



Anna Hurmerinta, Sampo Viding

## Sopimus yhteistyömekanismina – kyselytutkimuksen aineistoraportti

Oikeustieteellisen tiedekunnan tutkimusraportteja ja katsauksia

2/2017



Turun yliopisto  
University of Turku

### *Tiivistelmä*

Tässä aineistoraportissa kuvataan ”Sopimus yhteistyömekanismina” -tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutetun kyselytutkimuksen tulokset. Kyselyyn vastasi 65 henkilöä. Vastauksia analysoitiin strukturoitujen kysymysten osalta määrällisesti, ja tulokset on esitetty raportissa pääasiassa suorina jakaumina. Avoimia kysymyksiä analysoitiin sekä määrällisesti että laadullisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin luokittelemalla ja teemoittelemalla.

Kyselyyn osallistuneiden vastaajien edustamat yritykset ovat alihankkija- ja asiakassuunnassa hyvin verkottuneita ja suurelta osin hyvin riippuvaisia erityisesti komponenttitoimittajistaan, raaka-ainetoimittajistaan sekä erilaisten palveluiden tarjoajista. Näillä toimijoilla on merkittävä rooli vastaajien edustamien yritysten kokonaistoimitusten onnistumisessa.

Asiakkaiden kanssa tehdään erityisesti tuotekehitysyhteistyötä ja suunnitteluyhteistyötä. Alihankkijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä korostuu tuotekehitysyhteistyön lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen sekä laadunhallinta. Sekä asiakkaiden että yksittäisten alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa tehtävä yhteistyö on tarkoitettu pääosin pitkäaikaiseksi, yhteydenpito on jatkuvaa ja muodollista ja yhteistyöstä ja yhteydenpidosta on sovittu kirjallisesti tai suullisesti. Yhteistyötä molempien toimijoiden kanssa tuetaan eniten säännöllisin tapaamisoin, mutta yhteyttä pidetään myös etänä sekä sähköpostein että puhelimitse. Lisäksi erilaisia työkaluja käytetään yhteistyösuhteen tukemisessa apuna.

Verkostomaisempi yhteistyö esimerkiksi useiden alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden kanssa, asiakkaan tai loppukäyttäjän muiden sopimuskumppanien tai muiden toimijoiden kanssa on selvästi kertaluontoisempaa, yhteydenpito satunnaisempaa ja vapaamuotoisempaa, eikä yhteistyöstä ole sovittu yhtä usein kuin asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa. Vaikka yritysverkostoista puhutaan tieteellisessä kirjallisuudessa yhä enemmän, kyselyyn osallistuneiden vastaajien edustamissa yrityksissä tällainen yhteistyö keskittyy vastausten perusteella enemmän yksittäisiin projekteihin kuin koko yrityksen toimintaan. Yksinkertainen veturivetoinen verkosto on todellinen ja käytettykin tapa toimia, mutta suurempaa koordinaatiota ja osapuolten välistä yhteistoimintaa vaativaa verkostoa käytetään vain satunnaisesti ja harvoin.

Vastaajien edustamissa yrityksissä käytetään melko paljon erilaisia yhteistyösopimuksia yhteistyösuhteiden hallintaan. Käytetyimpiä yhteistyösopimuksia olivat tutkimus- ja tuotekehityssopimukset sekä myynti- ja markkinointiyhteistyötä koskevat sopimukset. Lisäksi käytetään konsortiosopimuksia ja yhteisyrityksiä. Avointen vastausten mukaan esimerkiksi vuosisopimuksia, puite- ja raamisopimuksia sekä toimitus-, projekti-, hankinta- ja salsapitosopimuksia pidetään yhteistyösopimuksina. Vastaajat näkivät siis myös ”perinteisemmissä” sopimuksissa yhteistyösopimuksellisia piirteitä.

Asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa tehtävät sopimukset ovat useimmiten kirjallisia. Siirtyminen kauemmas toimitusketjun lähimmistä toimijoista vähentää selvästi kirjallista sopimista. Yleisimmin käytettyjä yhteistyötä sääteleviä sopimusehtoja olivat riidanratkaisuehdot, sopimuksen muuttamista koskevat ehdot, konfliktinhallintaehdot, yhteydenpitoon liittyvät ehdot, yhteistä aikataulun hallintaa koskevat ehdot sekä laadunhallintaa koskevat ehdot. Jotkut yritykset käyttävät myös open books -ehtoja useiden alihankkijoidensa tai aliurakoitsijoidensa kanssa. Yleisellä tasolla vähiten arvioitiin käytettävän open books -

ehtoja, insentiivi- ja riskienjakoehdoja sekä ehtoja, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia.

Vastaajat kokivat sopimusten tukevan yhteistyötä pääosin hyvin. Sopimusneuvotteluilla on vastausten perusteella keskeinen rooli toimivan yhteistyön varmistajana. Myös selkeä sopimus edistää yhteistyötä. Useimpien vastausten mukaan sopimukset eivät sellaisenaan haittaa yhteistyötä, mutta tietynlaiset ehtotyypit kuten IPR- ja salassapitoehdot, muutostenhallintaa koskevat ehdot, sopimussakot sekä eksklusiivisuusehdot ovat luonteeltaan sellaisia, joista on teknisesti vaikea sopia tai ne saattavat muutoin vaikeuttaa yhteistyötä. Myös sopimusten epätäydellisyys vaikeuttaa yhteistyösuhteen hallintaa. Lisäksi yhteistyösuhteen toimivuutta hankaloittaa toisen osapuolen kannalta kohtuuttomat sopimusehdot sekä sopimuksen tai sopimusneuvottelujen väärä fokus.

Vastausten perusteella keskeistä on laatia selkeä sopimus, koska erityisesti sopimuksen epäselvyys ja epätäydellisyys olivat yhteistyön onnistumista uhkaavia tekijöitä. Tiettyjen ehtojen muotoiluun sekä yhteistyön kannalta haitallisiin muihin sopimuksellisiin seikkoihin kannattaa kiinnittää huomiota sopimusta laadittaessa.

## Sisällys

1	Tutkimuksen tausta ja raportin tarkoitus .....	2
2	Kyselyn osallistajat.....	4
3	Riippuvuus ja yhteistyö.....	8
3.1	Keistä toimijoista yritykset ovat riippuvaisia ja millä tavalla? .....	8
3.2	Keiden toimijoiden kanssa yhteistyötä tehdään?.....	12
3.3	Millaista yhteistyö ja yhteydenpito ovat ja miten niistä on sovittu? .....	15
3.4	Millaista yhteistyö konkreettisesti on ja miten sitä tuetaan? .....	16
4	Sopimukset ja yhteistyö.....	19
4.1	Yhteistyösopimukset.....	19
4.2	Sopimukset eri toimijoiden kanssa .....	22
4.2.1	Yleistä kysymyksistä.....	22
4.2.2	Sopimukset asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa .....	23
4.2.3	Sopimukset alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa.....	27
4.2.4	Sopimukset muiden toimijoiden kanssa .....	30
4.3	Milloin sopimukset haittaavat yhteistyötä? .....	36
5	Yhteenveto ja johtopäätöksiä.....	44
	Lähteet.....	48

# 1 Tutkimuksen tausta ja raportin tarkoitus

Yhteiskunta, organisaatiot ja yksilöt elävät jatkuvasti yhä verkottuneemmassa ympäristössä. Yrityksille kehitys on tarkoittanut muun muassa sitä, että ne keskittyvät yhä enemmän ydintoimintoihinsa ja ulkoistavat muut toiminnot alihankkijoilleen ja aliurakoitsijoilleen sekä tekevät paljon yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

Organisaatioiden ollessa yhä enemmän riippuvaisia toisistaan myös yhteistyön merkitys kasvaa. Kokoonpanoyritys on esimerkiksi riippuvainen siitä, että sen mahdollisesti satojen komponenttitoimittajien toimitukset saapuvat ajallaan ja ovat yhteensopivia asiakkaalle toimitettavan valmiin, usein yksilöllisesti räätälöidyn lopputuotteen kanssa.

Yritykset hallitsevat yllä kuvattuja riippuvuus- ja yhteistyösuhteitaan muun muassa kirjallisin ja suullisin sopimuksin. Sopimusten avulla sovitaan yhteistyön pelisäännöistä; mikä on yhteistyön tarkoitus ja tavoiteltu tulos, millä aikataululla tulos saavutetaan ja mikä on toiselle yritykselle saavutetusta tuloksesta maksettava kompensatio.

Sopimuksilla on suuri yhteiskunnallinen merkitys. Kuten vuoden 2016 taloustieteiden Nobel-palkintoa koskevassa lehdistötiedotteessa todettiin: *”...Sopimussuhteisiin liittyy tyypillisesti intressiristiriitoja. Sopimusten tehtävänä onkin asianmukaisesti muotoiltuna varmistaa, että sopimusosapuolet toimivat suhteessa molempia hyödyttävällä tavalla”* (The Royal Swedish Academy of Sciences 2016).

Tästä itsestäänselvyydeltä kuulostavasta lausahduksesta huolimatta sopimukset eivät aina heijasta yllä kuvattua päämäärää kovinkaan onnistuneesti. Ensinnäkin, sopimukset on saatettu laatia sellaisella kielellä, jota sopimuksen käyttäjät eivät ymmärrä. Ilmiöstä on keskusteltu paljon etenkin kuluttajasopimusten yhteydessä (ks. ajankohtaisista uutisista esim. Jokiniemi 2016), mutta se ulottaa lonkeronsa myös yritysten välisiin sopimuksiin.

Toisekseen sopimukset on usein laadittu *suojaamistarkoituksessa*. Kärjistettynä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sopimusosapuolet yrittävät sopimusneuvotteluista lähtien suojata mahdollisimman hyvin omat intressinsä ja säilyttää vastuuta toisille sopimusosapuolille. Näin saatetaan toimia huolimatta siitä, onko vastuun siirtäminen tosiasiallisesti tarpeellista saati järkevää tai hyödyllistä esimerkiksi yhteistyösuhteen toimivuuden kannalta. Kun so-

pimuksiin on saatu kirjattua molempien osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, sysätään se syrjään odottamaan mahdollista riita-tilannetta, jolloin se kaivetaan taas esille lakimiesten taisteluarsenaalia täydentämään.

Sopimusten yhteistyöluonnetta on tutkittu ainakin 1960-luvulta lähtien (mm. Macaulay 1963; Macneil 1974; Macneil 1978), ja viime aikoina tutkimus on keskittynyt muun muassa sopimusten käyttäjälähtöisyyteen sekä sopimuksen erilaisiin funktioihin. Sopimuksia koskevaa tutkimusta on tehty erityisesti kauppätieteissä sekä oikeustieteessä. Kauppätieteellinen sopimustutkimus on perinteisesti hyvin empiiristä, kun taas ainakin suomalaisesta oikeustieteellisestä tutkimuksesta on puuttunut empiirinen tutkimusote. Pyrimme tässä julkaisussa osittain raportoitavalla ”Sopimus yhteistyömekanismina” -tutkimuksella pienentämään tätä tutkimusaukkoa.

Transaktiokustannusteoriassa (Williamson 1985) ja sitä seuranneissa tutkimuksissa liiketoimintasuhteen hallintamekanismit jaetaan muodollisiin ja epämuodollisiin hallintamekanismeihin. Sopimukset kuuluvat muodollisiin hallintamekanismeihin, kun taas epämuodollisiin hallintamekanismeihin kuuluvat liiketoimintasuhdetta säätelevät sosiaaliset normit kuten luottamus, solidaarisuus ja joustavuus. Aiemmin on ajateltu, että liiketoimintasuhteen hallintaan voidaan käyttää joko formaaleja sopimuksia tai epämuodollisia, sosiaalisia hallintamekanismeja. Muun muassa Poppo ja Zenger (2002) ovat kuitenkin osoittaneet tutkimuksessaan, että muodolliset ja epämuodolliset hallintamekanismit toimivat toistensa täydentäjinä, ja että epämuodollisten hallintamekanismien käyttäminen liiketoimintasuhteessa lisää myös monimutkaisempien sopimusten käyttöä ja päinvastoin.

”Sopimus yhteistyömekanismina” -tutkimuksessa halutaan selvittää, miten suomalaisissa raskaan teollisuuden yrityksissä hyödynnetään sopimuksia yhteistyösuhteen tukemisessa. Siinä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Käytetäänkö tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä sopimuksia liiketoimintasuhteen epämuodollisten hallintamekanismien ja yritysten välisen yhteistyön tukena?
2. Millaiset sopimukselliset rakenteet a) edistävät tai b) haittaavat yritysten välistä yhteistyötä ja miten?
3. Pitävätkö tutkimukseen osallistuvien yritysten lakimiehet ja muut sopimusasiantuntijat sopimusta epämuodollisia hallintamekanismeja ja yritysten välistä yhteistyötä tukevana välineenä?

Tarkoituksena on siis selvittää ensinnäkin, *käyttävätkö* tutkimukseen osallistuvat yritykset sopimuksellisia järjestelyjä liiketoimintasuhteen epämuodollisten hallintamekanismien ja yritysten välisen yhteistyön tukena. Toiseksi selvitetään, *millaisia* nämä sopimukselliset järjestelyt ovat ja *miten* ne tosiasiallisesti *vaikuttavat* sopimuskumppanien väliseen yhteistyöhön. Viimeiseksi selvitetään, *pitävätkö* tutkimukseen osallistuvien yritysten lakimiehet ja muut sopimusasiantuntijat sopimusta sellaisena *välineenä*, jolla ylipäättään voidaan tukea liiketoimintasuhteen epämuodollisia hallintamekanismeja ja vaikuttaa yritysten väliseen yhteistyöhön. Toisin sanoen selvitetään, mikä on yritysten lakimiesten ja muiden vastaajien *oma näkemys* asiasta.

Tutkimukseen osallistui lakimiehiä ja muita sopimusasiantuntijoita FIMECC:n (nykyään DIMECC) tutkimustoimintaan osallistuneiden 137 yrityksen joukosta. Tutkimusaineisto muodostuu 65 osallistujan kyselytutkimukseen antamista vastauksista, 23 lakimiehen tai muun sopimusasiantuntijan haastatteluista sekä noin 15 osallistujayrityksen käyttämistä sopimusdokumenteista.

Tässä raportissa kuvataan tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutetun *kyselytutkimuksen tulokset*. Kyselyyn vastasi 65 henkilöä. Vastauksia analysoitiin strukturoitujen kysymysten osalta määrällisesti, ja tulokset on esitetty pääasiassa suorina jakaumina. Skaalakysymyksiä analysoitiin myös vertailemalla kysymyksiin annettujen vastausten keskiarvoja toisiinsa. Avoimia kysymyksiä analysoitiin Tuomen ja Sarajärven (2009) aineistolähtöisen sisällönanalyysin ”rautalankamallin” avulla luokittelemalla ja teemoittelemalla. Lisäksi avoimien vastausten sisältöä eriteltiin laskemalla, kuinka monta kertaa tietty luokka tai tema esiintyy kaikissa annetuissa vastauksissa. Tätä aineistoraporttia varten valitsimme tarkempaan sisällönanalyysiin kaksi avointa kysymystä (ks. tarkemmin luku 4.3, kysymykset 41 ja 45).

