

**TULOSPERUSTEISEN SOPIMISEN HYÖDYNTÄMINEN TEOLLISUUDEN
SOPIMUKSISSA**

Topi Leinonen

Velvoiteoikeuden teoriat ja käytännöt

Pro gradu -tutkielma

Turun yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta

Huhtikuu 2021

LEINONEN TOPI: Tulosperusteisen sopimisen hyödyntäminen teollisuuden sopimuksissa

Pro gradu -tutkielma, IX + 78 s.

Sopimusoikeus

Huhtikuu 2021

Turun yliopiston laaturjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -järjestelmällä.

Kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden kasvavat kustannuspaineet ovat saaneet teollisuuden laitevalmistajat uudelleen arvioimaan tuote- palvelutarjoamaansa sekä käyttämiään toimitusmalleja. Laitteiden valmistajat ovat alkaneet enenevässä määrin ymmärtämään laitteen ja ylläpitopalveluiden asiakkaalle luoman lisäarvon. Ratkaisua on haettu muun muassa tulosperusteisesta sopimisesta.

Tässä tutkielmassa käsitellään teollisuuden ratkaisujen tulosperusteista sopimista. Tutkielman tavoitteena on tuottaa vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: (i) mitä tulosperusteinen sopiminen käytännössä tarkoittaa?, (ii) mitä muutoksia tulosperusteinen sopiminen tuo perinteiseen laitekauppaan ja ylläpitopalveluiden tarjoamiseen?, (iii) mitä haasteita tulosperusteisessa sopimisessa sopimusoikeudellisesta mielessä voidaan tunnistaa? ja (iv) miten tulosperusteinen sopiminen sopii perinteiseen käsitykseen sopimuksesta ja sen tehtävistä? Tutkimuskysymyksiä lähestytään ensisijaisesti lainopin ja oikeuden monitieteiden keinoin. Lähdeaineisto koostuu sekä kotimaisesta että ulkomaisesta kirjallisuudesta, joskin tulosperusteisesta sopimista koskevalta osin lähes yksinomaan ulkomaisesta kirjallisuudesta.

Tulosperusteinen sopiminen on sopimusmalli, jossa keskiössä on tarjottavasta laitteesta ja siihen liitännäisistä palveluista koostuva ratkaisu ja sen lopputulos. Siinä vähintään osa asiakkaan ratkaisusta suorittamasta rahallisesta korvauksesta on sidottu palvelun lopputuloksen saavuttamiseen. Tulosperusteinen sopiminen poikkeaa merkittävästi perinteisestä laite- ja palvelukaupasta, minkä johdosta siitä sopiminen edellyttää perinteiseen laite- ja palvelukauppaan nähden erilaista sopimusta.

Tulosperusteinen sopiminen sopii varsin heikosti perinteisen turvaavaan sopimiseen pohjautuvan sopimuskäsityksen muottiin. Tulosperusteiseen sopimiseen liittyy paljon sopimussuhteen tulevaa tilaa koskevaa epävarmuutta. Sopimuksen tulisi toimia yhteistyön rakenteellistajana ja sen pitäisi pystyä mukautumaan tulevaisuuden epävarmuuksiin. Tulosperusteisesta sopimuksesta rakentuu epätäydellinen sopimus, mikä ei ole perinteisen sopimusajattelun mukaan toivottavaa. Tämä lisää opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuutta. Tulosperusteinen sopiminen on ihanteellinen liiketoimintamalli teoriassa, mutta sen käytännön toteuttaminen ja pukeminen sopimusehdoiksi on vaikeaa. Tätä vaikeuttaa edelleen turvaavan sopimuskäsityksen mukainen käsitys hyvästä sopimuksesta.

