimavarana, joka auttaa yritystä menestymään markkinoilla kilpailijoita paremmin. Sopimukset voivat hyvin laadittuina tuoda markkinoille ennustettavuutta ja säädellä sopimussuhteen pelisääntöjä huomioiden kummankin osapuolen yksilölliset tarpeet. Sopimuksilla on sekä toiminnanohjaus- että riskienhallintafunktio, mitkä tekevät sopimuksista yrityksen strategisen voimavaran.²¹

4.1.1 Sopimusvapauten liittyvistä sopimusriskeistä

Sopimuksen tekijöiden oikeudet ja riittävät valtuudet tehdä sopimuksia tulee tarkistaa. Kaupparekisteriotteesta²² selviää kenellä on virallinen oikeus tehdä sopimuksia yrityksen nimissä. Oikeustoimilain 2 luvun mukaisesti sopimus on yhtiötä sitomaton, jos yhtiön edustajalla ei ole ollut oikeutta tai valtuutusta edustaa yhtiötä.

Hemmo muistuttaa sekä oikeus- että oikeustoimikelpoisuuden olevan edellytys sille, että sopimuspuoli tulee sopimukseen sidotuksi²³. Mielentila tulee olemaan yksityisoikeudellinen oikeushenkilö, jonka oikeus- ja oikeustoimikelpoisuus syntyy, kun se on merkitty kaupparekisteriin. Mielentilan asiakkaat eli sopimuskumppanit tulevat pääosin olemaan myös yksityisoikeudellisia oikeushenkilöitä. Osakeyhtiölain (OYL, 624/2006) 2 luvun 10 §:n mukaan perustettavan yhtiön lukuun ennen sen rekisteröimistä tehdyistä toimituksista vastaavat toimenpiteistä päättäneet ja niihin osallistuneet henkilöt yhteisvastuullisesti. Vastuu siirtyy rekisteröinnin jälkeen yhtiölle. Sopimusvapauden mukaisesti kumpikin osapuoli voi päättää sopimuksen sopimisesta tai sen sopimatta jättämisestä.

Sopimuskumppanin voi valita vapaasti. Epämääräisen maineen omaavan yrityksen kanssa yhteistyöhön ryhtyminen on kuitenkin aina sekä riski että myös laatu- ja poliittikan vastainen päätös. Myös vasta perustetun yrityksen kanssa yhteistyöhön ryhtyminen on liiketoiminnallinen riski²⁴. Selonottovelvollisuus kannattaa pitää mielessä uusien sopimuskumppaneita etsiessä ja heidän kanssaan neuvotellessaan. Sopimuskumppanin taustat ja

²¹ Koivu & Leskinen 2005, 297–300, 305.

²² Patentti- ja rekisterihallitus.

²³ Hemmo I 2003, 344.

²⁴ Mielentila myyvänä osapuolena vasta perustettuna yrityksenä ja asiakkaana vasta perustettu yritys voi pahimmillaan olla haasteellinen yhtälö. Laatu- ja poliittikan merkitys muistettava.

luottotiedot tulee tarkistaa ennen neuvotteluihin ryhtymistä. Yrityksen laatupolitiikan ja -tavoitteiden mukaisten sopimuskumppaneiden valinta ehkäisee luotettavuus- ja maksukykyriskejä.

Sopimuksen sisällön osalta sopimusvapauden riskinä on, että toinen sopimusosapuoli saanee sopimuksen sisällön. Riskinä on myös se, ettei kaikkia tärkeitä kohtia huomata sisällyttää sopimukseen vaan sopimus laaditaan liian yleisluontoisena eikä tällaiseen sopimukseen liitetä vakioehtoja tai sopimus on ristiriidassa vakioehtojen kanssa. Sisältöä ei ehkä laadita molempien osapuolten kannalta tarpeeksi ymmärrettävästi eikä sopimuksen kannalta olennaisia tekijöitä määritellä tarpeeksi tarkasti. Sisällön tarkastamatta jättäminen lisää riskejä.

Sopimuksen muotovapaudesta huolimatta kannattaa suosia kirjallisesti laadittua sopimusta. Huolellisesti laaditulla kirjallisella sopimuksella on kummankin osapuolen helpompi todistaa, mitä on sovittu ja milloin eikä tulkintoille jää siten niin suurta varaa. Vaikka suullinen sopimus on lähtökohtaisesti oikeudellisesti yhtä pätevä kuin kirjallinen, suullisessa sopimuksessa on riskinsä jättää sopimukselle tulkinnanvaraa ja osapuolten vedota omaan, toisesta eriävään näkemykseen sopimuksen sisällöstä. Kuitenkin on muistettava, että sopimukseen sisältyy aina jossain määrin riskejä sen muodosta riippumatta, sillä kaikkea mahdollista ei koskaan pystytä sopimukseen sisällyttämään tai ottamaan siinä huomioon²⁵.

Sopimusvapauteen liittyviä riskejä tarkastellessa tullaan jälleen yrityksen laatuun: panostus laatuun yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa muodostavat perustan riskienhallinnalle. Tästä johtuen yrityksen henkilöstön sitouttaminen yrityksen strategiaan, riskeihin ja sopimuksen hallintaan on tärkeää. Juridiset riskit kulkevat käsi kädessä taloudellisten riskien kanssa.²⁶

²⁵ Määttä 2005, 174.

²⁶ Koivu & Leskinen 2005, 306.

Sopimusvapautteen liittyvänä riskinä voidaan ajatella myös sopimusoikeuden klassista Pacta sunt servanda-periaatetta eli sopimukset on pidettävä²⁷. Sopimuksista neuvottele- van henkilön tulisi olla mielellään perehtynyt alansa erityispiirteiden lisäksi myös juri- diikkaan tai vähintäänkin konsultoida juridista asiantuntijaa ainakin ensimmäistä sopi- musta luonnostellessaan.