## 2 Kyselyn osallistujat

Kysely toteutettiin webropol-kyselynä syys-lokakuussa 2016. Siihen osallistui FIMECC:n tutkimustoiminnassa mukana olleiden yritysten lakimiehiä ja muita sopimusasiantuntijoita.<sup>1</sup> Vastaajien tavoittamiseksi pyysimme

---

<sup>1</sup> Haluamme kiittää kaikkia kyselyyn osallistuneita henkilöitä sekä FIMECC:iä (nykyään DIMECC) ja DIMECC REBUS-ohjelman konsortiota tutkimuksen mahdollistamisesta. DI-

FIMECC:ltä heidän tutkimusohjelmiinsa osallistuneiden yritysten ja tutkimusohjelmien yhteyshenkilöiden yhteystiedot. Otimme ensin puhelimitse yhteyttä näihin yhteyshenkilöihin saadaksemme potentiaalisten tutkimukseen osallistuvien yhteystiedot. Jos saimme yhteyshenkilöltä uudet yhteystiedot, otimme näihin henkilöihin yhteyttä ensisijaisesti puhelimitse ja joskus sähköpostitse. Yhteydenoton jälkeen ja potentiaalisten vastaajien suostumuksella lähetimme heille kyselylinkin. Päätimme lähettää kyselylinkin myös noin 40 sellaiselle potentiaaliselle vastaajalle, joihin emme olleet saaneet suoraan yhteyttä. Lisäksi lähetimme kyselylinkin mahdollisten vastaajien suosittelemille toisille potentiaalisille vastaajille ilman, että otimme heihin enää yhteyttä henkilökohtaisesti. Kyselylinkki lähetettiin yhteensä 194 mahdolliselle vastaajalle, ja kyselyyn vastasi 65 henkilöä. Vastausprosentti on kyselytutkimukseksi suhteellisen korkea, 33,5 prosenttia.

Vastaajien edustamat yritykset toimivat monenlaisilla toimialoilla, mutta selvästi suurin osa yrityksistä toimii raskaassa teollisuudessa. Joukossa on muun muassa meriteollisuudessa toimivia koneenrakennusyrityksiä. Lisäksi osa vastaajien edustamista yrityksistä toimii muun muassa raaka-ainemarkkinoilla, sähkö- ja elektroniikkateollisuudessa, ohjelmistoalalla, teknologiateollisuudessa ja rakennusalalla.

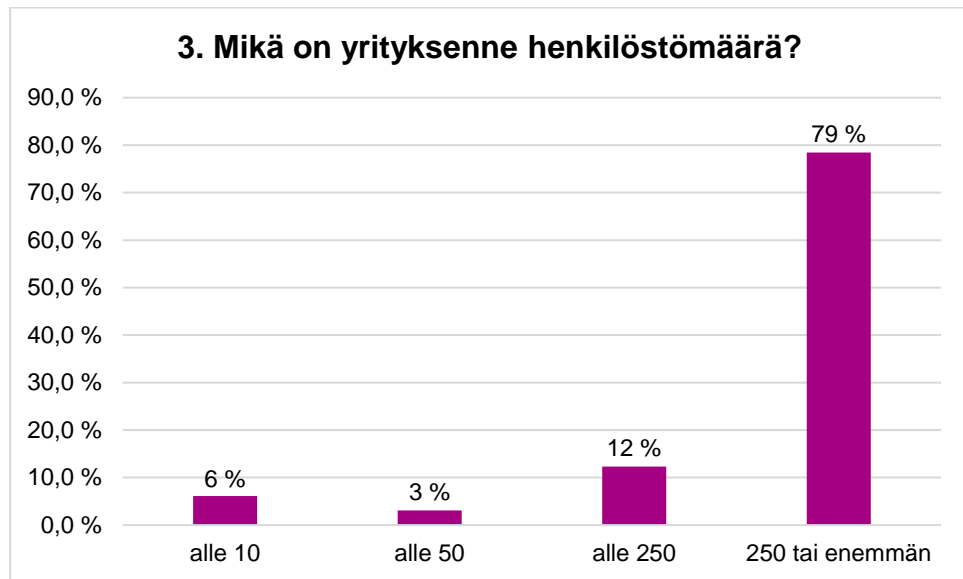
Yli kolme neljäsosaa vastaajista työskenteli yrityksissä, joiden vuotuinen liikevaihto oli yli 50 miljoonaa euroa. Toisaalta noin neljäsosa vastaajista työskenteli yrityksissä, joiden vuosittainen liikevaihto oli alle 50 miljoonaa euroa.

Vastaajien edustamissa yrityksissä noin 78 % henkilöstömäärä oli vähintään 250 henkilöä (Kuvio 1). Noin 12 % vastaajista työskenteli yrityksissä, joissa henkilöstömäärä oli vähintään 50 mutta alle 250 henkilöä, noin 3 % vastaajista yrityksissä, joissa henkilöstömäärä oli vähintään 10 mutta alle 50 henkilöä ja noin 6 % vastaajista yrityksissä, joissa työskenteli alle 10 henkilöä.

---

MECC REBUS -tutkimusohjelmaa rahoittavat siinä mukana olevat yritykset, tutkimuslaitokset sekä Tekes. Lisäksi haluamme esittää kiitokset raporttia kommentoineille professori Anne Alvesalo-Kuuselle, professori Mika Viljaselle sekä emeritusprofessori Ari Saarnilehdelle.





**Kuvio 1.** Vastaajien edustamien yritysten henkilöstömääräjakaumat prosentteina (n=65).

Suurin osa vastaajista (noin 89 %) työskenteli oikeudellisissa tehtävissä, hankinnassa, myynnissä ja markkinoinnissa, yrityksen johdossa tai contract management -tehtävissä. Yli kolmannes vastaajista ilmoitti työskentelevänsä useammassa kuin yhdessä tehtävässä. Lisäksi kahdeksan vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä suunnittelussa, seitsemän toimituspuolella ja kaksi taloushallinnon tehtävissä. Muissa tehtävissä (muun muassa asiantuntija-tehtävät ja tuotekehitystehtävät) työskenteli viisi henkilöä.

Taulukko 1. Vastaajien työtehtäväjakaumat lukumäärittäin (n=65).

<b>Vastaajien työtehtäväjakaumat lukumäärittäin</b>	
Myynti ja markkinointi	8
Hankinta	8
Legal	8
Johto	7
Contract management	4
Contract management ja legal	4
Johto ja myynti ja markkinointi	3
6 tai 7 työtehtävää valittu	2
Suunnittelu	2
Muu, mikä?	2
Myynti ja markkinointi ja contract management	2
Johto, myynti ja markkinointi ja contract management	2
Taloushallinto	1
Hankinta ja toimitus	1
Johto ja legal	1
Myynti ja markkinointi ja toimitus	1
Johto ja hankinta	1
Johto ja muu	1
Suunnittelu ja toimitus	1
Myynti ja markkinointi, contract management ja suunnittelu	1
Hankinta, suunnittelu ja muu	1
Johto, contract management ja legal	1
Johto, contract management, hankinta ja toimitus	1
Hankinta, suunnittelu, toimitus ja muu	1
Johto, contract management, hankinta, legal ja suunnittelu	1
<b>Yhteensä</b>	<b>65</b>

Koska vastaajien työtehtävien kirjo on näin laaja, tulee vastauksissa esille eri ammatti- ja asiantuntijaryhmien toisinaan melko erilaisetkin näkemykset yhteistyöstä ja sopimusten roolista sen tukemisessa. Toisin sanoen vastauksissa näkyy se, että vastaajat lähestyvät sopimuksia, yhteistyötä ja muita kyselyssä käsiteltyjä asioita erilaisista näkökulmista, osittain varmasti eri koulutuksen ja asiantuntemuksen vuoksi.

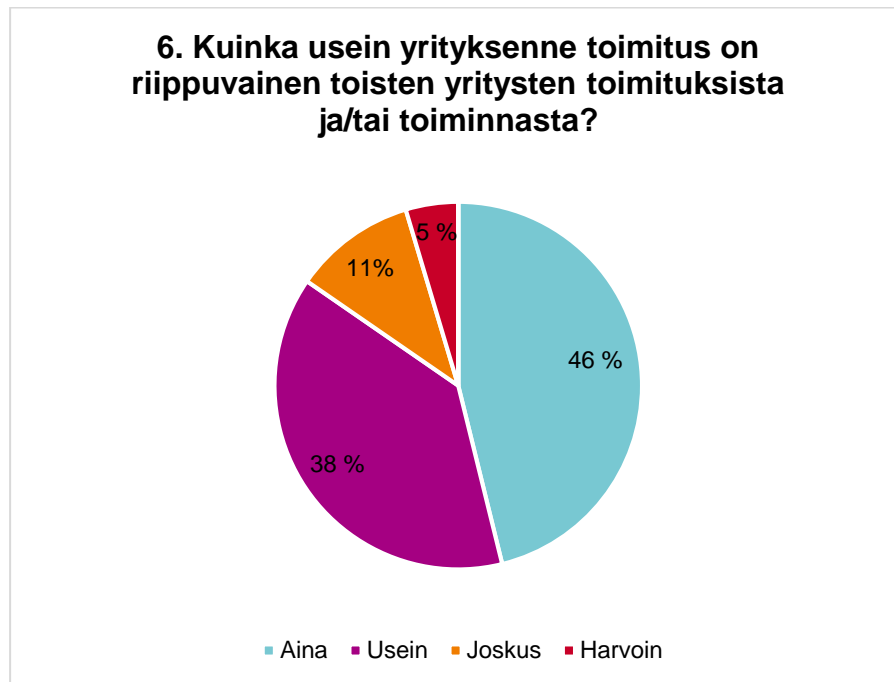
Vastaajien erilaisista työkuvista huolimatta heidän työtehtävänsä liittyvät tavalla tai toisella sopimukseen. Kun vastaajia pyydettiin kuvailemaan lyhyesti, millä tavalla heidän päivittäiset työtehtävät liittyvät sopimukseen, vain muutama vastaaja totesi, ettei työskentele päivittäin sopimusten parissa. Suurin osa vastaajista osallistui sopimusten laadintaan, sopimusneuvotteluihin tai tarjousten laadintaan: sopimusneuvottelut mainittiin lähes puolessa vastauksista, sopimusten laadinta noin kolmanneksessa vastauksia ja tarjouksia käsiteltiin vajaassa 20 prosentissa vastauksia (n=65).

### 3 Riippuvuus ja yhteistyö

#### 3.1 Keistä toimijoista yritykset ovat riippuvaisia ja millä tavalla?

Kun vastaajilta kysyttiin, kuinka usein heidän edustamansa yrityksen toiminta on riippuvainen toisten yritysten toimituksista ja/tai toiminnasta, suurimman osan (lähes 85 %) mukaan näin on aina tai usein (Kuvio 2).

**6. Kuinka usein yrityksenne toimitus on riippuvainen toisten yritysten toimituksista ja/tai toiminnasta?**



**Kuvio 2.** Vastaajien edustamien yritysten toimitusten riippuvuus toisista yrityksistä. Vastausten jakaumat prosentteina (n=65).

Lisäksi riippuvuuden kuvattiin olevan useimmiten (lähes 85 % vastauksista) erittäin merkittävää tai merkittävää (Kuvio 3). Toisaalta kolmessa vastauksessa nähtiin vastaajan edustaman yrityksen olevan vain harvoin riippuvainen toisten yritysten toimituksista ja/tai toiminnasta. Näiden samojen kolmen vastaajan mukaan riippuvuus ei lisäksi ole joko kovin merkittävää tai lainkaan merkittävää. Yhteensä 10 vastaajan mukaan riippuvuus ei ollut lainkaan merkittävää tai kovin merkittävää.



Kuvio 3. Vastaajien edustamien yritysten toisista yrityksistä riippuvuuden merkittävyys. Vastausten jakaumat prosentteina (n=65).

Strukturoitujen kysymysten lisäksi riippuvuuden luonnetta ja laatua selvitettiin vastaajilta avoimella, ei-pakollisella kysymyksellä. Kun vastaajia pyydettiin kuvaamaan, miten riippuvuus ilmenee käytännössä, 92 % vastaajista kuvasi niiden edustamien yritysten olevan riippuvaisia erityisesti alihankkijoistaan ja aliurakoitsijoistaan (59 vastausta, n=64).

Näissä vastauksissa korostui usein se, että komponenttitoimittajilla ja erilaisten palveluiden tarjoajilla on merkittävä rooli vastaajien edustamien yritysten kokonaistoimitusten onnistumisessa. Lähes kaikissa vastauksissa (noin 95 %) mainittiin vastaajien edustamien yritysten kokonaistoimitusten olevan riippuvaisia komponenttitoimittajista, alihankituista osakokonaisuuksista tai palveluntarjoajista. Esimerkiksi suunnittelutyöt, maalauspalvelut, asennus-, huolto- tai ylläpitotyöt ja tarkastukset mainittiin tällaisina palveluina. Lisäksi muutamissa vastauksissa mainittiin vastaajan edustaman yrityksen olevan riippuvainen eri toimittajien teknologioista.

Vastausten mukaan riippuvuudella on merkitystä erityisesti sen kannalta, että yrityksen oma toimituskokonaisuus saadaan toimitettua omalle asiakkaalle oikeanlaatuisena, ajallaan ja kustannustehokkaasti (9 vastausta). Lisäksi alihankkijoita käytetään parin vastauksen mukaan omien resurssien

puutteen vuoksi. Vielä kahdessa vastauksessa kuvattiin alihankkijoiden roolin olevan niin merkittävä, että alihankkijoiden viivästyksen sattuessa koko tuotanto pysähtyy. Kahdessa vastauksessa mainittiin lisäksi erikseen, että suurin osa yrityksen toimittaman tuotteen arvosta tuotetaan alihankintaverkostossa.

Alihankkijoista oltiin riippuvaisia myös tuotekehitysprojekteissa. Näissä käytettiin jo olemassa olevia alihankintaverkostoja hyväksi ja etsittiin uusia potentiaalisia alihankkijoita.

Palveluntarjoajien ja komponenttitoimittajien lisäksi erityisinä alihankkijaryhminä mainittiin tavarantoimittajat, materiaalitoimittajat ja raaka-ainetoimittajat. Lisäksi neljässä vastauksessa mainittiin erilaiset epäsuorien hankintojen (kuten kuljetukset, toimistotarvikkeet, vakuutukset, IT-järjestelmät, rahoitus, konsultointi) toimittajat sellaisina toimijoina, joista ollaan riippuvaisia.

Vastaukset heijastelevat nykypäivän businesskulttuuria: yritykset keskittyvät omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistavat paljon muita toimintojaan. Useat vastaajien edustamista yrityksistä ovatkin vastausten perusteella niin sanottuja kokoonpanoyrityksiä, jolloin riippuvuus alihankkijoina olevista komponenttitoimittajista korostuu.