Asiasanat: Tulosperusteinen sopiminen, performance-based contracting, PBC, outcome-based contracting, OBC, kauppalaki, Orgalime, palvelutasosopimus, SLA, sopimusoikeus, epätäydellinen sopimus, palvelullistuminen

SISÄLLYS

SISÄLLYS	III
LÄHTEET	IV
LISTA KUVIOISTA	IX
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman tausta	1
1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaus.....	2
1.3 Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät.....	4
2 PERINTEINEN LAITEKAUPPA JA LAITEKAUPPASOPIMUS – SELKEÄRAJAISTA, TUTTUA JA TURVAAVAA	6
2.1 Taustaa	6
2.2 Laitekauppaprosessi perinteisen laitekauppasopimuksen näkökulmasta.....	8
2.2.1 Sopimuksen kohde ja suoritettava kauppahinta	8
2.2.2 Laitteen luovutushetki osapuolten oikeusasemia muuttamassa	10
2.2.3 Suoritushäiriö	11
2.2.4 Rajoitettu vastuu	14
2.2.5 Tilanne laitteen luovutuksen jälkeen	15
2.3 Yhteenvedo perinteisestä laitekauppasopimuksesta laitekauppaprosessin valossa	17
2.3.1 Yksinkertainen kauppaprosessi sopimisen taustalla	17
2.3.2 Vallitseva sopimuskäsitys perinteisen sopimisen taustalla	19
3 KAUPAN KOHTEENA PALVELU – PALVELU- JA PALVELUTASOSOPIMUS ..	22
3.1 Yleistä	22
3.2 Perinteinen palvelusopimus	25
3.3 Palvelutasosopimus – mitä muuttuu?.....	31
3.3.1 Yleistä	31
3.3.2 Palvelutasomittareiden valinta ja vähimmäispalvelutason määrittäminen.....	32
3.3.3 Kannustinjärjestelmä – palvelutasohyvitys ja -bonus	35
3.3.4 Yhteenvedo.....	37
4 TULOSPERUSTEINEN SOPIMINEN – IDEAALI RATKAISU TEORIASSA, KÄYTÄNNÖN TASOLLA EPÄVARMAA JA EPÄTÄYDELLISTÄ.....	39
4.1 Taustaa	39
4.2 Lyhyt katsaus aiempaan kirjallisuuteen	41
4.3 Mitä tulospohjainen sopiminen käytännössä tarkoittaa?.....	44
4.4 Tulospohjaisen sopimisen tarkastelua case-esimerkkien avulla.....	48
4.4.1 Sopimuksen kohteen määrittely	50
4.4.2 Hinnanmuodostusmekanismin kehittäminen	52
4.4.3 Yhteistoiminnasta järjestäminen.....	56
4.4.4 Sopimuskauden pituus ja sopimuksen päättäminen	58
4.4.5 Omistusoikeus, projektirahoitus ja vaaranvastuu	61
4.4.6 Tulevaisuuden epävarmuus ja sopimuksen rakenteellinen epätäydellisyys	65
4.5 Yhteenvedo tulospohjaisesta sopimisesta case-esimerkkien pohjalta.....	70
4.5.1 Yhteistoimintaa ja dynaamisuutta	70
4.5.2 Tulospohjaisen sopimisen suhde perinteiseen sopimuskäsitykseen.....	72