4.1.2 Vakioehdoista

Vakioehdot on tarkoitettu yrityksen käytettäväksi useissa yksittäisissä sopimuksissa usei- den eri sopimuskumppanien kanssa. Koko sopimuksen voi rakentaa täysin vakioehdoille, jolloin sopimukseen ei sisälly yksilöllistä sopimista tai tietojen vaihdantaa. Vakioehdot voi myös liittää osaksi sopimusta viittaamalla sopimuksessa vakioehtoihin ja niiden sito- vuuteen.²⁸

Vakioehtojen laatija on useimmiten jokin myyvä osapuoli. Ehtoja on laadittu myös joi- denkin järjestöjen taholta niiden alaisten yritysten käyttöön. Vakioehtojen tulisi olla mo- lempien sopimusosapuolten kannalta tarkoituksenmukaiset – ehtojen laatija laatii ehdot yleensä aina oman etunsa mukaisiksi, jolloin ne saattavat olla toisen osapuolen näkökul- masta kohtuuttomat²⁹. Vakioehtoja ei voi liittää sopimuksen osaksi ellei niistä ole selkeää mainintaa sopimuksessa ja toisella sopijaosapuolella ei ole ollut mahdollisuutta tutustua niihin.³⁰

Sopimusvapautta voi kyseenalaistaa vakioehtonäkökulmasta sillä perusteella, että toiselle osapuolelle laaja normatiivinen sopimusvapaus voi ollakin tosiasiallisesti hyvin rajallista sopimusvapautta. Asiakkaan vaikutusmahdollisuudet vakioehtoihin vaihtelevat hyvin paljon esimerkiksi osapuolten voimasuhteiden takia; mitä alisteisemmassa asemassa asia- kas on suhteessa yritykseen, sitä vähemmän tällä on mahdollisuuksia pystyä vaikutta- maan vakioehtoihin yksilöllisillä vaatimuksillaan.³¹ Sama voidaan ajatella pätevän myös

²⁷ Huomioitava ettei sopimusten sitovuus ole mitenkään absoluuttista jos sopimuksen sisältöä koskee jokin pakottava lainsäädäntö tai jos sopimuksen sitovuuteen voidaan puuttua tietyin kriteerein. Liikesuhteissa kuitenkin sopimussidonnaisuus on erityisen vahva. Ks. Hemmo I 2003, 49.

²⁸ Hemmo III, 91–93.

²⁹ Saarnilehto 2008, 15–16 kommentoi tapausta HO 19.9.2007, S 06/2374, jossa kumpikin osapuoli pyrki liittämään sopimukseen omat vakioehdotensa huomauttaen, että kahdet vakioehdot voivat täydentää toisiaan. Ks. yksipuolisesti ja yhteisesti laadituista vakioehdoista myös Wilhelmsson 2008, 37.

³⁰ Hemmo I, 151, 158.

³¹ Wilhelmsson 2008, 55–56.

toisin päin. Jos asiakas on toiminut alallaan jo kauan ja on vahva sopimusneuvotteluissa, voi pienen, vasta perustetun yrityksen olla vaikea saada läpi omia vakioehtojaan suhteessa isoon toimijaan.

4.2 Sopimusneuvottelustrategia

4.2.1 Neuvottelua ohjaavat pakolliset tekijät

Neuvottelua ohjaavia pakollisia tekijöitä ovat lakien, säännösten ja määräysten lisäksi mahdolliset aiemmat tehdyt sopimukset. Kaikkien näiden noudattaminen on välttämättömyyttä neuvottelua ohjaavina tekijöinä. Siitä huolimatta, että ne kumpaakin osapuolta velvoittavat, kannattaa ne tarkistaa vielä yhteisesti³². Varsinaista sopimusneuvottelua koskevaa lainsäädäntöä ei Suomessa ole olemassa eivätkä neuvottelut sinänsä ole kumpakaan osapuolta sitovia³³.

Preventiivisen juridiikan eli ennakoivan oikeusajattelun ideana yritysten välisissä sopimuksissa on ennakoida tulevia tilanteita ja ehkäistä tulevia ongelmia. Eri ammattikunnat voidaan koota yhteistyöhön, jotta tulevat mahdolliset sopimukselliset ongelmat vältetään. Yrityskohtainen tapojen ja menetelmien kehittäminen sopimusriskien ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi on tärkeää. Hyvin valmisteltu sopimus säästää yritykseltä ylimääräisiä kustannuksia mutta vain silloin, kun resurssit on käytetty hyödyksi mahdollisimman järkevästi.³⁴

Yrityksen tulisi myös pystyä panostamaan sopimusneuvotteluihin parhaimman sopimusosaajansa kautta. Yrityksen kasvaessa tämä tarkoittaa monialaista, osaavaa ja kokemusta omaavaa tiimiä. Mitä paremmin neuvotteluissa onnistuu, sitä parempi on yleensä sopimus. Huonosti onnistunut neuvottelu voi aiheuttaa sopimusriskejä.³⁵

³² Neuvottelujen etenemisjärjestyksen suhteen pyritään aluksi saamaan aikaan alustava yksimielisyys keskeisistä ehdoista, ks. Hemmo III, 47.

³³ Määttä 2005, 178–180. Ks. myös Saarnilehto 2005, 66; Tieva 2009, 118.

³⁴ Tieva 2009, 114–116.

³⁵ Tieva 2009, 20.

Kyseisten pakollisten tekijöiden osalta Mielentilan kannattaakin arvioida, tarvitaanko sopimusten tarkistusta juristin toimesta ja onko juridinen apu tarpeen jo sopimuksen laatimisvaiheessa. Juristin olisi tällöin hyvä olla tietoinen Mielentilan yritystoiminnan erityispiirteistä, laatuksiteereistä ja tavoitteista. Suositeltavaa olisi myös kartoittaa sopimusoidellisen koulutuksen tarve yrityksessä sopimuksia hallinnoiville henkilöille. Erityisesti sopimusten riskienhallintaan liittyvä tietous lisäisi yrityksen mahdollisuuksia neuvotella parempia sopimuksia.