Riippuvuus asiakkaista oli sen sijaan harvinaisempaa ja mainittiin ainoastaan 12 avoimessa vastauksessa. Riippuvuus asiakkaista ilmeni esimerkiksi yhteisenä tuotekehityksenä, projektin oikea-aikaisessa toteutumisessa sekä yksinkertaisesti palvelun tilaajana. Lisäksi neljässä vastauksessa mainittiin vastaajan edustaman yrityksen toimituksen edellytykseksi asiakkaan ja mahdollisten muiden toimittajien omien velvoitteiden toteutuminen.

Alihankkijoiden ja asiakkaan tai asiakkaan muiden toimittajien lisäksi avoimissa vastauksissa mainittiin muut yritykset, yhteistyökumppanit tai kolmannet osapuolet 11 vastauksessa. Suurin osa näistä vastauksista oli hyvin yleisluonteisia mainintoja riippuvuudesta tai yhteistyöstä. Erityisesti mainittiin riippuvuus muista yrityksistä tuotekehitysyhteistyössä sekä jälleenmyyjän riippuvuus päämiehestä. Yhdessä vastauksessa kuvattiin myös, kuinka kumppanin tuote on osa vastaajan edustaman yrityksen nimissä myytävää palvelua.

Seitsemässä vastauksessa mainittiin, ettei vastaajan edustama yritys ole kovinkaan riippuvainen ainakaan yksittäisistä toimijoista, tai ainakaan tällaista riippuvuutta ei ole kaikilla yrityksen liiketoiminnan osa-alueilla. Lisäksi yhdessä vastauksessa mainittiin yrityksen pyrkivän nimenomaisesti

ehkäisemään riippuvuutta yksittäisistä toimittajista. Yhteenvedona voisi todeta, että riippuvuudesta puhuttaessa katse kohdistuu erityisesti alihankkijoihin – komponenttitoimittajiin ja muihin toimittajiin sekä palveluiden tarjoajiin. Pelkkien tavara- ja palvelutoimitusten lisäksi näitä tahoja hyödynnetään muun muassa tuotekehityksessä ja puuttuvan kapasiteetin täydentämisessä. Selvästi harvinaisempaa oli vastaajien mukaan riippuvuus asiakkaista tai muista toimijoista.

### 3.2 Keiden toimijoiden kanssa yhteistyötä tehdään?

Yleensä silloin, kun ollaan riippuvaisia toisista toimijoista, edellytetään myös jonkinlaista yhteistyötä näiden toimijoiden välillä. Kyselyssä oltiin kiinnostuneita

- vastaajien edustamien yritysten ja asiakkaiden välisestä yhteistyöstä,
- vastaajien edustamien yritysten, asiakkaiden ja loppukäyttäjien välisestä yhteistyöstä,
- vastaajien edustamien yritysten ja yksittäisten alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden välisestä yhteistyöstä,
- vastaajien edustamien yritysten ja useiden alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden välisestä yhteistyöstä,
- vastaajien edustamien yritysten ja alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden välisestä sekä alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden keskinäisestä yhteistyöstä,
- vastaajien edustamien yritysten ja muiden niiden asiakkaisiin tai loppukäyttäjiiin sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien välisestä yhteistyöstä sekä
- vastaajien edustamien yritysten ja muiden toimijoiden välisestä yhteistyöstä.

Annoimme eri tahojen välisestä yhteistyöstä kyselyssä seuraavat esimerkit:

Yrityksenne, sen asiakkaan ja loppukäyttäjän välisellä yhteistyöllä tarkoitamme esimerkiksi tilanteita, joissa yrityksenne toimitus tulee tosiasiallisesti jonkun muun kuin yrityksenne varsinaisen asiakkaan käyttöön ja yrityksenne tekee yhteistyötä myös tämän toimijan kanssa.

Yrityksenne ja sen usean alihankkijan tai aliurakoitsijan välisellä yhteistyöllä viittaamme esimerkiksi tilanteisiin, joissa useampi kuin yksi yrityksenne alihankkija toimittaa osia yrityksenne laitteeseen tai palveluun.

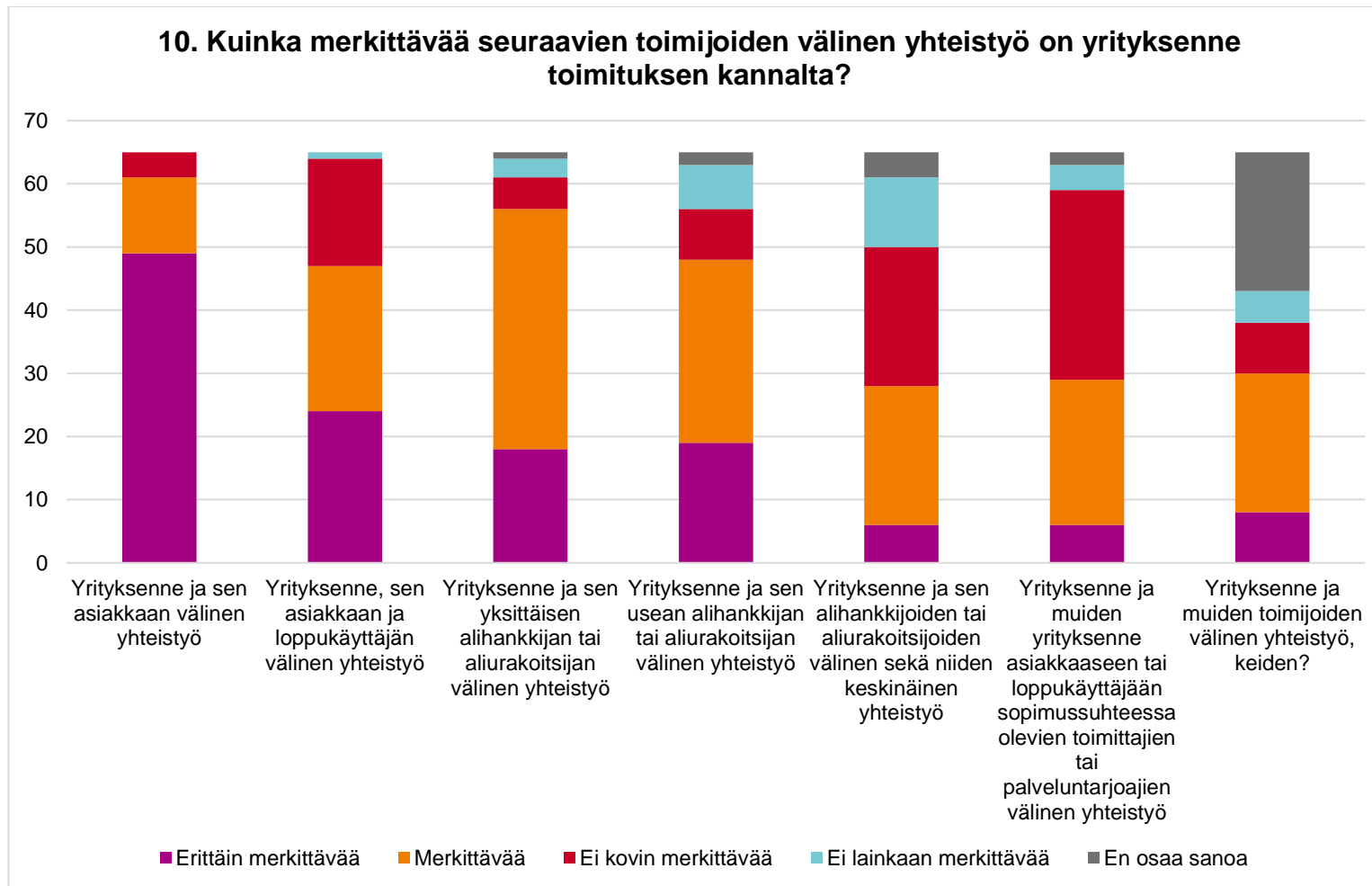
Yrityksenne ja sen alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden välisellä sekä niiden keskinäisellä yhteistyöllä tarkoitamme tilanteita, joissa yrityksenne alihankkijat tai aliurakoitsijat tekevät yhteistyötä paitsi suoraan yrityksenne kanssa myös keskenään esimerkiksi erilaisten toimituksen osien tai ohjelmistojen yhteensovittamiseksi.

Yrityksenne ja muiden yrityksenne asiakkaaseen tai loppukäyttäjään sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien välisellä yhteistyöllä viittaamme esimerkiksi pääurakoitsijan ja tilaajan suunnittelijan tai konsultin kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Yrityksenne ja muiden toimijoiden välisellä yhteistyöllä viittaamme esimerkiksi yrityskumppaneiden, konsortio partnereiden tai viranomaisten kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Mielenkiintoista kyllä, vaikka vastaajien edustamat yritykset ovat kuvatus mukaisesti usein ja merkittävästi riippuvaisia nimenomaan alihankkijoistaan, yhteistyö koettiin erittäin merkittäväksi useammin asiakkaan tai asiakkaan ja loppukäyttäjän kanssa kuin alihankkijoiden kanssa (Kuvio 4). Asiakkaan kanssa yhteistyö koettiin erittäin merkittäväksi 49 vastauksessa, kun taas esimerkiksi yksittäisen alihankkijan kanssa yhteistyö koettiin erittäin merkittäväksi ainoastaan 18 vastauksessa. Jos kuitenkin tarkastellaan yhdessä vastausvaihtoehtoja ”erittäin merkittävää” ja ”merkittävää” sekä asiakkaiden että yksittäisten alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden osalta, koetaan yhteistyö lähes yhtä merkittäväksi: asiakkaan kanssa yhteistyö koetaan erittäin merkittäväksi tai merkittäväksi 61 vastauksessa, yksittäisen alihankkijan tai aliurakoitsijan kanssa 56 vastauksessa. Yhteistyö asiakkaan kanssa saatetaan kokea merkittävämmäksi mahdollisesti siitä luonnollisesta syystä, että asiakkaat mahdollistavat loppujen lopuksi koko liiketoiminnan.





Kuvio 4. Yhteistyön merkittävyys toimijoittain vastaajien edustamien yritysten toimituksen kannalta. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=65).

Mitä kauemmaksi oman tuotantoketjun ”lähilenkeistä” eli omista toimittajista ja asiakkaista menttiin, sitä vähemmän merkittäväksi yhteistyö koettiin. Esimerkiksi yrityksen ja sen alihankkijoiden välistä sekä alihankkijoiden keskinäistä yhteistyötä pidettiin erittäin merkittävänä tai merkittävänä ainoastaan 28 vastauksessa, kun taas yrityksen ja usean alihankkijan tai alirakoitsijan välistä yhteistyötä pidettiin erittäin merkittävänä tai merkittävänä 48 vastauksessa. Yrityksen asiakkaan tai loppukäyttäjän kanssa sopimussuhteessa olevien muiden toimittajien tai palveluntarjoajien kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin erittäin merkittäväksi tai merkittäväksi 29 vastauksessa ja muiden toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö erittäin merkittäväksi tai merkittäväksi 30 vastauksessa. Muina toimijoina mainittiin esimerkiksi luokituslaitokset, viranomaiset, tutkimuslaitokset, konsortiopartnerit, tytäryhtiöt sekä rahoituslaitokset.

### 3.3 Millaista yhteistyö ja yhteydenpito ovat ja miten niistä on sovittu?

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan toimijakohtaisesti seuraavia asioita asteikolla yhdestä viiteen:

**Taulukko 2. Arviointiasteikko, arvioitavina asioina yhteistyö ja yhteydenpito.**

	1	2	3	4	5	
Yhteistyö on kestoltaan pitkäaikaiseksi tarkoitettua						Yhteistyö on kestoltaan kertaluontoista
Yhteydenpito on jatkuvaa						Yhteydenpito on ajoittaista
Yhteistyöstä ja yhteydenpidosta on sovittu kirjallisesti tai suullisesti						Yhteistyö ja yhteydenpito on vapaamuotoista

Vastaajille näytettiin vain niitä toimijoita koskevat kysymykset, joiden kanssa tehtävän yhteistyön he olivat arvioineet kysymyksessä 10 (ks. luku 3.2, kuvio 4) erittäin merkittäväksi, merkittäväksi tai ei kovin merkittäväksi. Tästä johtuen myös kysymyskohtaisten vastausten määrä vaihteli.

*Asiakkaan* kanssa tehtävää yhteistyötä kuvailtiin vastauksissa pääosin pitkäaikaiseksi tarkoitetuksi (vastausten keskiarvo 1,57), yhteydenpito on jatkuvaa ja muodollista (vastausten keskiarvo 1,75), ja yhteistyöstä ja yhteydenpidosta on sovittu kirjallisesti tai suullisesti (vastausten keskiarvo 1,97).

Myös *yksittäisten alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden* kanssa tehtävä yhteistyö on vastaajien mukaan tarkoitettu pääosin pitkäkestoiseksi (keskiarvo 1,69), yhteydenpito on jatkuvaa (keskiarvo 1,82) ja yhteistyöstä ja yhteydenpidosta on sovittu pääosin kirjallisesti tai suullisesti (keskiarvo 1,98).

*Asiakkaan ja loppukäyttäjän* välisissä, useimmiten pitkäaikaiseksi tarkoitetuissa yhteistyösuhteissa (vastausten keskiarvo 2,09) yhteydenpito ei sen sijaan ole vastausten perusteella yhtä lailla jatkuvaa (keskiarvo 2,64) eikä yhteistyöstä ja yhteydenpidosta ole sovittu yhtä usein kirjallisesti tai suullisesti (keskiarvo 2,97).

Myöskään vastaajien edustamien yritysten ja *useiden alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden välinen ja alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden keskinäinen* yhteistyö ei ole vastaajien mukaan yhtä pitkäaikaiseksi tarkoitettua (keskiarvo 2,42), yhteydenpito ei ole niin jatkuvaa (keskiarvo 2,78), eikä tällaisesta yhteistyöstä ja yhteydenpidosta ole sovittu niin usein kirjallisesti tai suullisesti (keskiarvo 2,7).

Sama trendi jatkui siirryttäessä kauemmaksi tuotantoketjun lähikumppaneista. *Asiakkaisiin tai loppukäyttäjiin sopimussuhteessa olevien muiden toimittajien tai palveluntarjoajien* kanssa tyypillinen yhteistyö on toisinaan pitkäaikaista ja toisinaan kertaluontoista. Yhteydenpito on asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa tehtävään yhteydenpitoon verrattuna ajoittaisempaa eikä yhteistyöstä ja yhteydenpidosta ole sovittu yhtä usein. Vastaajien edustamien yritysten ja *muiden toimijoiden* yhteistyötä ja yhteydenpitoa koskeva kysymys esitettiin vain 38 vastaajalle. Näissä vastauksissa yhteistyö ja yhteydenpito arvioitiin melko samankaltaiseksi kuin vastaajien edustamien yritysten ja useiden alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden välinen ja alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden keskinäinen yhteistyö ja yhteydenpito.