LÄHTEET**Kirjallisuus**

- Aarnio, Aulis, Laintulkinnan teoria: Yleisen oikeustieteen oppikirja. WSOY 1989.
- Ahmed, Mirghani N., The use of performance-based contracting in managing the outsourcing of a reliability-centered maintenance program. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* 26 (4) 2019, s. 526-554.
- Annola, Vesa, Sopimuksen dynaamisuus : talousoikeudellinen rakennetutkimus sopimuksen täydentymisestä ja täydentymisen ohjaamisesta. Turun yliopisto 2003.
- Arthur, Richard – Kennedy, Jim, Procurement and Delivery of Required Performance: Case Study. *Australian Journal of Multi-disciplinary Engineering* 11 (1) 2014, s. 23-35.
- Baker, Scott – Krawiec, Kimberly D., Incomplete Contracts in a Complete Contract World. *Florida State University Law Review* 33 (3) 2006, s. 725-756.
- Batista, Luciano – Davis-Poynter, Simon – Ng, Irene – Maull, Roger, Servitization through outcome-based contract – A systems perspective from the defence industry. *International Journal of Production Economics* Volume 192 2017, s. 133-143.
- Behn, Robert D. – Kant, Peter A., Strategies for Avoiding the Pitfalls of Performance Contracting. *Public Productivity & Management Review* 22 (4) 1999, s. 470-489.
- Berbée, Rieneke G. – Gemmel, Paul – Droesbeke, Brenda – Casteleyn, Hugo – Vandaele, Darline, Evaluation of hospital service level agreements. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 22 (5) 2009, s. 483-497.
- Böhm, Eva – Backhaus, Christof – Eggert, Andreas – Cummins, Tim, Understanding outcome-based contracts: benefits and risks from the buyers' and sellers' perspective. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation* 2 (1-2) 2016, s. 128-149.
- Buse, Christian – Freiling, Jörg – Weissenfels, Sven, Turning product business into service business: performance contracting as a challenge of SME customer/supplier networks. 2001. (<https://www.impgroup.org/uploads/papers/4277.pdf>, Luettu 15.4.2021).
- Christensen, Clayton M. – Cook, Scott – Hall, Taddy, Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Financial Management* December 2005. (<https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>).
- Datta, Partha Priya – Roy, Rajkumar, Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings. Two exploratory defence industry case studies. *International Journal of Operations & Production Management* 31 (5) 2010, s. 579-603.

- Desal, Jimmy, Service Level Agreements: A Legal and practical guide. It Governance Publishing 2010.
- Glas, Andreas – Raithel, Clarissa – Essig, Michael, Risk perception in performance based contracts and the influence of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68 (6) 2019, s. 1078-1101.
- Grubic, Tonci – Jennions, Ian: Do outcome-based contracts exist? The investigation of power-by-the-hour and similar result-oriented cases. *International Journal of Production Economics* Volume 206 December 2018, s. 209-219.
- Guajardo, Jose A. – Cohen, Morris A. – Kim, Sang-Hyun, Netessine, Serguei, Impact of Performance-Based Contracting on Product Reliability: An Empirical Analysis. *Management Science* 58 (5) 2012, s. 961-979.
- Gup, Benton E, Banking and financial institutions a guide for directors, investors, and counterparties. John Wiley & Sons 2011.
- Epstein, Wendy Netter, Facilitating Incomplete Contracts. *Case Western Reserve Law Review* 65 (2) 2014, s. 297-340. (Epstein 2014a)
- Epstein, Wendy Netter, Public-Private Contracting and the Reciprocity Norm. *American University Law Review* 64 (1) 2014, s. 1-52. (Epstein 2014b)
- Essig, Michael – Glas, Andreas – Selviaridis, Kostas – Roehrich, Jens K., Performance-based contracting in business markets. *Industrial Marketing Management* Volume 59 2016, s. 5-11.
- Halila, Heikki – Hemmo, Mika, Sopimustyytit. 2., uudistettu painos. Talentum Oyj 2008.
- Halonen, Kirsi-Maria, Julkisten hankintojen uudet yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa – palvelun laatu ja laadun valvonta. *Edilex* 2010/42. (<https://www.edilex.fi/artikkelit/7508>, Luettu 15.4.2021).
- Hemmo, Mika – Hoppu, Kari, Sopimusoikeus. Alma Talent Oy 2006. Jatkuva julkaisu, teosta päivitetään neljä kertaa vuodessa. Teoksen viimeisin päivitys on tehty 23.10.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HAHBGXCTDG>. Luettu 15.4.2021.
- Hensher, David A. – Stanley, John, Transacting under a performance-based contract: The role of negotiation and competitive tendering. *Transportation Research Part A* Volume 42 2008, s. 1143-1151.
- Hirvonen, Ari, Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17. Helsinki 2011.
- Hoppu, Kari, Force majeure -tilanteiden tulkinnasta erityisesti COVID-19-taudin yhteydessä. *Defensor Legis* N:o 2020/3, s. 289–307.
- Hoppu, Esko – Hoppu, Kari – Hoppu, Katja, Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet. 17., uudistettu painos. Alma Talent Oy 2020.