4.2.2 Sopimuskumppanin valinta

Sopimuskumppaneiden valinnassa mahdollisia kumppaneita tulee arvioida etukäteen silmällä pitäen häiriömahdollisuudet, toisin sanoen ainakin luottotiedot kannattaa tarkistaa. Hemmon mukaan sopimuskumppanin vertailu yksilöllisissä ja massamuotoisissa sopimuksissa on erilaista jo siksi, ettei suuria sopimusmääriä tehtäessä ei kumppaneita pystytä analysoimaan yhtä tarkkaan kuin yksilöllisiä sopimuksia tehdessä³⁶.

Mielentila hakee sopimuskumppaneiksi laatu- ja poliittikkansa ja perusarvojensa mukaisia, vastuullisia, korkealaatuisia ja kannattavaa liiketoimintaa pyörittäviä yrityksiä. Tässä valossa sopimuskumppanien kriittiselle analysoinnille on oltava aikaa. Aloittavan yrityksen toiminnan pienimuotoisuus varmasti tämän mahdollistaa, jatkossa toiminnan kasvaessa ja laajetessa tulee vastuu sopimuskumppaneiden taustojen tarkistamisesta ja analysoinnista nimetä yrityksessä jollekin tietylle henkilölle.

Sopimuskumppaneihin liittyviä riskitekijöitä sekä sopimusta edeltävässä vaiheessa että sopimuksen voimassa ollessa ovat yrityksen maksukyky ja taloudellinen asema, asiantuntemus, mahdollinen vilpillinen menettely sekä opportunistinen käyttäytyminen³⁷. Mielentilaa ajatellen yksi suuri riskitekijä voisi olla konseptin kopiointi sopimuskumppanin toimesta ja sen käyttöönotto esimerkiksi sopimuksen päätyttyä. Sopimuskumppanit tulisi valita siten, että kumpikin brändi on vähintäänkin yhtä laadukas³⁸, jotta tällaisilta epäkohdilta vältyttäisiin sopimuskumppaneiden suhteen.

³⁶ Hemmo III 2003, 34–35, ks. myös Määttä 2005, 175.

³⁷ Hemmo III 2003, 34–35, ks. myös Kurkela 2014, 10.

³⁸ Mielentilan perusarvoihin ja laatu- ja poliittikkään kytkeytyy vastuullisuuden periaate ja vastuullista toimintaa voidaan ajatella olevan toisen yrityksen konseptin kopioimattomuus.

Nykyisessä sopimusoikeudellisessa ajattelussa sopimuskumppani nähdään yhteistyökumppanina, jolla on myös velvollisuuksia esimerkiksi lojaliteetin suhteen. Lojaliteettivelvollisuus nähdään olevan voimassa erityisesti pitkäaikaisissa, henkilökohtaista suhdetta, yhteistyötä ja luottamusta edellyttävissä suhteissa ja siihen katsotaan sisältyvän huolenpitovelvollisuuden toisen osapuolen eduista ja mahdollisuuksista täyttää oma osuutensa sopimuksesta.³⁹

Pitkäaikaisissa sopimussuhteissa vääjäämättä saatetaan ajautua tilanteeseen, että sopimusosapuolten kesken asioidaan henkilökohtaisella tasolla⁴⁰ ja ajatellaan suullisen sopimisen riittävän. Mitä henkilökohtaisemmaksi ja luottamuksellisemmaksi⁴¹ yhteistyösuhde on kehittynyt, sitä vaikeampi on osoittaa epälojalisuus toteen. Kun ongelmia ilmaantuu, ei voida luottaa siihen, että riskit tullaan kantamaan yhteisymmärryksessä – samoin kuin ei voida perustellusti luottaa siihen, että yhteistyön kaikista yksityiskohdista voidaan sitovasti sopia etukäteen.⁴²

Sopimuskumppanin kyky suoriutua sopimuksen täyttämisestä ei määriyty pelkästään yrityksen taloudellisilla tekijöillä. Sopimuskumppanilla tulee olla osaamista, henkilöstöä ja laatutavoitteita – puutteet näillä osa-alueilla saattavat johtaa osapuolen kykenemättömyyteen täyttää velvoitteitaan sovitulla tavalla ja sovitussa määrin.⁴³ Puutteet tai piittaamattomuus kyseisillä osa-alueilla heijastuvat suoraan Mielentilan laatuun, suorituskyykyyn ja mielikuvaan Mielentila-brändistä.

4.2.3 Valtuutus sopimusneuvotteluihin

Pientäkin osakeyhtiötä koskee osakeyhtiölaki (624/2006). Hallituksen esityksessä mainitaan uudistettua lakia työstettäessä otetun huomioon erityisesti pienempien osakeyhtiöiden asema⁴⁴. Hallituksen esitys ottaa kantaa siihen, missä asioissa ja miten toimivaltaa voidaan siirtää yhtiökokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. Käytännössä pien-

³⁹ Pohjonen 2006, 334.

⁴⁰ Liikesopimusten henkilöneutraaliudesta, heikomman suojaamisesta liikesopimuksissa ja kohtuusperiaatteen soveltumattomuudesta liikesopimuksiin ks. Tykkyläinen 2008, 32–36, 46–47.

⁴¹ Luottamuksesta ja lojaliteettivelvollisuudesta ks. Piitulainen 2007, 34–35.

⁴² Pohjonen 2000, 900.

⁴³ Hemmo III 2003, 38–39.

⁴⁴ HE 109/2005, 1.

yhtiöissä valta ja päätösvastuu ovat toteutuksen kanssa samoissa käsissä. Helminen määrittelee pienyhtiön yksityiseksi osakeyhtiöksi, jonka osakkeenomistaja tai –omistajat osallistuvat aktiivisesti yhtiön johtamiseen ja ohjaamiseen hallitustyöskentelyn ollessa pelkkä muodollisuus⁴⁵. Toiminnalliset rajat yhtiön johdon ja omistajaohjauksen välillä ovat usein häilyvät ja puhutaankin usein yrittäjäomistajista.