### 3.4 Millaista yhteistyö konkreettisesti on ja miten sitä tuetaan?

Yllä kuvattujen yhteistyötä ja yhteydenpitoa koskevien asioiden lisäksi kyselyssä oltiin kiinnostuneita siitä, millaista yhteistyötä yritysten toimitukset konkreettisesti edellyttävät. Aivan kuten kysymyksessä 8 (katso tarkemmin sivut 10–12) vastaajia pyydettiin kuvaamaan konkreettisesti sitä, miten riippuvuus käytännössä ilmenee, avoimessa kysymyksessä 9 vastaajia pyydettiin kuvaamaan ja antamaan konkreettisia esimerkkejä yhteistyöstä, jota

heidän edustamansa yrityksen toimitus edellyttää muiden toimijoiden kanssa. Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, ja siihen vastasi 63 vastaajaa.

Vastaajien mukaan alihankkijoiden kanssa tehdään yhteistyötä erityisesti tuotekehityksessä, aikataulujen yhteensovittamisessa sekä laadunhallinnassa. Eräs vastaajista kuvaa yhteistyötä seuraavasti:

*”Jokaisella toimittajalla on meidän päässä vastuullinen hankintapäällikkö, joka on päivittäin/viikoittain yhteydessä omiin toimittajiinsa. Toimittajat saavat tietoa meidän järjestelmistä toimituksiin, ennustamiseen liittyen online. Arvioimme toimittajia erillisellä ohjelmalla joka sisältää mittareita esim. toimitusvarmuus, laatu ja subjektiivisia arvioita yhteistyöstä. Tuotekehitys on olennainen osa yhteistyötä, meillä on koko ajan menossa yhteisiä projekteja. Teemme toimittaja-auditteja ja kehitämme prosesseja.”*  
[V12]

Asiakkaiden kanssa tehtävän yhteistyön osalta vastauksissa korostui tuotekehitysyhteistyö sekä yhteistyö toimituksen suunnitteluvaiheessa. Eräs vastaajista korosti yhteistyön merkitystä silloin, kun kyseessä on asiakkaalle räätälöity ratkaisu:

*”Asiakkaiden räätälöityjen ratkaisujen toteuttaminen jouhevasti edellyttää hyvää yhteistyötä ja halua saada hankalatkin asiat toteutettua.”* [V11]

Vastauksissa nousi esille vielä yhteistyö alihankkijoiden kanssa kustannustehokkuuden parantamiseksi sekä projekteissa toimivien muiden toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö toimituskokonaisuuksien rajapintojen määrittämiseksi ja yhteensovittamiseksi.

Konkreettisten esimerkkien lisäksi vastaajia pyydettiin kuvaamaan kyselyn kysymyksissä 17–20 toimijakohtaisesti, miten niiden edustamien yritysten ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä tuetaan käytännössä esimerkiksi erilaisien kokousten ja liiketoimintasuhteen hallintatyökalujen avulla. Myös näiden kysymysten osalta vastaajille näytettiin vain niitä toimijoita koskevat kysymykset, joiden kanssa tehtävän yhteistyön vastaajat olivat arvioineet kysymyksessä 10 erittäin merkittäväksi, merkittäväksi tai ei kovin merkittäväksi.

*Asiakkaan* kanssa yhteistyötä tuetaan tapaamalla asiakasta säännöllisesti erilaisissa tapaamisissa. Noin kahdessa kolmasosassa vastauksista (43 vastausta, n=65) mainittiinkin erilaiset kokoukset, asiakasvierailut ja muut tapaamiset tärkeiksi yhteistyön tukemisen välineiksi. Asiakkaiden kanssa pi-

detään säännöllisesti yhteyttä myös etänä (esimerkiksi puhelimitse ja sähköpostitse) ja suhdetta seurataan erilaisin työkaluin. Eräässä vastauksessa tulee esille hyvin kaikki yllä kuvatut yhteistyön tavat ja tukimuodot:

*”Kommunikointi sähköpostitse projektien eri vaiheissa on katkeamatonta/jatkuvaa. Lisäksi projektin aikana saattaa olla muutama palaveri jossa ko. osapuolet ovat paikalla, varsinkin projektin alkuvaiheessa. Lisäksi sisäisessä käytössämme on erilaisia tietokantoja & kansiorakenteita, joihin säilötään tietoja projektien kulusta yms.” [V23]*

*Alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä tuetaan myös eniten erilaisin tapaamisoin ja kokouksin. Alihankkijoiden kanssa pidetään säännöllisesti yhteyttä, ja yhteistyön tuloksia seurataan erilaisin työkaluin ja mittarein. Lisäksi alihankkijoille järjestetään toimittajapäiviä ja heille tarjotaan ennusteita tulevista tilauskannoista. Seuraavassa vastauksessa korostetaan ennusteiden ja tulevaisuuden suunnittelun merkitystä alihankkijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä:*

*”Ennustaessamme tulevaa laitemääräämme pidämme yhteyttä myös toimittajiin ja kerromme ennusteistamme heille. Näin myös alihankkijat pystyvät varautumaan tulevaan. Lisäksi pidämme ns. toimittajapäiviä, joiden aikana kerrotaan meneillään olevista asioista, sekä mahdollisesti tulevista asioista.” [V23].*

Alihankkijoiden osalta sopimusneuvottelukierrokset ja tuotekehityshankkeet mainittiin useammassa vastauksessa yhtenä yhteistyön tukemisen muotona.

Vastaaajien edustamien yritysten ja niiden *asiakkaaseen tai loppukäyttäjään sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien* välistä yhteistyötä koskien usea vastaaja totesi, ettei sitä käytännössä ole tai että se on pikemminkin satunnaista, vapaamuotoista ja tapauskohtaista. Jos yhteistyötä oli, sen tukemismuotona mainittiin lähinnä erilaiset tapaamiset. Tällöinkin sen mainittiin olevan usein asiakkaan koordinoimaa. Muutamissa vastauksissa mainittiin esimerkkinä asiakkaan koordinoimasta yhteistyöstä asiakkaan järjestämät toimittajapäivät.

*Muiden toimijoiden* ja vastaajien edustamien yritysten välistä yhteistyötä tuetaan useimmiten tapaamisoin, mutta vastauksissa korostui yhteistyön jatkuvuuden ja tärkeyden sijaan sen satunnaisuus. Toisaalta erilaisia työkaluja käytetään myös näissä suhteissa.

Viimeisessä yhteistyötä koskevassa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, käytetäänkö heidän edustamissaan yrityksissä erityisiä työkaluja tai prosesseja yhteistyön tulosten ja vaikutusten seuraamiseksi ja mitä tällaiset työka-

lut ovat. Vastaajista 35 (noin 54 %) ilmoitti, että heidän edustamassaan yrityksessä on käytössä erityisiä prosesseja tai työkaluja yhteistyön tulosten ja vaikutusten seuraamiseksi. Seurantatyökaluina mainittiin muun muassa web-pohjaiset ja muut CRM (Customer Relationship Management) ja ERP (Enterprise Resource Planning) -työkalut, asiakastyytyväisyyskyselyt, toimittajien arviointiprosessit, erilaiset KPI (Key Performance Indicators) -mittarit sekä scorecardit. Toisaalta huomionarvoista on, että 30 vastauksen (noin 46 %) mukaan tällaisia työkaluja tai prosesseja ei ole käytössä lainkaan.

## 4 Sopimukset ja yhteistyö

### 4.1 Yhteistyösopimukset

Kyselyn seuraavassa osiossa tavoitteenamme oli selvittää, millä tavalla vastaajien edustamissa yrityksissä käytettävät sopimukset tukevat eri toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä.

Osion ensimmäinen kysymys koski sitä, käytetäänkö vastaajien edustamissa yrityksissä nimenomaisia, kuviossa 5 yksilöityjä yhteistyösopimuksia. Kyseessä oli monivalintakysymys, johon vastaajat pystyivät valitsemaan useita vastausvaihtoehtoja. Monivalintakysymystä seurasi avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin kuvaamaan vastaajien edustamissa yrityksissä käytettävien yhteistyösopimusten tarkoitusta ja sisältöä. Tähän kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, ja 36 vastaajaa vastasi kysymykseen.



Kuvio 5. Vastaajien edustamien yritysten käyttämien yhteistyösopimusten jakaumat lukumäärittäin (n=165).

Ainoastaan yhden vastauksen mukaan vastaajan edustamassa yrityksessä ei käytetä lainkaan yhteistyösopimuksia, ja neljä vastaajista ei osannut sanoa, käytetäänkö heidän edustamissa yrityksissä tällaisia sopimuksia.

Vastausten perusteella käytetyimpiä yhteistyösopimusmuotoja olivat tutkimus- ja tuotekehityssopimukset (47 vastausta) sekä myynti- ja markkinointiyhteistyötä koskevat sopimukset (36 vastausta). Tuotekehityssopimuksia käytetään vastaajien antamien avointen vastausten mukaan esimerkiksi ”TEKES-projektissa olevien osapuolien väliseen yhteistyöhön” [V57].

Lisäksi erään vastauksen mukaan vastaajan edustama yritys, sen asiakas ja loppuasiakas saattavat tehdä sopimuksen yhteisestä tuotekehityshankkeesta. Myynti- ja markkinointisopimuksien osalta vastauksissa mainittiin jakelu- ja agenttisuhteet sekä jälleenmyynti- ja OEM(Original Equipment Manufacturer)-sopimukset.

29 vastaajan mukaan heidän edustamissaan yrityksissä käytetään konsortiosopimuksia. Erään vastaajan mukaan ”Konsortiosopimuksia käytetään tarjouskilpailuissa sopimaan yhteistyön ehdoista ja vastuun jaosta” [V17]. Toisen vastaajan

mukaan puolestaan ”Konsortiosopimuksella pyritään säätämään usein laajojen projektitoimitusten toteutusta tarkoituksena toimitusrajojen, vastuiden ja oikeuksien mahdollisimman suuri selkeys.” [V1].

Konsortiosopimuksia käytetään vastausten perusteella myös tutkimus- ja kehityshankkeissa esimerkiksi niin, että ”veturina” on jokin tutkimuslaitos. Tämän kaltaiset vastaukset olivat odotettavissa, sillä kaikki kyselyyn osallistuneiden vastaajien edustamista yrityksistä ovat olleet jossain vaiheessa mukana FIMECC:n ohjelmatoiminnassa. Ohjelmissa allekirjoitetaan säännönmukaisesti konsortiosopimukset kaikkien osallistujien kesken.

Lisäksi yksi vastaajista kertoi, että konsortiosopimuksia käytetään ”usean yrityksen epäsuorien hankintojen keskittämiseen tietyille toimittajille.” [V57]. Toisaalta eräs vastaajista koki allianssi- ja konsortiosopimukset ongelmalliseksi muun muassa siksi, että yhtenä osapuolena on usein kilpailija, ja vastuun rajaaminen siten, että yritys ei joudu vastuuseen kilpailijan toimituksesta, on vaikeaa. Siksi konsortio- ja allianssisopimuksia pyritään vastaajan mukaan välttämään.

Yhteisyrityksiä käytetään 18 vastaajan edustamissa yrityksissä ja allianssisopimuksia 9 vastaajan edustamissa yrityksissä. Näitä yhteistyösopimusmuotoja ei ollut juurikaan käsitelty vastaajien avoimissa vastauksissa.

21 vastaajan mukaan niiden edustamissa yrityksissä käytetään muita kuin monivalintakysymyksessä erikseen nimettyjä yhteistyösopimuksia. Pyy-simme vastaajia yksilöimään avoimessa vastauskentässä, mitä tällaiset muunlaiset yhteistyösopimukset ovat. Avoimissa vastauksissa yhteistyösopimuksiksi mainittiin esimerkiksi vuosisopimukset, puitesopimukset ja raa-misopimukset, kumppanuussopimukset sekä pitkäaikainen pain/gain-sha-ring -yhteistyösopimus. Avoimista vastauksista kävi lisäksi ilmi, että vastaajat näkevät yhteistyösopimuksina myös toimitus-, projekti- ja hankintasopimukset ja jopa salassapitosopimukset. Vastauksissa mainittiin erikseen vielä jälleenmyynti-, edustus- ja sponsorisopimukset.

Vastaajat indikoivat vastauksissaan siis selvästi, että myös ”perinteisemmissä” sopimuksissa on yhteistyösopimuksellisia piirteitä. Tällainen käsitys vahvistui kyselyn jälkeen tehtyjen haastattelujen perusteella, sillä haastateluissa korostuivat selvästi muut kuin perinteisesti yhteistyösopimuksiksi mielletyt sopimukset. Tulos on hieman yllättävä mutta positiivinen siinä mielessä, että vastausten perusteella voitaneen olettaa, että vastaajat koke-



vat yhteistyön olevan tärkeää ennen kaikkea alihankkija- ja asiakassuhteissa ja kokevat, että sopimukset voivat nimenomaan näissä suhteissa vaikuttaa yhteistyöhön.

## 4.2 Sopimukset eri toimijoiden kanssa

### 4.2.1 Yleistä kysymyksistä

Yhteistyösopimusten käsittelyn jälkeen kyselyssä siirryttiin käsittelemään toimijakohtaisia sopimuksia. Toimijakohtaiset kysymykset esitettiin vastaille vain, jos vastaajat olivat arvioineet kysymyksen 10 mukaisen toimijakohtaisen yhteistyön erittäin merkittäväksi, merkittäväksi tai ei kovin merkittäväksi. Kaikkien toimijoiden osalta kysyttiin, kuinka usein vastaajan edustama yritys tekee kirjallisen sopimuksen kyseisen toimijan kanssa ja kuinka usein näissä kirjallisissa sopimuksissa on kysymyksessä listattuja, yhteistyöhön mahdollisesti vaikuttavia sopimusehtoja. Asiakasta ja loppukäyttäjää koskevat, kirjallisten sopimusten sisältöä koskevat kysymykset oli kuitenkin yhdistetty yhdeksi kysymykseksi (ks. tarkemmin s. 24–27). Avoimissa kysymyksissä pyysimme vastaajia vielä halutessaan kuvailemaan ehtojen pääpiirteistä sisältöä sekä sitä, miten ehdot ovat käytännössä vaikuttaneet yhteistyöhön.

Yhteistyöhön mahdollisesti vaikuttavia sopimusehtoja selvittävässä kysymyksessä oli mainittuna seuraavassa taulukossa listatut sopimusehdot.

**Taulukko 3. Kysymyksissä 26, 30, 34 ja 38 käsitellyt sopimusehdot.**

---

<b>Kysymyksissä käsitellyt sopimusehdot</b>
Good faith and fair dealing -ehdot
Yhteydenpitoon liittyvät ehdot
Yhteistä projektiorganisaatiota ja siinä tehtävää päätöksentekoa koskevat ehdot
Ehdot, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia
Yhteisen aikataulun hallintaa koskevat ehdot
Yhteistyöstä johtuvien kustannusten jakamista koskevat ehdot
Eksklusiviteettiehdot
Open books -ehdot
Insentiivi- tai riskienjakoehdot
Laadunhallintaa koskevat ehdot
Sopimuksen muuttamista koskevat ehdot
Konfliktinhallintaehdot
Riidanratkaisuehdot

---

## 4.2.2 Sopimukset asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa

Vastauksista lähes 90 prosentin mukaan *asiakkaan* kanssa tehdään kirjallinen sopimus aina tai usein. Harvoin tai joskus kirjallinen sopimus tehdään asiakkaan kanssa vastauksista vain noin 12 prosentin mukaan. Kyselyn jälkeksen tekemiemme haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että sopimusten kirjallisuuden vaatimusta painottavat erityisesti juristit. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että käytännössä asioista sovitaan jonkin verran myös vapaamuotoisesti, sopimuksen mukaista muutoksentekeprosessia noudattamatta ja jopa suullisesti.