- Hou, Jingchen – Neely, Andy, Investigating risks of outcome-based service contracts from a provider's perspective. *International Journal of Production Research* 56 (6) 2018, s. 2103-2115.
- Hypko, Phillipp – Tilebein, Meike – Gleich, Ronald, Benefits and uncertainties of performance-based contracting in manufacturing industries. An agency theory perspective. *Journal of Service Management* 21 (4) 2010, s. 460-489. (Hypko – Tilebein – Gleich 2010a)
- Hypko, Phillipp – Tilebein, Meike – Gleich, Ronald, Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries. A research synthesis. *Journal of Service Management* 21 (5) 2010, s. 625-655. (Hypko – Tilebein – Gleich 2010b)
- Hünerberg, Reinhard – Hüttmann, Axel, Performance as a Basis for Price-setting in the Capital Goods Industry: Concepts and Empirical Evidence. *European Management Journal* 21 (6) 2003, s. 717-730.
- Isomaa-Myllymäki, Anita, *Konsernin sisäisen rahoituksen markkinaehtoisuus*. Alma Talent Oy 2016.
- Jahani, Hamed – Abbasi, Babak – Hosseinifard, Zahra – Fadaki, Masih – Minas, James. P, Disruption risk management in service-level agreements. *International Journal of Production Research* 59 (1) 2021, s. 226-244.
- Jap, Sandy D. – Ganesan, Shankar, Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research* 37 (2) 2000, s. 227-245.
- Jin, Tongdan – Tian, Zhigang – Xie, Min, A game-theoretical approach for optimizing maintenance, spares and service capacity in performance contracting. *International Journal of Production Economics* Volume 161 2015, s. 31-43.
- Jovanovic, Marin – Engwall, Mats – Jerbrant, Anna, Matching Service Offerings and Product Operations: A Key to Servitization Success. *Research Technology Management* 59 (3) 2016, s. 29-36.
- Jo, Jung-Hyun – Kim, Sihyun, Key Performance Indicator Development for Ship-to-Shore Crane Performance Assessment in Container Terminal Operations. *Journal of Marine Science and Engineering* 8 (1) 2020, s. 1-11.
- Karten, Naomi, With Service Level Agreements, Less is More. *Information Systems Management* 21 (4) 2004, s. 43-44.
- Kim, Sang-Hyun – Cohen, Morris A. – Netessine, Serguei, Performance Contracting in After-Sales Service Supply Chains. *Management Science* 53 (12) 2007, s. 1843-1858.
- Kleemann, Florian C. – Essig, Michael, A providers' perspective on supplier relationships in performance-based contracting. *Journal of Purchasing & Supply Management* Volume 19 2013, s. 185-198.
- Lehikoinen, Riitta – Töyrylä, Ilkka, *Ulkoistamisen käsikirja*. Alma Talent Oy 2013.