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiötä edustaa hallitus ja juoksevien asioiden osalta toimitusjohtaja. Osakkeenomistajalla ei ole omistukseen perustuvaa oikeutta edustaa yhtiötä. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määritellä, kenellä on oikeus edustaa yhtiötä eli tehdä liiketoimintaa koskevia päätöksiä, mukaan lukien sopimusneuvottelut ja niissä tehtävät päätökset. Edustus-oikeus voidaan antaa hallituksen puheenjohtajalle, hallituksen muulle jäsenelle yksin tai yhdessä toisen kanssa tai toimitusjohtajalle.⁴⁶ Yhtiön edustuksen voi valtuuttaa myös valtakirjalla tai prokuralla⁴⁷.

Hemmon mukaan kaikki luonteensa puolesta säännöllisesti toistuvina pidettävät sopimukset kuuluvat toimitusjohtajan edustusvallan piiriin⁴⁸. Kuitenkin tehtävien jakoa osakkaiden kesken tai toimitusjohtajan toimivaltuuksiin kuuluvia tehtäviä voidaan Mielentilassa selventää tai rajoittaa yhtiöjärjestyksessä, osakassopimuksessa tai hallituksen toimitusjohtajalle annettavissa ohjeissa. Jos Mielentila palkkaa erikseen myyjän kontaktoimaan asiakkaita ja neuvottelemaan sopimuksista, voidaan myyjällä katsoa olevan työsuhteesta syntyvä asemavaltuus⁴⁹ neuvotella sopimuksista Mielentilan puolesta.

4.2.4 Salassapitovelvollisuus

Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (SopMenL 1061/1978) säättää 4 §:ssä yleisestä liikesalaisuuksien salassapitovelvollisuudesta⁵⁰. Lain mukaan kukaan ei saa oikeudettomasti hankkia tai yrittää hankkia tietoa liikesalaisuudesta eikä käyttää tai ilmaista näin hankkimaansa tietoa. Liikesalaisuuksia ovat yrityksen sekä taloudelliset että

⁴⁵ Helminen 2007, 503–504.

⁴⁶ OYL 6 luvun 25–28 §:t säättävät osakeyhtiön edustamisesta.

⁴⁷ Prokuralaki (Prokural 130/1979) 1–2 §.

⁴⁸ Hemmo III 2003, 121.

⁴⁹ OikTL 10.2 §

⁵⁰ Ks. myös TSL 3:4, RL 30:5-6.

tekniset tiedot. Hemmon mukaan salassapitovelvollisuuden soveltamisalan laajentaminen ja sen yksityiskohtien täsmentäminen sopimusteitse on usein tarpeen⁵¹.

Salassapidosta sovittaessa on salassa pidettävän tiedon määrittelemineen tärkeää. Onko salassapitovelvollisuuden piirissä kaikki tieto vai ainoastaan nimenomaisesti salaiseksi osapuolten kesken sovittu tieto vai jotain tältä väliltä. Salassapitovelvollisuuden ulkopuolelle jätetään yleensä sellainen tieto, joka on jo julkista tai tulee julkiseksi sopimuksen voimassaoloaikana. Salassapidon perussisältönä on kielto ilmaista tietoa ulkopuolisille, mutta tietosuoja saattaa vaarantua myös siitä syystä, että toinen sopimusosapuoli laiminlyö tietoturvasta huolehtimisen.⁵²

Jos sopimuskumppanille luovutetaan kirjallista materiaalia ja salassapitosopimus tai -lauseke on ulotettu koskemaan myös sitä, kannattaa sopimukseen kirjata materiaalin kopioimiskielto. Materiaalin luovuttamisesta takaisin tai muusta toimenpiteestä sopimuksen päätyttyä kannattaa myös sopia. Salassapitovelvollisuudelle voidaan määritellä jokin voimassaoloaika ja salassapitovelvollisuuden rikkomisesta määritellä sopimussakko.⁵³

Salassapitovelvollisuuden lisäksi on tarkoituksenmukaista huomioida saadun tiedon hyväksikäyttötapojen rajoittaminen⁵⁴. Mielentilan ollessa kyseessä rajoitus voi koskea konseptin tai jonkin sen osa-alueen kopiointikieltoa asiakasyrityksen tai sen henkilökunnan uuden liiketoiminnan aloittamiseen.

4.2.5 Eksklusiviteettisopimus

Eksklusiviteetista eli yksinoikeudesta voidaan sopia neuvotteluvaiheessa. Yksinoikeussopimuksella toinen osapuoli sitoutuu siihen, ettei käy neuvotteluja samasta hankkeesta muiden kanssa. Eksklusiviteettisopimuksen tai -lausekkeen kohteet ja vaikutukset ovat sopija- ja sopimuskohtaiset.⁵⁵ Yksinoikeudesta voidaan sopia siten myös sopimuksen yhden alueen osalta, esimerkiksi Mielentilan konseptista voidaan jokin nimetty osa-alue tulla tarjoamaan ainoastaan kyseisen sopimuskumppanin tiloissa. Mielentila voi myös

⁵¹ Hemmo III 2003, 325.

⁵² Hemmo III 2003, 328.

⁵³ Hemmo III 2003, 329.

⁵⁴ Hemmo III 2003, 329–331.

⁵⁵ Hemmo III 2003, 57–58.

tarjota jollekin neuvottelukumppanille halutessaan tai toisen osapuolen pyynnöstä yksinoikeudella peruskonseptista poikkeavaa räätälöityä alakonseptia.