Kuvio 6. Vastaajan edustamien yritysten ja niiden asiakkaiden kanssa tehtävien kirjallisten sopimusten yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=65).

Kun samaa asiaa tiedusteltiin vastaajien edustaman yrityksen, sen asiakkaan ja loppukäyttäjän välisessä suhteessa, vastaukset jakaantuivat tasaisemmin kuin asiakkaiden kanssa tehtävien sopimusten kyseessä ollessa. Noin kolmanneksen mukaan kirjallinen sopimus tehdään harvoin. Toisaalta myös kolmanneksen mukaan kirjallinen sopimus tehdään asiakkaan ja loppukäyttäjän kanssa aina tai usein. 10 prosentin mukaan kirjallista sopimusta ei tällaisissa tapauksissa tehdä koskaan. Kuusi prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, kuinka usein asiakkaan ja loppukäyttäjän kanssa tehdään kirjallinen sopimus.



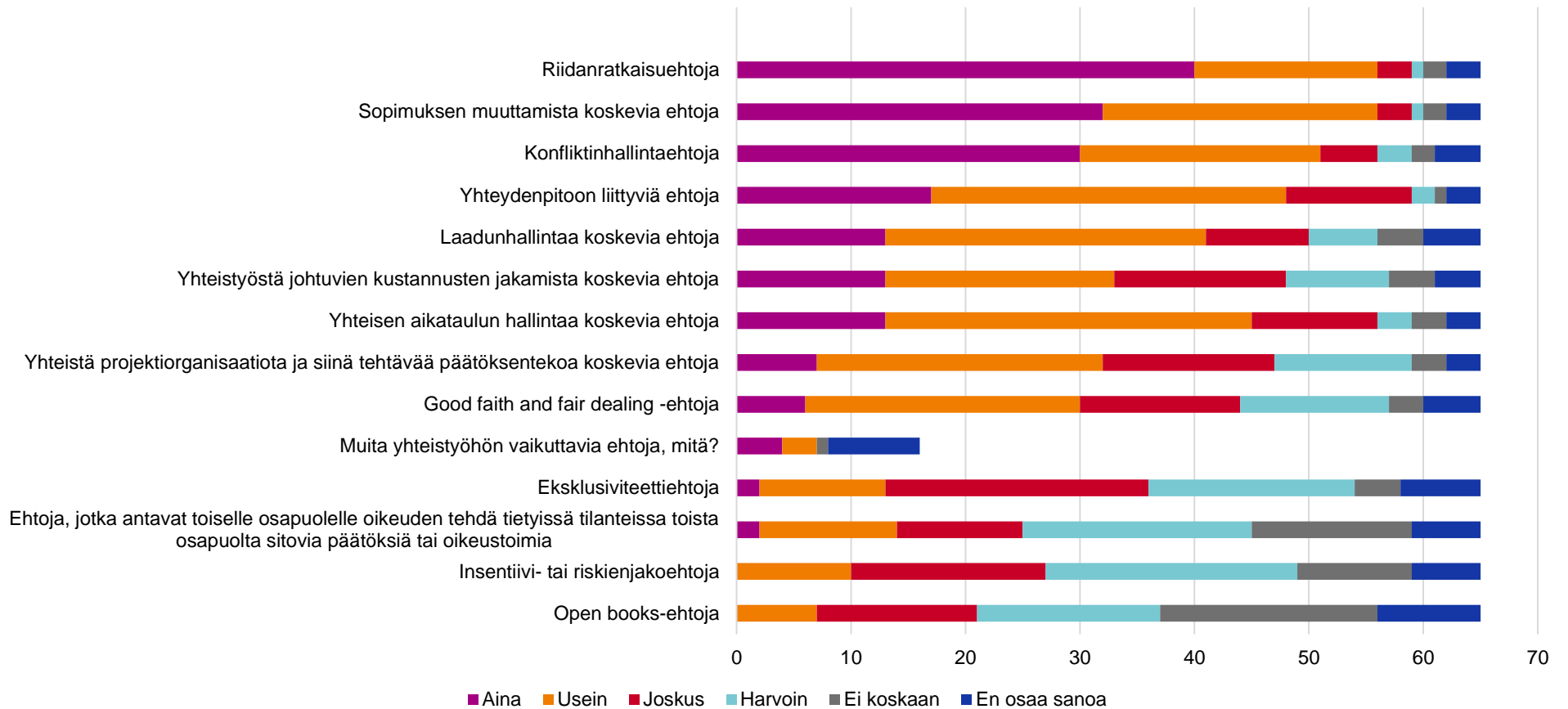
Kuvio 7. Vastaajan edustamien yritysten, niiden asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa tehtävien kirjallisten sopimusten yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=64).

Asiakkaan ja mahdollisen loppukäyttäjän välisissä kirjallisissa sopimuksissa yleisimmin käytettyjä ehtoja kysymyksessä eritellyistä ehdoista olivat riidanratkaisuehdot sekä sopimuksen muuttamista koskevat ehdot. Molempia arvioitiin sisältyvän sopimukseen aina tai usein 56 vastauksessa (noin 86 % vastauksista). Seuraavaksi yleisempiä ehtoja olivat konfliktinhallintaehdot, joita käytettiin asiakkaan ja mahdollisen loppukäyttäjän kanssa tehtävissä kirjallisissa sopimuksissa 51 vastauksen mukaan (noin 78 % vastauksista). Yhteydenpitoon liittyviä ehtoja käytettiin 47 vastauksen (noin 72 %:n) mukaan aina tai usein ja yhteisen aikataulun hallintaa koskevia ehtoja 45 vastauksen (noin 69 %:n) mukaan.

Vähiten arvioitiin käytettävän open books -ehtoja sekä insentiivi- ja riskienjakoehdoja ja ehtoja, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia. 35 vastaajaa (noin 54 %) arvioi, että open books -ehtoja ei käytetä lainkaan tai niitä käytetään vain harvoin asiakkaan ja mahdollisen loppukäyttäjän välisissä suhteissa, ja vain 7 vastauksessa (noin 11 %) näitä ehtoja kuvattiin käytettävän usein. Insentiivi- ja riskienjakoehdoja käytetään 10 (noin 15 %) vastaajan mukaan usein, 32 (49 %) vastaajan mukaan taas harvoin tai ei koskaan. 34 (noin 52 %) vastaajan mukaan ehtoja, jotka antavat toiselle osapuolelle

oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia käytetään vain harvoin tai ei koskaan. Toisaalta ehkä hieman yllättäenkin yli viidenneksen mukaan tällaisia ehtoja käytetään aina tai usein.

**26. Arvioika, kuinka usein yrityksenne ja sen asiakkaan sekä mahdollisen loppukäyttäjän välisissä kirjallisissa sopimuksissa on seuraavanlaisia, yhteistyöhön mahdollisesti vaikuttavia sopimusehtoja?**



Kuvio 8. Vastaajien edustamien yritysten ja niiden asiakkaiden ja mahdollisten loppukäyttäjien kirjallisiin sopimuksiin sisältyvien ehtojen yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=65).

Avoimiin kysymyksiin, joissa vastaajat saivat kommentoida ehtojen sisältöä sekä niiden vaikutusta käytännön yhteistyöhön, vastasi 18–20 vastaajaa (18 kommentoi ehtojen sisältöä, 20 kommentoi ehtojen vaikutusta yhteistyöhön).

Vastauksissa kuvattiin esimerkiksi erilaisia yhteydenpitoon liittyviä ehtoja, riidanratkaisuehtoja, insentiivi- ja riskienjakoehtoja sekä projektiorganisaatiota koskevia ehtoja. Lisäksi vastauksissa mainittiin Good faith and fair dealing -ehtoja, sopimuksen muuttamista koskevia ehtoja, sopimuksen päättämistä koskevia ehtoja sekä IPR- ja salassapitoehtoja. Parin vastaajan mukaan kysymys oli liian yksityiskohtainen. Näin ovat voineet ajatella myös ne kyselyyn osallistujat, jotka eivät vastanneet näihin kahteen avoimeen kysymykseen (47 vastaajaa).

Kun vastaajilta kysyttiin, miten ehdot ovat käytännössä vaikuttaneet yhteistyöhön, vastaajien mukaan ehdot ovat välttämättömiä yhteistyön varmistamiseksi selkeyttäen vastuunjakoa ja luoden ”pelisäännöt” sopimussuhteelle. Erään vastaajan mukaan esimerkiksi

*”Päivittäinen yhteistyö on sujuvampaa, kun yhteiset pelisäännöt on sovittu ja niitä noudatetaan.” [V37]*

Vastaajien mukaan sopimukset tuovat selkeyttä suhteeseen, herättävät luottamusta ja vähentävät riitoja. Yhden vastaajan mukaan sopimusehdot

*”Tuovat selkeyttä vastuunjakoon ja vähentävät riitoja, kun on vähemmän tulkinnanvara.” [V17]*

Toisaalta huonosti laaditut ehdot ovat riskitekijä sopimussuhteelle. Eräs vastaaja kuvaa näitä molempia puolia osuvasti yhteydenpitoehtojen kohdalla:

*”Yhteydenpitoa koskevat ehdot ovat äärettömän tärkeitä käytännön toimituksen ja suorituksen kannalta. Huonosti laaditut yhteydenpitoehdot ovat riskitekijä, koska niiden tulkinnasta riidellään jo valmiiksi hyvin usein.” [V4]*

Kahdessa vastauksessa todettiin sen sijaan, että sopimusehdot eivät juuri vaikuta yhteistyöhön mutta ovat hyvä olla olemassa tai että ne vaikeuttavat joskus kaupantekoa, mutta ovat pakollisia.

#### 4.2.3 Sopimukset alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa

Alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa tehdään kirjallinen sopimus aina tai usein lähes yhdeksässä kymmenestä tapauksesta (54 vastausta). Kirjallisuus on siis arvossaan myös alihankkijoiden kanssa asioitaessa.

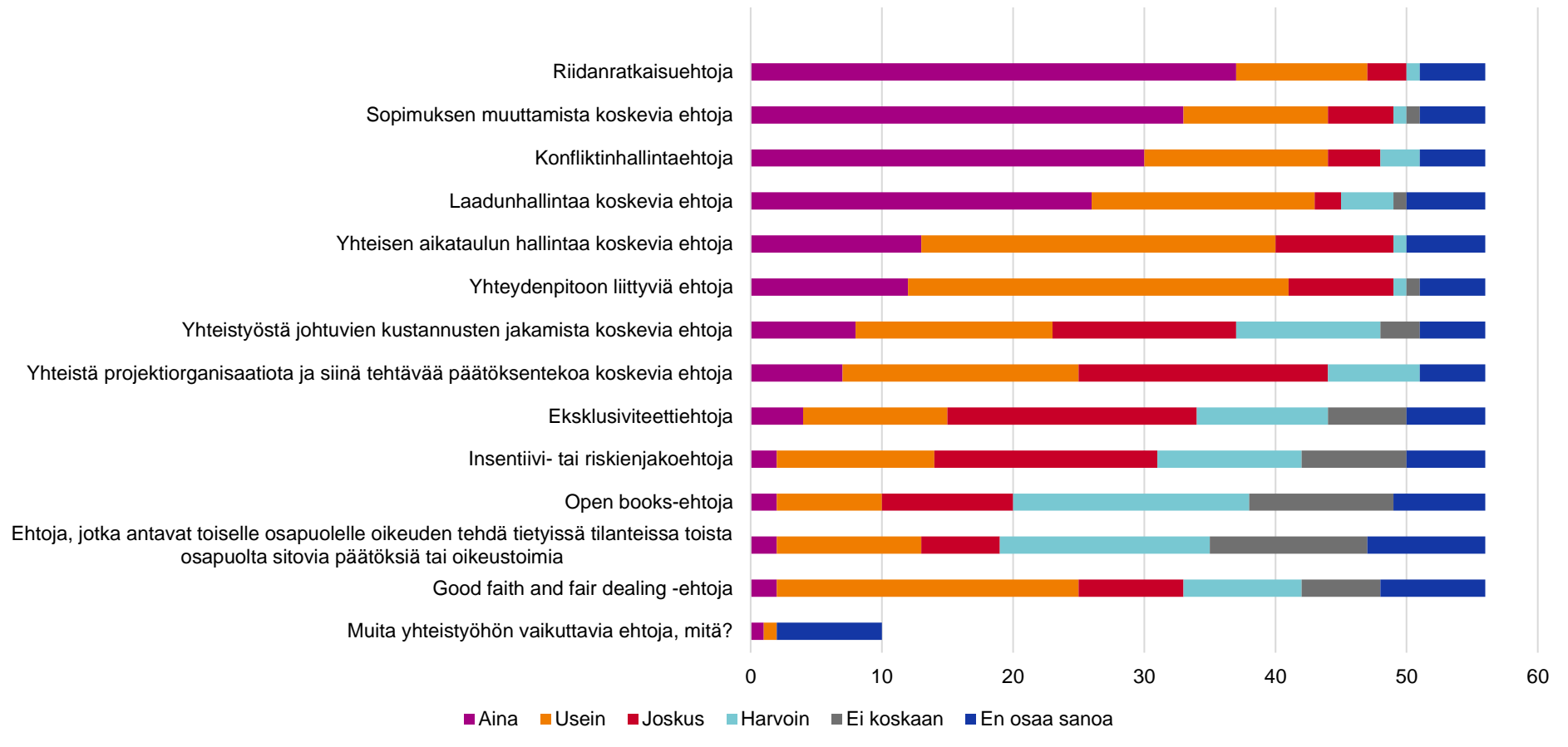


Kuvio 2. Vastaajien edustamien yritysten ja niiden alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden kanssa tehtävien kirjallisten sopimusten yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=61).

Alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden sekä vastaajien edustamien yritysten välisissä kirjallisissa sopimuksissa yleisimpiä ehtoja olivat asiakkaiden ja mahdollisten loppukäyttäjien sopimussuhteiden tapaan riidanratkaisuehdot sekä sopimuksen muuttamista koskevat ehdot. Riidanratkaisuehtoja arvioitiin sisältyvän sopimukseen aina tai usein 47 vastauksessa (noin 84 %) ja sopimuksen muuttamista koskevia ehtoja 44 vastauksessa (noin 79 %). Muita usein esiintyviä ehtoja olivat konfliktinhallintaehdot, joita käytettiin 44 vastauksen (noin 79 %) mukaan aina tai usein ja laadunhallintaa koskevat ehdot, joita käytettiin aina tai usein 43 vastauksen (noin 77 %) mukaan. Seuraavaksi useimmin esiintyivät yhteydenpitoon liittyvät ehdot sekä yhteisen aikataulun hallintaa koskevat ehdot.