- Liinamaa, Johanna – Viljanen, Mika – Hurmerinta, Anna – Ivanova-Gongne, Maria – Luotola, Hanna – Gustafsson, Magnus, Performance-based and functional contracting in value-based solution selling. *Industrial Marketing Management* Volume 59 2016, s. 37-49.
- Macías, Mario – Guitart, Jordi, A Risk-Based Model for Service Level Agreement Differentiation in Cloud Market Providers. *IFIP International Federation for Information Processing* 2014. (https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-43352-2_1.pdf, Luettu 15.4.2021).
- Martin, Lawrence L, Performance-Based Contracting for Human Services: Lessons for Public Procurement? *Journal of Public Procurement* 2 (1) 2002, s. 55-71.
- Mouzas, Stefanos, Performance based contracting in long-term supply relationships. *Industrial Marketing Management* Volume 59 November 2016, s. 50-62.
- Muller, Nathan J., Managing Service Level Agreements. *International Journal of Network Management* Volume 9 1999, s. 155-166.
- Muris, Timothy J., Opportunistic Behaviour and the Law of Contracts. *Minnesota Law Review* 65 (4) 1981, s. 521-590.
- Määttä, Kalle, Epätäydellinen sopimus, s. 53-79 teoksessa Kanniainen, Vesa – Määttä, Kalle (toim.), *Näkökulmia oikeustaloustieteeseen* 2. Kauppakaari Oyj 1998.
- Ng, Irene C.L. – Maull, Roger – Yip, Nick, Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: evidence from the defence industry. *European Management Journal* 27 (6) 2009, s. 377-387.
- Norros, Olli, *Velvoiteoikeus*. 2. uudistettu painos. Alma Talent Oy 2018.
- Nullmeier, Fabian M.E. – Wynstra, Finn – van Raaij, Erik M., Outcome attributability in performance-based cotracting: Roles and activities of the buying organization. *Industrial Marketing Management* Volume 59 2016, s. 25-36.
- Orgalime, *General Conditions for Maintenance – M 2000*. Brussels, September 2020. (Orgalime M 2000 -ehdot)
- Orgalime, *General Conditions for the Supply of Mechanical, Electrical and Electronic Products – S 2012*. Brussels, March 2012. (Orgalime S 2012 -ehdot)
- Pellinen, Jukka, *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 3., uudistettu painos. Alma Talent Oy 2019.
- Pohjonen, Soili, Sopimustoiminta, piilevä epätieto ja uuden tiedon luominen, s. 277-307 teoksessa Pohjonen, Soili (toim.) – Haapio, Helena – Haavisto, Vaula – Keskitalo, Petri – Lintumaa, Sari – Nygren, Päivi – Nystén-Haarala, Soili – Rudanko, Matti – Taskinen, Tommi K. J., *Ennakoiva sopiminen*. WSOY Lakitieto 2002.
- Railas, Lauri, *Incoterms 2010 : käyttäjän käsikirja*. 2., uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy 2016.

- Randall, Wesley S. – Nowicki, David – Hawkins, Timothy G. (2011): Explaining the effectiveness of performance-based logistics: A quantitative examination. *The International Journal of Logistics Management*. Vol 22, No 3.
- Saarnilehto, Ari, *Sopimusoikeuden perusteet*. 8., uudistettu painos. Alma Talent Oy 2018.
- Saarnilehto, Ari – Annola, Vesa – Hemmo, Mika – Karhu, Juha – Kartio, Leena – Tammi-Salminen, Eva – Tolonen, Juha – Tuomisto, Jarmo – Viljanen, Mika, *Varallisuus*. Alma Talent Oy 2012. Jatkuva julkaisu, kirjailijat päivittävät tekstiä tarvittaessa. Teoksen viimeisin päivitys on tehty kesäkuussa 2019. Luettavissa osoitteessa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.utu.fi/teos/EAIBGXCTDG>, Luettu 15.4.2021.
- Sandvik, Björn - Sisu-Tulokas, Lena, *Kansainvälinen kauppalaki*. Helsingin Kamari Oy 2013.
- Schepker, Donald J. – Oh, Won-Yong – Martynov, Aleksey – Poppo, Laura, *The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation*. *Journal of Management* 40 (1) 2014, s. 193-225.
- Selviaridis, Kostas – Wynstra, Finn, *Performance-based contracting: a literature review and future research directions*. *International Journal of Production Research* 53 (12) 2015, s. 3505-3540.
- Sharifi, Mohammadreza – Kwon, Roy H., *Performance-based contract design under cost uncertainty: A scenario-based bilevel programming approach*. *The Engineering Economist* 63 (4) 2018, s. 291-318.
- Straub, Ad, *Cost savings from performance-based maintenance contracting*. *International Journal of Strategic Property Management* 13 (3) 2009, s. 205-217.
- Sumo, Regien – van der Valk, Wendy – van Weele, Arjan – Bode, Christoph, *Fostering incremental and radical innovation through performance-based contracting in buyer-supplier relationships*. *International Journal of Operations & Production Management* 36 (11) 2016, s. 1482-1503.
- Takki, Pekka – Halonen, Sakari, *IT-Sopimukset : käytännön käsikirja*. 3., uudistettu painos. Alma Talent Oy 2017.
- Tepora, Jarno – Kaisto, Janne – Hakkola, Esa, *Esinevakuudet*. Helsingin Kamari Oy 2016.
- Tirole, Jean, *Incomplete contracts: where do we stand?* *Econometrica* 67 (4) 1999, s. 741-781.
- Toffel, Michael W, *Contracting for servicizing*. Harvard Business School Working Paper No. 08-063, February 2008. (https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/08-063_17bf1f50-d901-42e6-8adf-70e832ba49a7.pdf, Luettu 15.4.2021).
- Työ- ja elinkeinoministeriö, *Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähellä*. TEM oppaat ja muut julkaisut 4/2018.
- Uitto, Tero, *Osamaksukauppa käytännössä*. Alma Talent Oy 2003.