4.2.6 Tuotteen ja palvelutason määrittely

Palvelutuotteiden kohdalla tuotteen ja sen palvelutason huolellinen määrittely selkiyttää vastuualueet sopimusosapuolten välillä ja vähentää myöhemmin ilmaantuvien erimielisyyksien riskiä. Yksityiskohtainen määrittely siitä, mitä palvelu kattaa ja mikä on palvelun laatu, on tärkeää.⁵⁶ Kun toimitaan toisen sopimusosapuolen eli asiakkaan tiloissa, rajanveto palvelutuotteen toimittajan ja asiakkaan vastuisiin liittyen täytyy tehdä selkeästi, jotta vältetään epäselvyyksiltä, jotka mahdollisesti johtaisivat kokonaislaadun heikentymiseen. Selkeä vastuunjakotaulukko, josta selviää osapuolten vastuut ja velvollisuudet, voidaan neuvotteludokumenttina liittää myös sopimuksen liitteeksi. Epäselvästi tai puutteellisesti tehty määrittely heijastuu lopulta jälleen suoraan loppuasiakkaan mielikuvaan sekä Mielentilan laadusta, suorituskyvystä että kokonaisuudessaan Mielentila-brändistä.

Palvelutuote ja kaikki siihen liittyvä tulee pilkkoa tarpeeksi pieniin yksiköihin ja määritellä jo ennen ensimmäistä asiakaskontaktia yksityiskohtaisesti, jotta vastuualueet ovat selkeät. Tähän tarkoitukseen sopii laatukäsikirja. Pienten ja keskisuurten yritysten sopimusriskienhallintaan löytyy lisäksi Euroopan sosiaalirahaston, Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston ja Työsuojelurahaston pääosin rahoittamasta työvälinesarjasta tarkastuslista⁵⁷ sopimuksen kohteen riittävän yksilöinnin varmistamiseen, jota Mielentila voi itselleen sopivilta osin hyödyntää.

Mielentilan tulee määritellä ennen sopimusneuvotteluja lähtökohtainen minimipalvelutaso, jolla saavutetaan Mielentilan laadunhallinnan mukainen laatu kohteessa. Reagointinopeus puutteisiin ja mahdollisiin epäkohtiin tulee määritellä tässä yhteydessä.

⁵⁶ Hoppu 2011, 1370. Ks. myös Hemmo III 2003, 187–192.

⁵⁷ Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.

Esimerkiksi IT-alalle on tehty IT2010-sopimusehtokokoelma, jonka yhtenä osana on malli palvelutasokuvauksesta⁵⁸, jota voi hyödyntää siltä osin kuin on tarkoituksenmukaista. Palvelutasokuvaus tai –sopimus eli Service Level Agreement (SLA) voidaan ottaa sopimuksen osaksi tai sen liitteeksi. Palvelutasoa määriteltäessä tulee usein määriteltäväksi myös hinta; sitä korkeampi hinta, mitä korkeammaksi palvelutaso sopimuksessa määritellään.⁵⁹ Service Level Agreementiin liittyy palvelutasovaatimusten lisäksi myös palvelutasomittarit sekä sanktiot sovitun palvelutason rikkomisesta ja bonukset palvelutason ylläpitämisestä.

Hintaan liittyy olennaisena osana maksuehdot ja niiden määrittely sopimuskohtaisesti. Hemmon mukaan maksuehdon valinnan peruskysymys on sopimuskumppanille luoton myöntäminen tai sen myöntämättä jättäminen. Sen lisäksi tulee ottaa kantaa maksuvälinevalintaan ja mahdollisesti omistuksenpidätykseen ja muihin vakuuskeinoihin sekä viivästyskorkoon.⁶⁰ Sopimuksessa määriteltävien maksuehtojen tarkistamiseen löytyy Suomen riskienhallintayhdistyksen sivuilta maksuehtojen tarkistuslista⁶¹, jota voi halutessaan hyödyntää.

Palvelutason määrittelyyn, hintaan ja maksuehtoihin liittyen Mielentila voi asiakassegmentoinnin avulla mitoittaa ja kohdistaa resurssejaan oikein saadakseen aikaan laatupoliittikkansa mukaista kannattavaa liiketoimintaa.

4.2.7 Suoritusesteet

Sopimuksen sitovuuteen kuuluu myös sopimuksen mukaisesti toimiminen eli sopimuksesta johtuvien velvollisuuksien täyttäminen. Sopimuksessa mainittu suoritus on tehtävä sovittuun aikaan, sovituissa paikoissa. Suoritushäiriöksi tai –esteeksi kutsutaan sopimuksen tarkoittaman suorituksen toteutumattomuutta. Virheellinen suoritus poikkeaa vastaanottajalle epäedullisella tavalla siitä, mihin suorittaja sopimuksessa on sitoutunut.⁶²

⁵⁸ Teknologiainfo Teknova Oy 2015.

⁵⁹ Hoppu 2011, 1370.

⁶⁰ Hemmo III 2003, 184.

⁶¹ Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.

⁶² Saarnilehto 2005, 180–181.

Puutteellinen asiantuntemus tai puutteet yritystoiminnassa voivat johtaa velvoitteiden suoritusesteisiin. Asiantuntemuksen ja ammattitaidon puute voivat aikaansaada työsuorituksen laadun ja etenemisen poikkeamisen sovitusta. Myös palvelutuotteen ostajan riittämättömän myötävaikutusvelvollisuus toimittajan työsuorituksen kannalta voi johtaa suoritusesteeseen. Tietotasokerot sopimuspuolten välillä voivat tuoda sopimusvelvoitteiden täyttämiseen vastuuriskejä. Pieni yritys saattaa tehdä sopimuksen, johon sillä ei ole resursseja.⁶³

Konseptin pystyttämisen ajankohta ja siihen liittyvät asiakkaan myötävaikutusvelvollisuuden kuuluvat yksityiskohdat tulee sopia asiakkaan kanssa laatutekijöiden mukaisella aikataululla. Mielentilan kannalta olisi tärkeää kartoittaa realistisesti resurssit ja kapasiteetti suhteessa laatupolitiikkansa mukaiseen toimintaan ennen sopimusneuvotteluja, ettei myöhemmin tulla huomaamaan, ettei sopimusta voidakaan täyttää joltain osin. Yrityksen kevyt rakenne sallii nopean reagoinnin, mutta asettaa myös haasteita, jos sopimuksen mukaista tuotteen palvelutasoa ei kyetä ylläpitämään. Aloittava yritys saattaa helposti pyrkiä aggressiivisestikin solmimaan nopealla tahdilla sopimuksia huomioimatta realistista kapasiteettiaan suoriutua sopimustensa velvollisuuksien täyttämistä.