Kuten asiakkaan ja mahdollisen loppukäyttäjän välisissä suhteissa, myös alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa käytettiin vastausten perusteella vähiten open books -ehtoja sekä ehtoja, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia. Open books -ehtoja käytettiin harvoin tai ei koskaan 29 vastauksen (noin 52 %) mukaan ja toiselle osapuolelle edustus-oikeuden antavia sopimusehtoja 28 vastauksen mukaan (noin 50 %).

**30. Arvioikaa, kuinka usein yrityksenne ja sen alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden välisissä kirjallisissa sopimuksissa on seuraavanlaisia, yhteistyöhön mahdollisesti vaikuttavia sopimusehtoja?**



Kuvio 3. Vastaajien edustamien yritysten ja niiden alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden kirjallisiin sopimuksiin sisältyvien ehtojen yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=56).



Avoimiin kysymyksiin, joissa vastaajat saivat kommentoida ehtojen sisältöä sekä niiden vaikutusta käytännön yhteistyölle, vastasi 13 vastaajaa.

Vastauksissa kuvattiin alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa tehtävissä sopimuksissa olevan muun muassa yhteisen toiminnan kehittämistä ja toimintaan sitoutumista koskevia sopimusehtoja. Eräs vastaaja korostaa vastauksessaan sitoutumista yhteistyöhön, vaikka sille ei ole sovittu tarkkoja aikatauluja:

*”Ehdoissa korostetaan esim. että molemmat osapuolet sitoutuvat yhteistyön kehittämiseen ja tekevät päätöksensä molemminpuolisen edun kannalta. Tarkempaa määrittelyä että miten usein yhteistyötä pitää tehdä ei kuitenkaan kirjata, vaan se sovitaan tapauskohtaisesti.” [V2]*

Lisäksi vastauksissa mainittiin toimituksen seuranta ja laadunhallintaa koskevat ehdot, joihin voi liittyä esimerkiksi tehdaskäynnit ja testauksessa mukanaolo-oikeus vastaajan edustamalle yritykselle. Vaikka open books -ehtoja käytettiin yleisesti vastaajien edustamissa yrityksissä melko harvoin, avoimissa vastauksissa tuotiin esille joidenkin yritysten käyttävän niitä monen alihankkijan tai aliurakoitsijan kanssa.

Toisten vastaajien mukaan sopimusehdot vaikuttavat paljon yhteistyöhön, yhden vastaajan mukaan taas eivät:

*”Ehdot ovat niin väljät, että ne eivät käytännössä vaikuta yhteistyöhön. Enemmän vaikuttaa suhteen merkitys molemmille osapuolille (joka määrää paljon yhteistyön tiivyyttä) ja alihankkijan kyvykkyys ja resurssit kehittää yhteistyötä mm. yhteisten tapaamisten kautta.” [V2]*

Kuten asiakkaiden ja loppukäyttäjien osalta, myös alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden osalta arvioitiin, että sopimusehdot muodostavat välttämättömät pelisäännöt suhteelle. Lisäksi vastauksissa todettiin yhteistyön olevan helpompaa, kun asiat on sovittu etukäteen ja turhat keskustelut jäävät pois.

#### 4.2.4 Sopimukset muiden toimijoiden kanssa

Siirtyminen kauemmas toimitusketjun lähemmistä toimijoista vähentää selvästi kirjallisen sopimuksen tarvetta. Kun vastaajilta kysyttiin, kuinka usein niiden edustama yritys tekee kirjallisen sopimuksen muiden yrityksen asiakkaaseen tai loppukäyttäjään sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien kanssa, lähes puolet vastaajista totesi, että kirjallinen sopimus tehdään vain harvoin tai sitä ei tehdä lainkaan. Aina tai usein kirjallinen sopimus tehdään vastaajista vajaan viidenneksen mukaan. Merkittä-

vää on myös, että yli viidennes vastaajista ei osannut sanoa, tehdäänkö näiden toimijoiden kanssa kirjallisia sopimuksia vai ei. Tulos saattaa kieliä siitä, että vastaajat eivät vastaa tällaisista sopimussuhteista työssään. Saattaa toisaalta olla, että kysymys oli epäselvästi muotoiltu, eivätkä vastaajat siksi osanneet vastata siihen.



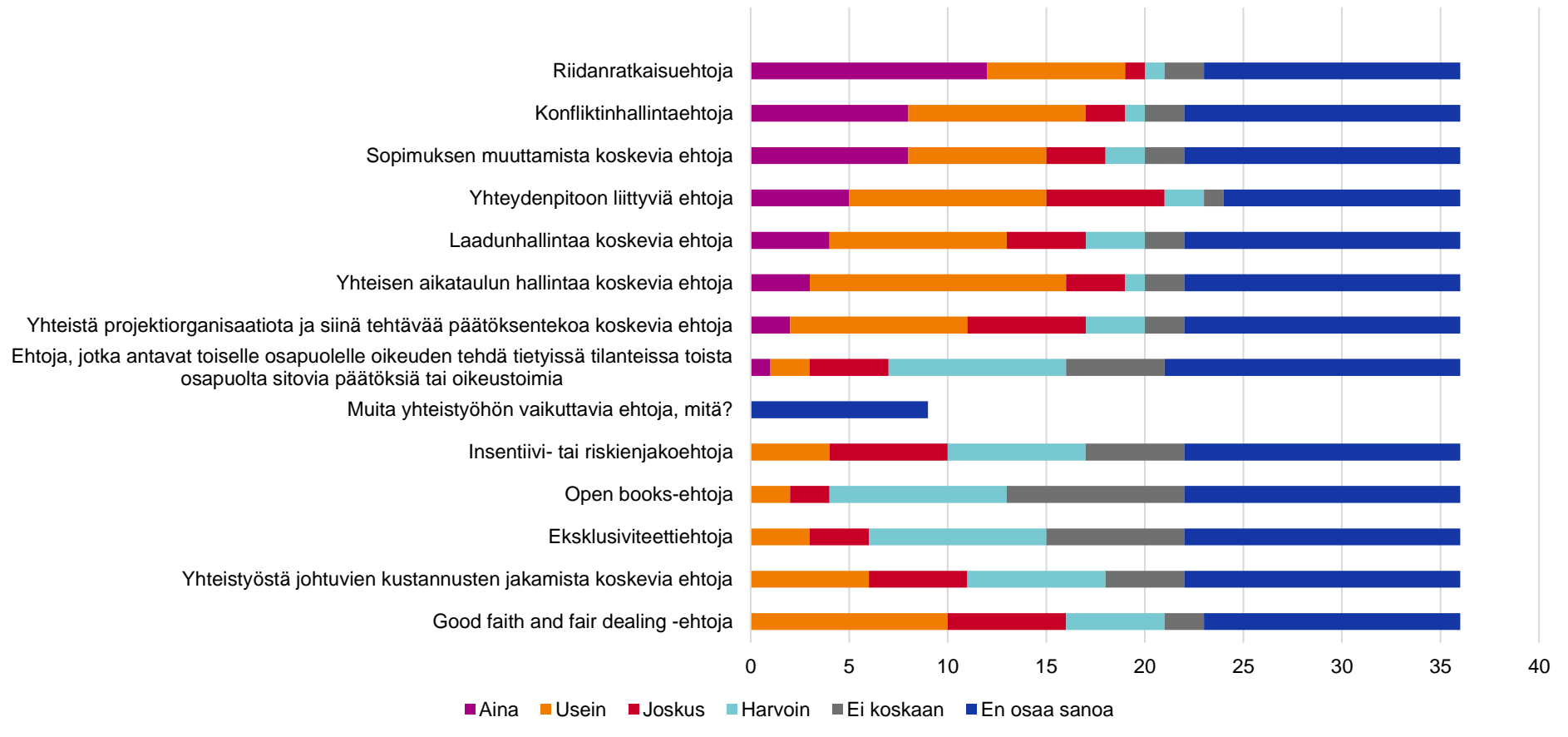
**Kuvio 4.** Vastaajien edustamien yritysten ja niiden asiakkaisiin tai loppukäyttäjiin sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien kanssa tehtävien kirjallisten sopimusten yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=59).

Kun vastaajia pyydettiin jälleen arvioimaan, kuinka usein vastaajan edustaman yrityksen ja muiden sen asiakkaaseen tai loppukäyttäjään sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien välisissä kirjallisissa sopimuksissa on kysymyksessä kuvattuja sopimusehtoja, vastaukset olivat yksittäisten sopimusehtojen osalta samansuuntaisia kuin asiakkaan ja loppukäyttäjän sekä alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden sopimusten osalta annetut vastaukset, mutta ”en osaa sanoa” vastausten määrä kasvoi huomattavasti. Keskimäärin yli kolmannes vastaajista ei osannut sanoa, kuinka usein kysymyksessä käsitellyjä ehtoja käytetään vastaajan edustaman yrityksen ja muiden sen asiakkaaseen tai loppukäyttäjään sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien välisissä kirjallisissa sopimuksissa.

Kuten aiemmissakin sopimusehtoja koskevilla vastauksilla, myös näissä vastauksissa riidanratkaisuehtoja, konfliktinhallintaehtoja sekä yhteisen ai-

kataulun hallintaan liittyviä ehtoja arvioitiin sisältyvän sopimukseen useimmin aina tai usein. Vähiten puolestaan arvioitiin olevan open books -ehtoja, eksklusiviteettiehtoja ja ehtoja, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia.

**34. Arvioikaa, kuinka usein yrityksenne ja muiden yrityksenne asiakkaaseen tai loppukäyttäjään sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien välisissä kirjallisissa sopimuksissa on seuraavanlaisia, yhteistyöhön mahdollisesti vaikuttavia sopimusehtoja?**



**Kuvio 12. Vastaajien edustamien yritysten ja niiden asiakkaisiin tai loppukäyttäjiiin sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien välisiin kirjallisiin sopimuksiin sisältyvien ehtojen yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=36).**

Avoimiin vastauksiin annettiin ainoastaan pari vastausta, joten tällaisten sopimusehtojen sisällöstä tai niiden vaikutuksesta yhteistyöhön ei saanut vastausten perusteella minkäänlaista yleiskuvaa.

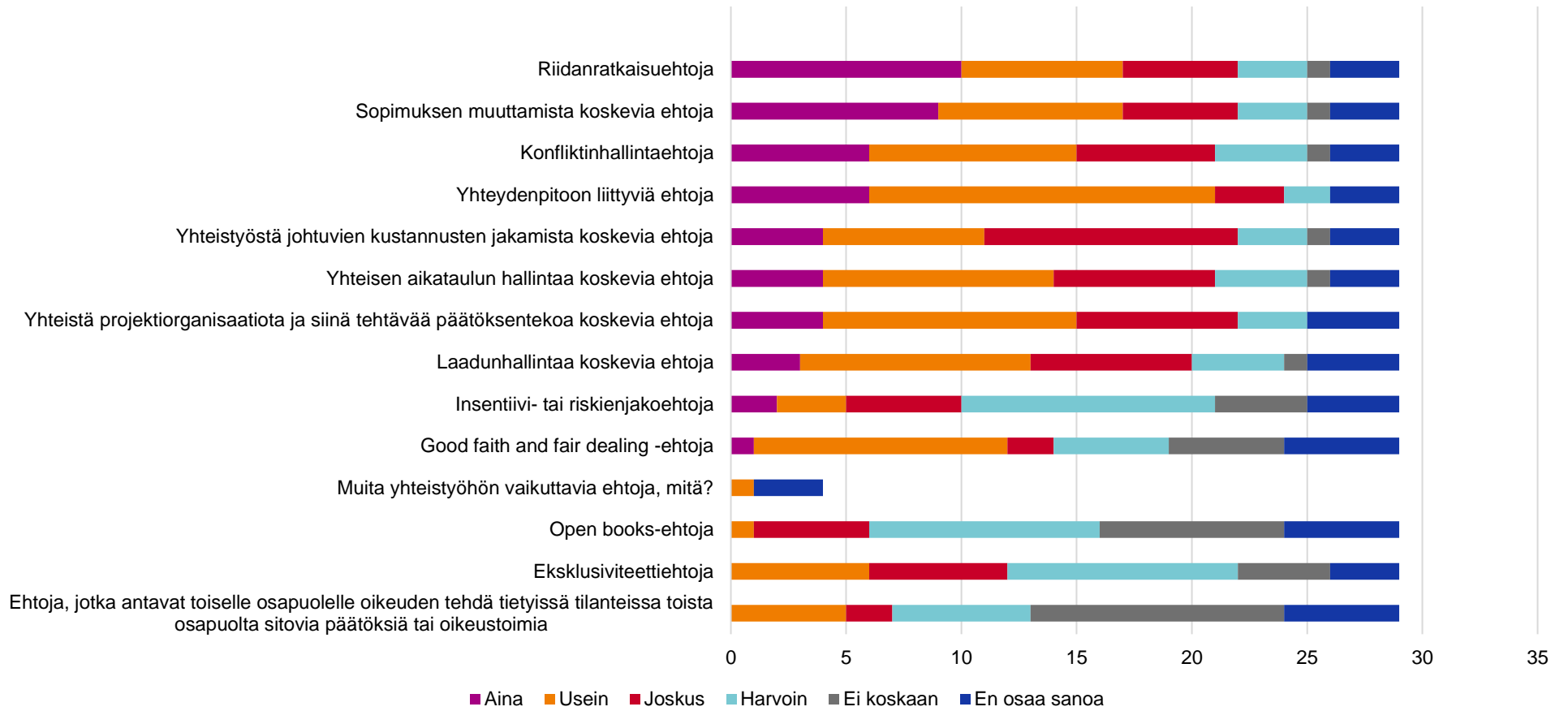
Viimeiseksi kysyimme kirjallisesta sopimisesta sekä yhteistyötä koskevista sopimusehdoista muiden toimijoiden kanssa. Kirjallista sopimista koskevassa kysymyksessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Kuitenkin kirjallisia sopimuksia tehdään aina tai usein vastauksista noin 47 prosentin mukaan (18 vastausta). Seitsemässä vastauksessa ei osattu sanoa, tehdäänkö kirjallisia sopimuksia vai ei.



Kuvio 13. Vastaajien edustamien yritysten ja muiden toimijoiden kanssa tehtävien kirjallisten sopimusten yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=38).

Yhteydenpitoon liittyviä ehtoja sekä riidanratkaisua ja sopimuksen muuttamista koskevia ehtoja esiintyi muiden toimijoiden kanssa tehtävissä sopimuksissa useimmin (21 vastausta, noin 72 %). Vähiten arvioitiin olevan open books -ehtoja sekä ehtoja, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia. Myös eksklusiviteettiehtoja sekä insentiivi- ja riskienjakoehdot käytettiin vastausten mukaan vähiten.