- Van Strien, Jeroen – Gelderman, Cees Johannes – Semeijn, Janjaap, Performance-based contracting in military supply chains and the willingness to bear risks. *Journal of Defence Analytics and Logistics* 3 (1) 2019, s. 83-107.
- Varhela, Markku – Virtanen, Pentti, Markkinoinnin pelisäännöt. Alma Talent Oy 1999. Jatkuva julkaisu. Teoksen viimeisin päivitys on tehty 14.11.2020. Luettavissa osoitteessa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAHBGXCTDG>, Luettu 15.4.2021.
- Viljanen, Mika – Salminen, Jaakko, Hurmerinta-Haanpää, Anna, Funktionaalinen sopiminen, osa 1: Kohti uudenlaista sopimusajattelua. *Oikeus* 47 (1) 2018, s. 65-80. (Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a)
- Viljanen, Mika – Salminen, Jaakko, Hurmerinta-Haanpää, Anna, Funktionaalinen sopiminen, osa 2: Sopimisen muutokset käytännössä. *Oikeus* 47 (2) 2018, s. 155-167. (Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b)
- Visnjic, Ivanka – Jovanovic, Marin – Neely, Andy – Engwall, Mats, What bring the value to outcome-based contract providers? Value drivers in outcome business models. *International Journal of Production Economics* Volume 192 2017, s. 169-181.
- Wang, Longwei – Hoi Yan Yeung, Jeff – Zhang, Min, The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics* Volume 134 2011, s. 114-122.
- Wilhelmsson, Thomas – Sevón, Leif – Koskelo, Pauliine, *Kauppalain pääkohdat. 5., uudistettu painos.* Alma Talent Oy 2006.
- Williamson, Oliver E., Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management* 44 (2) 2008, s. 5-16.

LISTA KUVIOISTA

- Kuvio 1. Laitekauppa perinteisen laitekauppasopimuksen mukaisesti. 17

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden kasvavat kustannuspaineet ovat saaneet teollisuuden laitevalmistajat uudelleen arvioimaan tuote- ja palvelutarjoamaansa sekä käyttämiään toimitusmalleja. Asiakkaalle tuotteesta syntyvä lisäarvo on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi valmistajien myyntistrategioissa. Valmistajat ovat alkaneet ymmärtää, että asiakas ei ole välttämättä kiinnostunut itse laitteen omistamisesta, vaan siitä, miten tämä laite tuottaa lisäarvoa ja edistää asiakkaan liiketoimintaa. Perinteisesti valmistajan asiakkaalle toimittama laite ja myynnin jälkeiset palvelut muodostavat erilliset kokonaisuutensa. On kyse erillisestä laitetoimituksesta ja erillisestä palveluiden tarjoamisesta. Kumpaaakin koskee lähtökohtaisesti oma sopimuksensa ja ne perustuvat erilaisten sopimusehtojen varaan.