Mielentilan kannattaa myös kartoittaa asioista vastaavien henkilöiden koulutustarve sekä yritystoimintansa avainasioiden että yritystoiminnan pyörittämisen suhteen ehkäistäkseen mahdollisesta puutteellisesta asiantuntemuksesta tai yritystoiminnan puutteista johtuvat suoritusesteet. Laatukäsikirja voi olla yksi suoritusesteitä vähentävä tekijä, kun yrityksen laatu ja sen mukainen toiminta on koottu käytännönläheiseen dokumenttiin.

4.2.8 Sopimuksen voimassaolo

Sopimuksen jatkuvuus on tärkeä asia erityisesti sille osapuolelle, jonka liiketoiminta rakentuu kyseisen sopimuksen varaan ja joka on tehnyt sopimukseen luottaen mahdollisesti suuriakin investointeja. Jatkuvus ja pitkäkestoisuus ovat vastaavasti negatiivisia asioita osapuolelle, joka haluaa kilpailuttaa hankittavan palvelun tai muutoin pitää sopimuskauden lyhyenä. Sopimusta voi myös tarkistaa paremmin osapuolia palvelevaksi ja toimi-

⁶³ Hemmo III 2003, 38–41.

vaksi. Sopimuksen voimassaoloa voidaan säännellä monin eri tavoin. Sopimus voi päättyä automaattisesti tietynä määrähetkenä (määräaikainen sopimus), sopimusosapuolella voi olla oikeus irtisanoa sopimus jolloin sopimus päättyy joko välittömästi tai sovitun irtisanomisajan jälkeen. Sopimuksessa voidaan myös sopia sen raukeavan itsestään jonkin tietyn, sopimuksessa yksilöidyn tapahtuman seurauksena.⁶⁴

Sopimusneuvotteluissa huomioitavaksi ja käsiteltäväksi tulee sopimuksen voimassaolon suhteen se, käytetäänkö toistaiseksi voimassa olevaa vai määräaikaista sopimusta, miten pitkä määräaikaisuus sopimukselle asetetaan, miten pitkä irtisanomisaika määritetään ja mitkä sopimusmääräykset jäävät sopimuksen päättymisen jälkeen voimaan.⁶⁵

⁶⁴ Hemmo III 2003, 291–292.

⁶⁵ Hemmo III 2003, 295–296.

5 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli ajankäytöllisesti haastava. Toimeksiantajan muuttuneet tilanteet pitkittivät prosessin alkua alun perin suunnitellusta ja veivät teoreettista viitekehystä kartoittaessa aluksi eri suuntaan kuin mitä se tuli olemaan toimintakonseptin lopulta selkiytyttyä nykyiseen muotoonsa. En usko, että ilman aiemmin hankkimaani tietopohjaa olisin välttämättä pystynyt sisäistämään yrityskonseptia näinkin nopealla aikataululla, pilkkomaan sitä palasiksi jotta laatutekijät voidaan ulottaa jokaiseen osa-alueeseen ja suunnittelemaan yritykselle laatukäsikirjaa.

Haasteensa oli myös tiedon määrän hallitsemisessa ja lähinnä siinä, että sai pidettyä fokuksen tarpeeksi rajattuna. Uteliaana ja tiedonhaluisena ihmisenä lähdin hyvin helposti lukemaan liikaa aiheen vierestä ja ajankäyttö menee entistä haasteellisemmaksi – hyvä puoli tässäkin oli kuitenkin se, että aiheen rajausta tuli palloiteltua ja tarkastettua useaan kertaan opinnäyteprosessin aikana.

Laatukäsikirjan rakenteen ja sisällön osalta koin tiedonhaun ja itse tekemisen mielekkääksi. Koin käyväni dialogista keskustelua sekä toimeksiantajan että teorian kanssa saavuttaakseni parhaan mahdollisen lopputuloksen tähänhetkiseen tilanteeseen. Laatukäsikirjaa varten hankkimastani lähdemateriaalista päätyi raporttiin vain pieni osa.

Opinnäytetyön tarkoitus oli ratkaista toimeksiantajan dokumentoimattoman laadunhallinnan ongelma, kerätä yksityiskohtaista tietoa toimeksiantajan perustettavasta yrityksestä ja kerätyn tiedon pohjalta suunnitella ja toteuttaa toimeksiantajalle laatukäsikirja osaksi yrityksen laadunhallintajärjestelmää. Opinnäytetyön tavoitteena oli teoreettisen viitekehysten pohjalta toteuttaa Mielentilalle selkeälukuinen ja käytännönläheinen laatukäsikirja. Tässä mielestäni onnistuin hyvin. Laatukäsikirja on sisällöltään tällä hetkellä toimeksiantajan perustettavan yrityksen konseptin mukainen ja tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta laatutekijät ulottuvat koko palvelutuotteeseen.

Laatukäsikirja kertoo yrityksen halusta toimintansa laadulliseen kehittämiseen ja arvioimiseen. Yrityksen tulee kuitenkin pitää mielessä, että laadittu laatukäsikirja on kuvaus yrityksen tämän hetkisistä suunnitelluista toiminnoista ja laatutasosta, joka tulee täyttää. Laatukäsikirja myös elää yrityksen mukana ja sitä tulee päivittää säännöllisesti, tarpeen