**38. Arvioi, kuinka usein yrityksenne ja muiden toimijoiden välisissä kirjallisissa sopimuksissa on seuraavanlaisia, yhteistyöhön mahdollisesti vaikuttavia sopimusehtoja?**

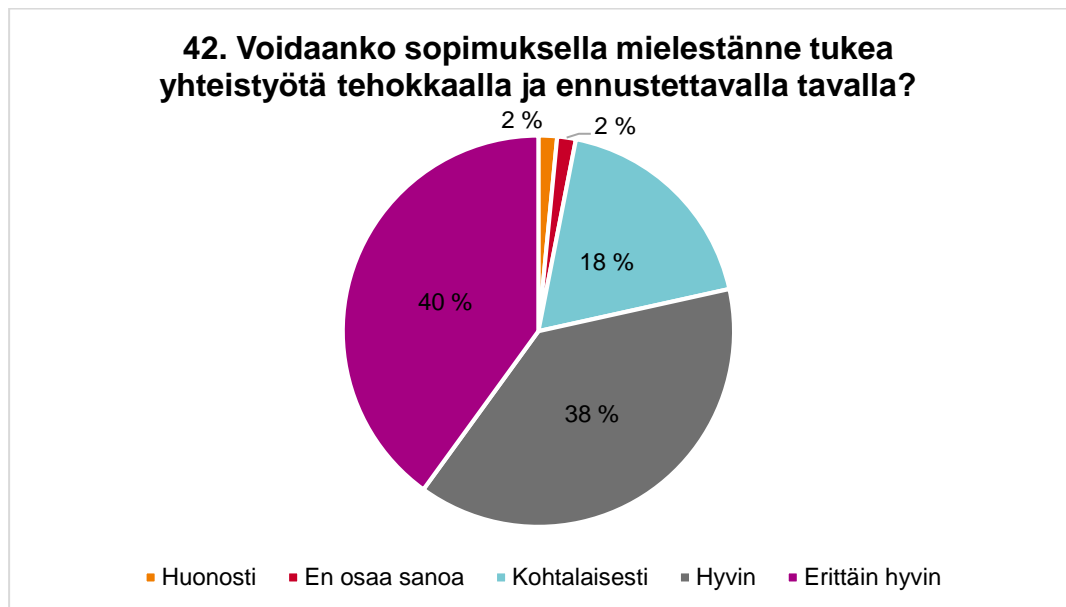


Kuvio 14. Vastaajien edustamien yritysten ja muiden toimijoiden kirjallisiin sopimuksiin sisältyvien ehtojen yleisyys. Vastausten jakaumat lukumäärittäin (n=29).

Avoimia vastauksia annettiin vain muutamia, ja vastauksissa kommentoitiin lähinnä sitä, että tällaisia sopimuksia tehdään lähinnä viranomaisten kanssa tai korkeakoulujen kanssa tutkimus- ja kehitysprojekteissa.

### 4.3 Milloin sopimukset haittaavat yhteistyötä?

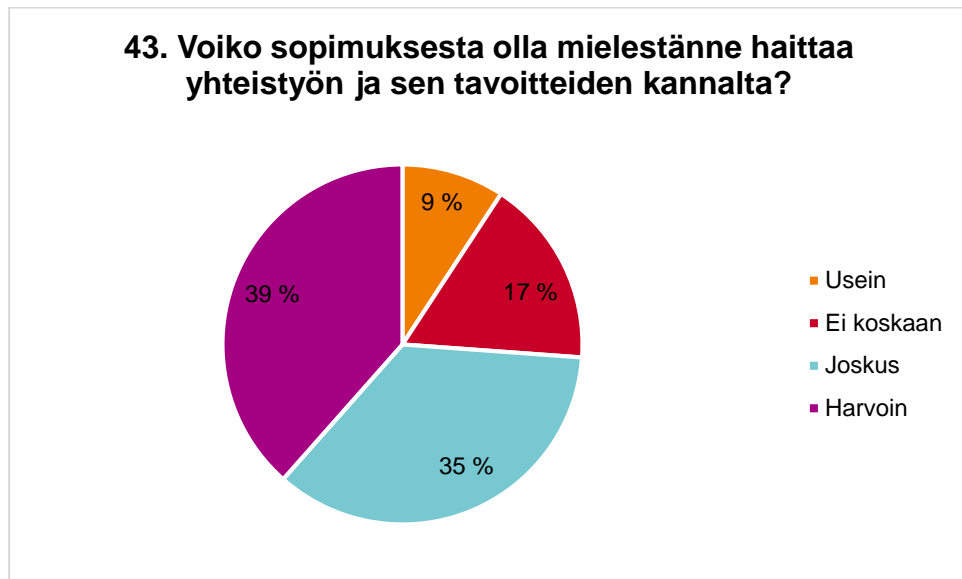
Kyselyn viimeisessä osiossa selvitettiin vastaajien omia näkemyksiä ja kokemuksia sopimuksista yhteistyön vaikuttimina. Yleisellä tasolla sopimuksen nähtiin tukevan yhteistyötä hyvin. Melkein 80 prosenttia vastaajista koki, että sopimuksella voidaan tukea yhteistyötä tehokkaalla ja ennustettavalla tavalla.



Kuvio 15. Kuinka hyvin sopimuksella voidaan tukea yhteistyötä vastaajien mukaan. Vastausten jakaumat prosentteina (n=65).

Vaikka vastaajista 17 prosentin mukaan sopimuksista ei ole koskaan haittaa yhteistyölle ja 39 prosentin mukaan sopimuksista on vain harvoin haittaa yhteistyölle, tietyissä tilanteissa sopimus voi haitata sitä. Usein näin on vastauksista yhdeksän prosentin mukaan (kuvio 16).

### 43. Voiko sopimuksesta olla mielestänne haittaa yhteistyön ja sen tavoitteiden kannalta?



Kuvio 16. Kuinka usein sopimuksesta on haittaa yhteistyölle vastaajien mukaan. Vastausten jakaumat prosentteina (n=65).

Vastaajia pyydettiin vielä kuvaamaan, millä konkreettisella tavalla sopimuksesta voi olla hyötyä tai haittaa yhteistyön tukemisessa.

Hyötynä nähtiin muun muassa se, että sopimusta neuvotellessa saadaan mahdollisuus tutustua toiseen osapuoleen ja saavutetaan yhteinen ymmärrys, joka sitten kirjataan sopimukseen. Sopimusta ei välttämättä katsota juurikaan sopimuksen teon jälkeen. Erään vastauksen mukaan sopimus tuo turvaa henkilövaihdosten yhteydessä ja määrittää ainakin puitteet yhteistyölle tuoden ennustettavuutta ja selkeyttä. Toisen vastauksen mukaan hyvä sopimus on ”sitova muistilista”, jossa määritellään sopimusosapuolten vastuut ja velvoitteet selkeästi.

Kun vastaajilta tiedusteltiin heidän edustamansa yrityksen sopimuksissa esiintyneitä yhteistyötä haittaavia tai sen kanssa ristiriidassa olevia sopimusehtoja, kahdessakymmenessä kahdeksassa (43 %) vastauksessa kuudestakymmenestä viidestä sopimuksissa ei katsottu olevan yhteistyötä haittaavia tai sen kanssa ristiriidassa olevia sopimusehtoja.

Taulukon 4 vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on esitetty kaikki vastauksissa mainitut yhteistyön kannalta haitalliset sopimusehdot tai muut sopimukseen liittyvät asiat, jotka haittaavat yhteistyötä. Keskimmäisessä sarakkeessa samat ehdot tai asiat on luokiteltu yleisempiin, yhteistyön kannalta



haitallisiin elementteihin, ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa on esitetty elementtien esiintyvyys vastauksissa. Yhdessä vastauksessa saattoi esiintyä useita sopimusehtoja tai elementtejä.

Taulukko 4. Yhteistyötä haittaavat sopimusehdot tai muut sopimuksiin liittyvät asiat, jotka haittaavat yhteistyötä, yhteistyötä haittaavat elementit sopimuksissa ja elementtien esiintyvyys vastauksissa (n=65).

Yhteistyötä haittaavat sopimusehdot tai muut sopimuksiin liittyvät asiat, jotka haittaavat yhteistyötä	Yhteistyötä haittaavat elementit sopimuksissa	Elementtien esiintyvyys vastauksissa
Ei mitään Ei käytännössä mitään -/?	Sopimuksissa ei ole havaittu yhteistyötä haittaavia tai yhteistyön kanssa ristiriidassa olevia sopimusehtoja	28
Sopimussakot Eksklusiivisuusehdot Muutostenhallinta Vastuukysymykset (tuotevastuu) IPR:t Toimitusehtoja koskevat tekniset asiat Salassapito Irtisanomis- ja purkamispykälät Oikeuksien ja velvollisuuksien ketjutus	Tietyt ehtotyypit	20
Epäselvät tai aukolliset sopimusehdot Puuttuvat sopimusehdot tai puuttuva sopimus Sopimuksen sisäinen ristiriita	Sopimusehtojen epätäydellisyys	11

Yhteistyötä haittaavat sopimusehdot tai muut sopimuksiin liittyvät asiat, jotka haittaavat yhteistyötä	Yhteistyötä haittaavat elementit sopimuksissa	Elementtien esiintyvyys vastauksissa
<p>Asiakkaan sopimus pohjissa olevat kohtuuttomat sopimusehdot</p> <p>Yksipuoliset ja kohtuuttomat sopimusehdot</p>	<p>Toisen osapuolen kannalta kohtuuttomat sopimusehdot</p>	<p>13</p>
<p>Sopimukset eivät vastaa käytännön tarpeita tai ovat ristiriidassa käytännön kanssa</p> <p>Epätarkoituksenmukaiset prosessivaatimukset</p> <p>Ehdot muiden kuin käyttäjien laatimia (eivät vastaa siten tarpeita)</p> <p>Vanhat ehdot sopimuksissa</p> <p>Sopimukseen keskitytään liikaa liiketoiminnan kustannuksella</p> <p>Sopimusneuvottelujen ja sopimuksen fokus on epäonnistumisessa</p> <p>Sopimusneuvottelujen pitkä kesto</p>	<p>Sopimuksen tai sopimusneuvottelujen fokus on väärä</p>	<p>15</p>

Vastausten perusteella sopimukset eivät yleensä sellaisenaan haittaa yhteistyötä liiketoimintasuhteessa. Tietynlaiset ehtotyypit ovat vastaajien mukaan luonteeltaan sellaisia, joista on teknisesti vaikea sopia tai ne saattavat rapauttaa yhteistyötä. Myös sopimusten epätäydellisyys vaikeuttaa yhteistyösuhteen hallintaa. Lisäksi suhteen toimivuutta hankaloittaa toisen osapuolen kannalta kohtuuttomat sopimusehdot sekä sopimuksen tai sopimusneuvottelujen väärä fokus.

Aivan viimeiseksi vastaajilta kysyttiin, voiko sopimusosaamisen hyödyntäminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa liiketoimintaa ja sopimusta suunniteltaessa parantaa heidän mielestään yhteistyötä ja jos voi, niin millä tavoin.

Kysymyksen analyysissä vastaukset jaettiin kahteen ryhmään: vastauksiin, joissa oli käsitelty nimenomaisesti lakimiesten roolia ja vastauksiin, joissa oli käsitelty sopimusosaamista yleisellä tasolla. Lakimiehiä koskevia kommentteja oli 27 vastauksessa, kun taas sopimusosaamista yleisellä tasolla käsitteleviä vastauksia oli 38. Alla olevassa taulukossa on esitetty kaikki vastaajien vastaukset eriteltynä yleisimmistä harvinaisimpiin.

Taulukko 5. Vastaajien näkemykset sopimussosaamisen hyödyntämisen vaikutuksista yhteistyöhön (n=65).

Sopimussosaamisen vaikutukset yhteistyöhön	Vastausten lukumäärä
Hyvin laadittu ja selkeä sopimus, jossa vastuut ja yhteistyön pelisäännöt on määritelty, tukee yhteistyötä	20
Mallisopimus on hyvä lähtökohta neuvotteluille	8
Vastauksissa on nimenomaisesti mainittu, että lakimiehen läsnäoloa ei ainakaan yleensä koeta epäluottamuksen osoituksena	7
Lakimiehet ovat mukana erityistilanteissa (isot sopimukset, tietyt sopimukset, riitatilanne, suuret riskit)	7
Lakimiesten osallistuminen neuvotteluihin nähdään epäluottamusta herättävänä tai neuvotteluja hankaloittavana tekijänä	6
Lakimiesten tulisi olla selvillä sopimuksen liiketoiminnallisesta kontekstista ja heillä on annettavaa liiketoimintaa suunniteltaessa	6
Kulttuurierot tai henkilökohtaiset asenteet vaikuttavat siihen, miten lakimiehen mukanaolo neuvotteluissa koetaan	5
On tärkeää, että sopimusta käyttävät henkilöt ovat paikalla neuvotteluissa ja ymmärtävät sopimuksen sisällön	5
Lakimiesten osallistuminen voi pitkittää turhaan prosessia ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia	4
Sopimussosaamisen hyödyntäminen voi parantaa yhteistyötä, jos sopimus ottaa molempien osapuolten edut huomioon ja sen luonne on yhteistyötä tukeva	4
Juristit ovat taustatuki	3

<b>Sopimusosaamisen vaikutukset yhteistyöhön</b>	<b>Vastausten lukumäärä</b>
Tietyistä ehdoista on sovittava ajoissa	3
Sopimusosaaminen voi parantaa mutta myös vaikeuttaa yhteistyötä	3
Riippuu lakimiehen toimintatavasta	2
Sopimusosaaminen antaa hyvän kuvan yrityksestä	2
Sopimuksen tekeminen aikaisessa vaiheessa antaa osapuolille varmuutta yhteistyön jatkuvuudesta	2
Sopimuksen realistisella laatimisella vältetään kustannuksia	2
Sopimukset ovat hyviä "todistelutarkoituksessa"	2
Liian pitkä ja tarkka sopimus vie neuvottelun painopisteen lakimiehille	1
Sopimusosaaminen ei voi parantaa yhteistyötä	1
Sopimusosaamisesta on hyötyä, jotta rajattomat vastuut tunnistetaan	1

Yleisellä tasolla sopimusosaamisen hyödyntäminen aikaisessa vaiheessa oli vastausten mukaan kannatettavaa. Kaikista yleisimmin ajateltiin, että hyvin laadittu ja selkeä sopimus, jossa vastuut ja pelisäännöt on määritelty, tukee yhteistyötä. Kahdeksan vastauksen mukaan mallisopimus antaa hyvän lähtökohdan neuvotteluille. Viidessä vastauksessa korostettiin, että neuvotteluissa pitää olla paikalla sopimusta käyttävät henkilöt ja että heidän pitää ymmärtää sopimuksen sisältö. Tietyistä ehdoista pitää vastausten mukaan sopia ajoissa, sopimusosaamisella voidaan välttää kustannuksia ja se antaa hyvä kuvan yrityksestä ja varmuutta yhteistyön jatkuvuudesta.

Joissain vastauksissa todettiin kuitenkin, että sopimusosaamisesta voi olla myös haittaa yhteistyösuhteelle. Esimerkiksi neljän vastauksen mukaan sopimusosaamisen hyödyntäminen voi parantaa yhteistyötä ainoastaan olettaen, että sopimus ottaa molempien osapuolten edut huomioon ja sen luonne on yhteistyötä tukeva. Kahden vastauksen mukaan sopimuksesta on hyötyä lähinnä todistelutarkoituksessa ja yhdessä vastauksessa sopimusosaaminen ymmärrettiin hyödylliseksi lähinnä rajattomien vastuiden tunnistamisessa. Kolmen vastauksen mukaan sopimusosaaminen voi sekä parantaa että haitata yhteistyötä ja yhden vastauksen mukaan sopimusosaaminen ei voi parantaa yhteistyötä.