Perinteisen laitekaupan ja erillisten myynnin jälkeisten palveluiden tarjoamisen rinnalle tuotu vaihtoehto, jossa asiakkaalle ei tarjotakaan enää erillistä laitetta ja erillisiä palveluita vaan ratkaisu, joka koostuu näistä molemmista. Ydinajatuksena on se, että laitteen valmistaja tarjoaa asiakkaalle sen, mitä laite ja palvelut asiakkaalle todella mahdollistavat. Kyse on esimerkiksi konttien siirtymisestä paikasta A paikkaan B (satamanosturi), lentokoneen lentotunneista (lentokoneen moottorit) tai yleisemmin laitteen käytettävyydestä. Asiakkaan laitteen valmistajalle suorittama maksu perustuu siihen, miten hyvin laitteen valmistaja tässä onnistuu. Kyse on tulosperusteisesta sopimisesta.¹

Tulosperusteisessa sopimisessa näkökulma kääntyy siihen, mitä laite ja palvelut asiakkaalle mahdollistavat. Asiakas ei saa lisäarvoa laitteen omistamisesta. Asiakas investoi siihen pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaansa ja lisäarvo syntyy laitteen toiminnan kautta. Myynnin jälkeisten palveluiden tarkoituksena on taas pitää laite toimintakuntoisena. Edellä esitetyt ominaispiirteet huomioiden on selvää, että tulosperusteinen sopiminen lisää laitteen valmistajan riskipositiota.²

Tulosperusteinen sopiminen merkitsee perustavanlaatuisia muutoksia liiketoimintastrategiaan verrattuna perinteiseen laite- ja palvelukauppaan. Vastaava muutos voidaan tunnistaa

¹ Ks. esim. Liinamaa et al. 2016, s. 40.

² Ks. esim. Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 464.

sopimustasolla. Perinteinen laitekauppaprosessi on yleensä selkeärajainen prosessi, jossa myyjän pääsuoritusvelvollisuutena on luovuttaa asiakkaalle sopimuksessa sovittu laite ja vastaavasti asiakkaan velvollisuutena on suorittaa kauppahinta. Kyse on myös usein melko lyhyestä sopimuskaudesta. Sopimuksen mukaisen laitteen luovutuksen jälkeen myyjän vastuu laitteesta liittyy enää mahdollisiin takuuvelvoitteisiin. Perinteinen laitekauppa sopimus on siis helposti laadittavissa eikä siihen liity suurta epävarmuutta. Osapuolten suoritusvelvollisuudet ovat varsin erilliset, joten oikeudet ja velvollisuudet on helppo kohdistaa täsmällisesti eri osapuolille.

Tulosperusteisessa sopimisessa kyse on jatkuvasta suorituksesta ja prosessista eikä siinä voida tunnistaa perinteisen laitekaupan tavoin vastaavaa oikeusasemien muuttumista. Kyse on myös varsin pitkäkestoisesta sopimuksesta. Ratkaisun lopputulos syntyy sekä myyjän että asiakkaan kiinteän yhteistyön seurauksena, minkä takia kaikki suoritusvelvollisuudet eivät ole enää toisistaan irralliset. Muuttuneiden ominaispiirteiden takia tulosperusteista sopimista ei voida lähestyä perinteisen kauppasopimuksen näkökulmasta, vaan se edellyttää perinteiseen laitekauppasopimukseen nähden uusien kokonaisuuksien huomioimista. Kuten myöhemmin tutkielmasta käy ilmi, muuttuneiden ominaispiirteiden sopimustekninen hallitseminen voi muodostua kuitenkin haastavaksi.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaus

Tarkastelen tässä tutkielmassa tulosperusteista sopimista teollisuuden laite- ja palvelukaupalle vaihtoehtoisena sopimusmallina. Tutkielman tarkoituksena on havainnollistaa sitä, mistä tulosperusteisessa sopimisessa on oikein kyse ja kuvata merkittävimpiä sopimusmuutoksia siirryttäessä perinteisestä laite- ja palvelukaupasta kohti teollisuuden ratkaisujen tulosperusteista sopimista. Lisäksi tarkoitukseni on tarkastella aihetta sopimusteknisestä näkökulmasta ja tunnistaa tekijöitä, jotka luovat haasteita sopimuksen laatimiselle.