vaatiessa. Yrityksen toimintaympäristöt muuttuvat ja liiketoimintakonseptia saatetaan päivittää sen mukaisesti. Yrityksen mahdollisesti laajetessa laatukäsikirja ei saa jäädä nykyiselle tasolleen ettei yrityksen laadunhallinta kärsi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös antaa yritykselle lisätietoa laadunhallinnan ja sopimusneuvottelujuridiikan yhteydestä. Tämän tavoitteena oli varmistaa, että yritys on heti perustamisen jälkeen laadunhallinnallisesti valmis asiakashankintaan ja sopimusneuvotteluihin. Aloittavalla pienyrityksellä ei välttämättä ole resursseja tutkia ja tutustua kaikkien mahdolliseen yrityksen laatutoimintaan välillisesti tai suoraan vaikuttavaan lainsäädäntöön tai käytäntöihin. Yrittäjä tai pieni yritys ei välttämättä pysty tarkastelemaan toimintojaan tarpeeksi kriittisesti pieninä palasina yksikkö- tai toimintokohtaisesti, etenkin jos kokemusta ja koulutusta tai jompaakumpaa liiketoiminnasta ei ole. Kokonaisuus saattaa vaikuttaa omiin silmiin toimivalta ja hyvältä, mutta jos jokin pieni osa-alue on jäänyt huomioimatta laadunhallinnan valossa, voi sillä olla yllättävänkin suuri vaikutus esimerkiksi riskienhallinnan epäonnistumiseen.

Tavoitteena oli myös edistää perustettavan yrityksen alkavaa toimintaa ja lisätä omaa ammatillista osaamistani. Usein pieniä yrityksiä vaivaa mielestäni sokeutuminen omalle tekemiselle ja yrityskokonaisuuden yksityiskohtille, kun ulkopuolista sparraajaa tai konsultoivaa apua ei käytetä, puhumattakaan ulkoisesta auditoinnista. Aloittavassa yrityksessä saatetaan käyttää liikaa aikaa vähemmän tärkeiden yksityiskohtien hiomiseksi. Laadun ja laadunhallinnan käsitteet suhteessa toimintaan jäävät helposti liian suppeiksi pienen yrityksen toiminnassa eikä niitä välttämättä ymmärretä ulottaa muualle kuin itse tuotteen. Mielentilan eduksi katson sen, että konseptista joitakin osia on jo testattu kahdessa edeltävässä yrityksessä ja suurimmat oppirahat on mahdollisesti maksettu. Toimeksiantajan aiemman toiminnan, kokemuksen ja nyt laaditun laatukäsikirjan katson olevan toimeksiantajan alkavaa toimintaa eteenpäin vieviä, kilpailuetua antavia, alkua helpottavia ja nopeuttavia asioita.

Ammatillinen osaamiseni kehittyi ja syveni laatujohtamisen, laadunhallinnan, laadun kehittämisen ja niihin liittyvän juridisen puolen osalta paljon. Opinnäytetyöprosessia varten tehty tiedonhankinta ja itse opinnäytetyöprosessi ovat olleet opettava kokemus. Sain käyttää laatukäsikirjan laatimisessa laajasti sekä jo olemassa ollutta osaamistani että käsikirjan laatimista varten hankkimaani uutta tietoa. Koen pystyneeni jakamaan osaamistani

toimeksiantajan käyttöön. Laaditun laatukäsikirjan ja laadunhallinnan suhde sopimusneuvottelujuridiikkaan vaikutti omasta mielestäni rajausta miettiessäni aluksi hieman liian kaukaa haetulta tullakseen osaksi opinnäytetyötä, mutta mitä enemmän peilasin oppimaani preventiiviseen sopimusjuridiikkaan, sitä selkeämmin koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet kokonaisuudessaan vahvistuivat. Laatuyritys toimii lakien mukaisesti, jotta saa solmittua kannattavia sopimuksia. Kriittisesti tarkastellen olisi rajauksen voinut tehdä vieläkin yksityiskohtaisemmin ja nostaa esille yhden tai kaksi sopimusneuvottelustrategiakohdetta nykyisestä kahdeksasta ja syventyä niihin tarkemmin. Toisaalta tämä ei välttämättä olisi ollut toimeksiantajaa ajatellen järkevää, sillä paljon tärkeitä asioita olisi jäänyt huomioimatta.

Jatkotoimenpiteinä laadunhallinnassa voisi nostaa esille laatumittariston määrittelyn kullekin prosessille, jotta prosesseja voidaan jatkossa ohjata, johtaa ja hallita. Yrityksen toiminta-alueina Viro ja Venäjä poikkeavat Suomesta ja näiden markkinoiden erityispiirteet tulisi kartoittaa etenkin sopimusjuridiikan osalta.

LÄHTEET

Euroopan Komissio. 2012. Pienet yritykset luovat 85% uusista työpaikoista. Lehdistötiedote. Luettu 15.12.2014. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-20_fi.htm

ISO 9001:2008. 2012. Luettu 10.12.2014. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

ISO 9000:2005. 2009. Luettu 10.12.2014. http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42180

Haapio, H., af Hällström, E., Järvinen, M., Koivu, S., Lehto, J., Leskinen, J., Lintumaa, S., Nystén-Haarala, S., Pohjonen, S., Salmi-Tolonen, T. & Taivalmaa, P. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hakala, J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Helminen, S. 2007. Osakeyhtiölaki pienyhtiön näkökulmasta. Defensor Legis 2007/4. Luettu 11.1.2015. http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/defensor_legis/4769.pdf

Hemmo, M. 2003. Sopimusoikeus I. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hemmo, M. 2003. Sopimusoikeus III. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hoppu, K. 12.12.2011. Palvelutalouden juridiset haasteet. Lakimies-lehti. Julkaistu 2011. Luettu 15.2.2015. <http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/lakimies/8389>

Kurkela, M.S. 2014. Yritystoiminnan riskeistä ja riskien hallintainstrumenteista. Edilex 2014/28. Julkaistu 9.12.2014. Luettu 6.3.2015. <http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/artikkelit/14498.pdf>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Qualitas Forum. Malcom Baldrige National Quality Award. Luettu 10.1.2015. <http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/MalcolmBaldrigelaatupalkintoarviointi.aspx>

Määttä, K. 2005. Yritysoikeus yritystoiminnan suunnittelussa. Helsinki: Edita Publishing Oy. Luettu 15.3.2015. <http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/kirjat/5533.pdf>

Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisterin tietopalvelut. Luettu 4.1.2015. <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/tietopalvelut.html>

Piitulainen, H. 2007. Sopimusoikeuden lojaliteettiperiaate ja liike-elämän pitkäkestoiset sopimukset. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. Luettu 8.3.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78102/gradu01891.pdf?sequence=1>

- Pirinen, J. 2013. Hyvä neuvottelutapa rakennusalan liikesopimuksissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Yritysjuridiikka. Pro gradu-tutkielma. Luettu 12.3.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94549/GRADU-1383893461.pdf?sequence=1>
- Pohjonen, S. 27.6.2006. Ennakoivaa sopimista vaiko riidan ratkaisua? Yhteistyö ja oikeudellinen ajattelu. Luettu 16.3.2015. <http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/artikkelit/3368.pdf>
- Pohjonen, S. 2000. Pari- ja liikesuhteet. Lakimies 6/2000. Luettu 16.3.2015. <http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/lakimies/1796.pdf>
- Rytkönen, A. 2014. Pk-yritys – hyvä työnantaja 2014. Suomen Yrittäjät. Raportti. Helsinki: Suomen Yrittäjät. http://www.yrittajat.fi/File/b30526bf-c92f-48bc-91afe0628d6b83fc/Pk_yritys_hyva_tyonantaja_2014.pdf
- Saarnilehto, A. 2008. Sopimus ja kahdet vakioehdot. Oikeustieto 2008/3. Luettu 25.2.2015. <http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/oikeustieto/5962.pdf>
- Saarnilehto, A. 2005. Sopimusoikeuden perusteet. 6. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Suomen Riskienhallintayhdistys. 2015. Miten sopimusriskejä hallitaan. Luettu 10.3.2015. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=sopimusriskien-hallinta>
- Suomen Riskienhallintayhdistys. 2015. Sopimuksen kohteen yksilöinti. Tarkistuslista sopimuksen kohteen riittävään yksilöinnin varmistamiseen. <http://www.pk-rh.fi/uploads/sopimusriskit/sopimuksen-kohteen-yksilointi.pdf>
- Suomen Riskienhallintayhdistys. 2015. Maksuehtojen tarkistuslista. Tarkistuslista sopimuksessa määriteltyjen maksuehtojen tarkastamiseen. <http://www.pk-rh.fi/uploads/sopimusriskit/maksuehtojen-tarkistuslista.pdf>
- Suomen Standardisoimisliitto. 2011. Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000–standardeihin. Luettu 20.1.2015. <http://www.sfsedu.fi/files/126/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>
- Teknologiainfo Teknova Oy. 2015. IT2010-sopimusehdot. Luettu 2.3.2015. <http://www.it2010.fi/pdf/it2010-palvelutasokuvaus-palvelun-kaytettavyyden-mittaamisessa-suomi>
- Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis 2009/1. Luettu 16.3.2015. http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/defensor_legis/5938.pdf
- Tykkyläinen, J. 2008. Sopimus ja olosuhteet: Kolme käsitystä. Lapin yliopisto. Oikeustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Luettu 8.3.2015. <http://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/opinnaytetyot/5288.pdf>
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Wilhelmsson, T. 2008. Vakiosopimus ja kohtuuttomat sopimusehdot. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1. Mielentilan laatukäsikirjan sisällysluettelo.

- 1 JOHDANTO
- 2 YRITYS
 - 2.1 Organisaation kuvaus
 - 2.1.1 Toimintakonsepti
 - 2.1.2 Perusarvot
 - 2.1.3 Visio
 - 2.1.4 Missio
 - 2.1.5 Strategia
 - 2.1.6 Strategiset tavoitteet
- 3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN PERUSTIEDOT
 - 3.1 Laatu politiikka
 - 3.2 Laatu vastuu
 - 3.3 Laatu järjestelmä
- 4 LAATUJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO
 - 4.1 Asiakaspalaute
 - 4.2 Sisäiset laatu arvioinnit
 - 4.3 Laatu järjestelmän kehittäminen
 - 4.4 Laatu poikkeamien käsittely ja korjaavat toimenpiteet
 - 4.5 Laatukäsikirja
 - 4.6 Laatu resurssit
- 5 TUKIPROSESSIT
 - 5.1 Vastuut ja valtuudet
 - 5.2 Sisäinen ja ulkoinen viestintä
 - 5.3 Myyntiprosessi
 - 5.4 Ostoprosessi
 - 5.4.1 Toimittajien arviointi ja sopimusten teko
 - 5.5 Hallinto
 - 5.5.1 Laskutus
 - 5.5.2 Palkanmaksu
 - 5.5.3 Kirjanpito
 - 5.5.4 Vakuutukset
 - 5.5.5 Sopimukset
 - 5.6 Markkinointi

- 5.7 Henkilöstörekrytointi ja henkilöstöpolitiikka
 - 5.7.1 Perehdyttäminen ja työnohjaus
- 6 MIELENTILA-KONSEPTI
 - 6.1 Myyntipolitiikka ja kohderyhmä
 - 6.2 Tilan perustaminen asiakkaan tiloihin
 - 6.3 Tila ja välineet
 - 6.4 Tilan ylläpito ja huolto
 - 6.5 Rentoutustuntikuvaukset
 - 6.5.1 Keholliset rentoutukset
 - 6.5.2 Mielikuvarentoutukset
 - 6.5.3 Itsekehitysrentoutukset (NLP)
- 7 TURVALLISUUS
 - 7.1 Tietosuojariskit
 - 7.2 Esteettömyys
 - 7.3 Tilan toiminta
 - 7.3.1 Ilmanvaihto ja sisäilman laatu
 - 7.3.2 Valaistus
 - 7.3.3 Äänenvoimakkuus ja akustiikka
 - 7.3.4 Sähkölaitteiden kunto ja käyttö
 - 7.3.5 Kalusteet, varusteet ja laitteet
 - 7.4 Kunnossapito-ohjelma