Alla oleva vastaus kuvaa hyvin lakimiehen roolia neuvotteluissa sekä sopimusosaamisen hyötyjä yhteistyösuhteelle:

*”Lakimies ei usein ole paikalla nopeissa massaluontoisissa sopimusneuvotteluissa tai toisaalta liikemiesten tapaamisissa, joissa syntyy uusia businessideoita. Kuitenkin lakimiesten tulisi olla tietoinen yrityksen käytännön liiketoiminnasta siten, että he ymmärtävät asioiden kontekstin ja historian. Usein juristin nenän eteen isketään luonnospaperi, joka täytyy saada allekirjoituskuntoon seuraavaksi päiväksi ilman, että juristi saa kuulla edes lyhyttä kertomusta sopimuksen taustasta. Tältä osin korjattavaa on sekä lakimiehillä että liiketoiminnan myynti- yms. puolella. Juristeilla on paljon annettavaa liiketoimintaa suunniteltaessa, sillä he osaavat kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin kuin insinööri tai myyntijohtaja. Parhaiten yhteistyötä kun tukee mahdollisimman huolellisesti ja selkeästi laadittu sopimus, josta käy ilmi yhteiset pelisäännöt ja menettelyt eri tilanteissa.” [V20]*

## 5 Yhteenvedo ja johtopäätöksiä

Kyselyn tulosten perusteella näyttää siltä, että kyselyyn osallistuneiden vastaajien edustamat yritykset ovat alihankkija- ja asiakassuunnassa hyvin ver-

kottuneita ja suurelta osin hyvin riippuvaisia erityisesti komponenttitoimittajistaan ja erilaisten palveluiden tarjoajista. Myös raaka-ainetoimittajista ollaan melko riippuvaisia. Näillä toimijoilla on erityisen merkittävä rooli vastaajien edustamien yritysten kokonaistoimitusten onnistumisessa – pahimmassa tapauksessa koko tuotanto voi pysähtyä, jos alihankkija viivästyy.

Jotkut vastaajista totesivat kuitenkin, ettei riippuvuus ole merkittävää ainakaan yrityksen kaikilla liiketoiminta-alueilla. Sekä kyselyn vastauksissa että sen jälkeen tehdyissä haastatteluissa vastaajat kuvasivat myös erilaisia käytäntöjä, joiden avulla riippuvuutta yhdestä toimittajasta pyritään ehkäisemään.

Alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden sekä asiakkaan lisäksi muista toimijoista ollaan vastausten perusteella riippuvaisia vain satunnaisesti esimerkiksi erilaisissa tutkimus- ja kehityshankkeissa.

Vaikka vastaajat tunnistivat niiden edustamien yritysten olevan riippuvaisia erityisesti alihankkijoistaan tai aliurakoitsijoistaan, yhteistyön merkitys oli vastaajien mukaan suurempi asiakkaiden kohdalla. Näin saattaa olla toisaalta siksi, että riippuvuus asiakkaasta on itsestään selvää, eikä sitä sen vuoksi ollut mainittu erikseen avoimissa vastauksissa. Toisaalta yhteistyö asiakkaan kanssa saatetaan kokea merkittävämmäksi kuin alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa juuri siitä luonnollisesta syystä, että asiakkaat mahdollistavat loppujen lopuksi koko liiketoiminnan.

Myös yksittäiset alihankkijat ja aliurakoitsijat tunnistettiin merkittäviksi yhteistyökumppaneiksi. Sekä asiakkaiden että yksittäisten alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden kanssa tehtävä yhteistyö on vastausten perusteella tarkoitettu pääosin pitkäaikaiseksi, yhteydenpito on jatkuvaa ja muodollista ja yhteistyöstä ja yhteydenpidosta on sovittu kirjallisesti tai suullisesti.

Asiakkaiden kanssa tehdään erityisesti tuotekehitysyhteistyötä ja suunnitteluyhteistyötä. Alihankkijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä korostui tuotekehitysyhteistyön lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen sekä laadunhallinta. Sekä asiakkaiden että alihankkijoiden ja aliurakoitsijoiden välistä yhteistyötä tuetaan säännöllisin tapaamisin, mutta yhteyttä pidetään myös etänä sekä sähköpostein että puhelimitse. Yhteistyösuhdetta tuetaan ja seurataan lisäksi erilaisin työkaluin. Kaiken kaikkiaan vastausten perusteella työkalut vaikuttavat olevan ainoastaan tukevassa roolissa.

Sen sijaan verkostomaisempi yhteistyö esimerkiksi useiden alihankkijoiden tai aliurakoitsijoiden kanssa, asiakkaan tai loppukäyttäjän muiden sopi-



muskumppanien tai muiden toimijoiden kanssa on selvästi kertaluontoisempaa, yhteydenpito satunnaisempaa ja vapaamuotoisempaa, eikä yhteistyöstä ole sovittu yhtä usein kuin asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa. Esimerkiksi asiakkaaseen tai loppukäyttäjään sopimussuhteessa olevien toimittajien tai palveluntarjoajien välistä yhteistyötä koskien usea vastaaja totesi, ettei sitä käytännössä ole tai että se on pikemminkin satunnaista, vapaamuotoista ja tapauskohtaista. Jos tällaista on, se on asiakkaan koordinoimaa. Myös muiden toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö oli lähinnä satunnaista ja yhteyttä pidettiin lähinnä massaviestimin ja satunnaisesti.

Vaikka yritysverkostoista puhutaan tieteellisessä kirjallisuudessa yhä enemmän, vastausten perusteella näyttää siltä, että kyselyyn osallistuneiden vastaajien edustamissa yrityksissä tällainen yhteistyö keskittyy enemmän yksittäisiin projekteihin kuin koko yrityksen toimintaan. Tämä ilmenee vastauksista muun muassa siten, että usean alihankkijan kanssa tehtävä yhteistyö on vastausten perusteella selvästi yleisempää kuin sellainen yhteistyö, joka sisältää myös alihankkijoiden keskinäistä yhteistyötä. Vastausten perusteella voisi arvioida, että yksinkertainen veturivetoinen verkosto on todellinen ja käytettykin tapa toimia, mutta suurempaa koordinaatiota ja osapuolten välistä yhteistoimintaa vaativaa verkostoa käytetään vain satunnaisesti ja harvoin.

Yhteistyösuhteiden hallinnassa käytetään vastaajien edustamissa yrityksissä melko paljon erilaisia yhteistyösopimuksia. Käytetyimpiä yhteistyösopimuksia olivat tutkimus- ja tuotekehityssopimukset sekä myynti- ja markkinointiyhteistyötä koskevat sopimukset. Myös konsortiosopimuksia ja yhteisyrityksiä käytetään. Mielenkiintoista oli, että avointen vastausten mukaan esimerkiksi vuosisopimuksia, puite- ja raamisopimuksia sekä toimitus-, projekti-, hankinta- ja salassapitosopimuksia pidetään yhteistyösopimuksina. Vastaajat näkivät siis myös ”perinteisemmissä” sopimuksissa yhteistyösopimuksellisia piirteitä. Tällainen käsitys vahvistui vielä kyselyn jälkeen tehtyjen haastattelujen yhteydessä.

Asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa tehtävissä sopimuksissa korostuu sopimusten kirjallisuus. Kyselyn jälkeen tekemiemme haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että sopimusten kirjallisuuden vaatimusta painottavat erityisesti juristit. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että käytännössä asioista sovitaan jonkin verran myös vapaamuotoisesti, sopimuksen mukaista muutoksentekoprosessia noudattamatta, ja jopa suullisesti.

Siirtyminen kauemmas toimitusketjun lähimmistä toimijoista vähentää selvästi kirjallista sopimista. Näitä toimijoita koskevissa vastauksissa oli myös enemmän ”en osaa sanoa” vastauksia. Toisaalta saattaa olla, etteivät kaikki vastaajat ole tekemisissä näiden sopimusten kanssa. Toisaalta suuri ”en osaa sanoa” -vastausten määrä kertoo luultavasti siitä, ettei muiden toimijoiden kanssa tehdä ylipäätään sopimuksia yhtä usein kuin asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa.

Yleisimpiä yhteistyötä sääteleviä sopimusehtoja kaikkien toimijoiden kanssa käytettävissä sopimuksissa olivat riidanratkaisuehdot, sopimuksen muuttamista koskevat ehdot, konfliktinhallintaehdot, yhteydenpitoon liittyvät ehdot, yhteistä aikataulun hallintaa koskevat ehdot sekä laadunhallintaa koskevat ehdot erityisesti alihankkijoiden kanssa. Kaiken kaikkiaan yhteistyöhön vaikuttavia sopimusehtoja arvioidaan hyvin käytännöllisestä näkökulmasta, ja yhteistyö ilmenee vastausten perusteella usein käytännölläheisenä molemminpuolisena informaationa suhteeseen vaikuttavista asioista ja siinä tapahtuvista muutoksista. Vähiten arvioitiin käytettävän open books -ehtoja sekä insentiivi- ja riskienjakoehtoja ja ehtoja, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeuden tehdä tietyissä tilanteissa toista osapuolta sitovia päätöksiä tai oikeustoimia. Vaikka open books -ehtoja käytetään vastaajien edustamissa yrityksissä melko harvoin, avoimissa vastauksissa nousi esille, että jotkut yritykset käyttävät niitä monen alihankkijan tai alirakoitsijan kanssa.

Vastaajien edustamien yritysten käyttämissä sopimuksissa korostuvat Schepkerin ym. (2014) termein sopimuksen suojaamisfunktio. Suojaamisfunktiota toteuttavien ehtojen tarkoituksena on määritellä selkeästi osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä määritellä menettelyt mahdollisissa riita-tilanteissa. Toisaalta vastausten perusteella myös koordinaatio- ja adaptaatiofunktioita toteuttavia sopimusehtoja sisältyy sopimukseen jonkin verran. Open books -ehtojen ja insentiivi- ja riskienjakoehtojen osalta voitaisiin puhua lisäksi ehtojen *yhteistyöfunktioista*, jonka tarkoituksena olisi erilaisin keinoin kannustaa ja tukea osapuolten välistä yhteistyötä.

Vastaajat kokivatkin sopimusten tukevan yhteistyötä hyvin. Melkein 80 prosenttia vastaajista koki, että sopimuksella voidaan tukea yhteistyötä tehokkaalla ja ennustettavalla tavalla. Erityisesti sopimusneuvottelut tukevat vastausten perusteella yhteistyösuhteen syntymistä: sopimusneuvottelujen aikana molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tutustua toiseen osapuoleen, ja parhaimmillaan neuvottelujen aikana saavutetaan yhteinen ymmärrys, joka sitten kirjataan sopimukseen. Sopimusneuvotteluilla onkin

vastausten keskeinen rooli toimivan yhteistyön varmistajana. Myös selkeä sopimus edistää vastausten perusteella yhteistyötä.

Useimpien vastausten mukaan sopimukset eivät sellaisenaan haittaa yhteistyötä. Tietynlaiset ehtotyypit kuten IPR- ja salassapitoehdot, muutostenhallintaa koskevat ehdot, sopimussakot sekä eksklusiivisuusehdot ovat vastaajien mukaan luonteeltaan sellaisia, joista on teknisesti vaikea sopia tai ne saattavat muutoin vaikeuttaa yhteistyötä. Myös sopimusten epätäydellisyys, toisin sanoen esimerkiksi ristiriitainen, aukollinen tai epäselvä sopimus, vaikeuttaa yhteistyösuhteen hallintaa. Lisäksi yhteistyösuhteen toimivuutta hankaloittaa toisen osapuolen kannalta kohtuuttomat sopimusehdot sekä sopimuksen tai sopimusneuvottelujen väärä fokus.

Vastausten perusteella keskeistä on laatia selkeä sopimus, koska erityisesti sopimuksen epäselvyys ja epätäydellisyys olivat yhteistyön onnistumista uhkaavia tekijöitä. Erityisesti taulukossa 4 listattujen ehtojen muotoiluun sekä yhteistyön kannalta haitallisiin muihin sopimuksellisiin seikkoihin kannattaa kiinnittää huomiota sopimusta laadittaessa.

Kyselyn perusteella saimme tärkeää tietoa siitä, millaisissa toimitusketjuissa ja -verkostoissa FIMECC:n tutkimustoimintaan osallistuneet yritykset tekevät yhteistyötä, millaista se on käytännössä ja kuinka erityisesti sopimukset tukevat sitä. Ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii kuitenkin syvällisempää analyysia. Se vuoksi olemme toteuttaneet marras-joulukuun 2016 aikana 23 asiantuntijahaastattelua sekä saaneet analysoitavaksi alakohtaisia yleisiä sopimusehtoja, yritysten omia yleisiä sopimusehtoja sekä muita sopimusdokumentteja. Haastattelujen ja sopimusdokumenttien analysoinnin avulla tavoitteenamme on saada kyselytuloksia kokonaisvaltaisempi käsitys sopimusten yhteistyöfunktiosta liiketoimintasuhteiden hallinnassa.<sup>2</sup>

## Lähteet

Jokiniemi, E 2016, `Jätitkö sinäkin palvelun käyttöehdot lukematta? – Asianajaja: "Tilanne on kestämätön", *Yle uutiset*, 7.11.2016. Saatavilla: <http://yle.fi/uutiset/3-9276177>. [31.1.2017].

---

<sup>2</sup> Tutkimuksen kokonaistulokset julkaistaan tieteellisissä artikkeleissa, ja niitä käsitellään vähintään kahdessa seminaarissa. Toinen seminaareista järjestetään 5.4.2017. Seminaarien tarkemmat ajankohdat ja paikat ilmoitetaan tiedekuntamme internetsivuilla sekä sähköpostilla tämän raportin tilanneille vastaajille. Lisätietoja tutkimuksesta antavat Anna Hurmerinta (alhurm@utu.fi) sekä Sampo Viding (samvid@utu.fi).

- Macaulay, S 1963, 'Non-contractual Relations in Business: a Preliminary Study.' *American Sociological Review*, vol. 28, no. 1, s. 55–67.
- Macneil, IR 1974, 'The Many Futures of Contracts.' *Southern California Law Review*, vol. 47, no. 3, s. 691–816.
- Macneil, IR 1978, 'Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law.' *Northwestern University Law Review*, vol. 72, s. 854-905.
- Poppo, L & Zenger, T 2002, 'Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?' *Strategic Management Journal*, vol. 23, s. 707–725.
- The Royal Swedish Academy of Sciences 2016, 'Press Release: The Prize in Economic Sciences 2016', *The Official Web Site of the Nobel Prize 2016*, 10.10.2016. Saatavilla [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2016/press.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2016/press.html). [31.1.2017].
- Schepker, DJ, Oh, WY, Martynov, A & Poppo, L 2014, 'The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation.' *Journal of Management*, vol. 40, no. 1, s. 193–225.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A 2009, *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*, Tammi, Helsinki.
- Williamson, OE 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.