Tutkielman tavoitteena on tuottaa vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: (i) mitä tulosperusteinen sopiminen käytännössä tarkoittaa?, (ii) mitä muutoksia tulosperusteinen sopiminen tuo perinteiseen laitekauppaan ja ylläpitopalveluiden tarjoamiseen?, (iii) mitä haasteita tulosperusteisessa sopimisessa sopimusoikeudellisesta miehestä voidaan tunnistaa? ja (iv) miten tulosperusteinen sopiminen sopii perinteiseen käsitykseen sopimuksesta ja sen tehtävistä?

Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on kuitenkin ensin ymmärrettävä perinteinen laitekauppaprosessi sopimusoikeudellisesta näkökulmasta ja minkäläisten sopimusehtojen varaan se rakentuu. Lisäksi on ymmärrettävä perinteinen sopimuskäsitys, johon myös perinteinen laitekauppasopimus perustuu.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää myös ymmärrystä siitä, mitä varsinaisen laitekaupan jälkeisen erillisen ja jatkuvan, ennaltaehkäisevästä ja korvaavasta ylläpidosta koostuvan ylläpitopalvelun tarjoaminen sopimusoikeudellisesta näkökulmasta tarkoittaa. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös mahdollisen palvelutasosopimuksen laatimista perinteisen palvelusopimuksen lisäksi. Tarkoituksena on selvittää, miten tämä sopimusteknisesti käytännössä toimii. Palvelu- ja palvelutasosopimuksen osalta tarkastellaan myös lyhyesti sitä, miten sopimuksen tehtävä palveluiden kaupassa muuttuu.

Aiheen laajuuden takia tutkielmassa on tehty seuraavat rajaukset. Ensimmäkin tarkastelen tutkielmassa teollisuuden laitteista ja palveluista koostuvien ratkaisujen tulosperusteista sopimista. Aiemmassa tutkimuksessa on käsitelty varsin paljon käsitelty sopimista pelkän ylläpitopalvelun tarjoamisessa. Tässä tutkielmassa en paneudu pelkkää ylläpitopalvelua koskevaan tulosperusteiseen sopimiseen vaan rajaan sen tutkielman ulkopuolelle. Tämän lisäksi tarkastelun kohteena on sellaiset tulosperusteisen sopimisen tilanteet, jossa hinnanmuodostumismekanismien mukaisesti suoritettava palvelumaksu on sidottu kokonaan ratkaisun toteutuneeseen lopputulokseen eikä sopimuksella ole sovittu niin sanotusta takuumaksusta. Rajaan tämä tutkielman ulkopuolelle myös tilanteet, joissa laitteen omistusoikeus siirtyy asiakkaalle perinteisen laitekaupan tavoin. Jätän myös tutkielman tarkastelun ulkopuolelle varsinaisiin sopimusneuvotteluihin liittyvät haasteet, jotka pitkälti kiteytyvät opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuteen ja siihen, että uusi liiketoimintamalli voi olla vaikea myydä asiakkaalle. Tarkastelu painottuu laitteen valmistajan eli myyjän, palveluntarjoajan tai ratkaisutoimittajan näkökulmaan.

Lopuksi on huomattava, että tutkielman tulosperusteista sopimista koskeva luku on varsin ongelmakeskeinen. Tutkielman tarkoituksena ei ole keskittyä tulosperusteisen sopimisen sopimusteknisiin ja sopimuskäsityksestä johtuvien haasteiden ratkaisemiseen. Tarkoituksena on sen sijaan tunnistaa näitä olemassa olevia haasteita, mutta varsinainen laajempi ratkaisujen kehittäminen rajataan kuitenkin tämän tutkielman ulkopuolelle.

1.3 Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman rakentuu johdannon ja johtopäätösten lisäksi kolmesta pääjaksosta. Tutkielman toinen luku keskittyy laitteen valmistajan (myyjä) ja asiakkaan välisen perinteisen laitekaupan ja laitekauppasopimuksen tarkasteluun.³ Tarkastelen siinä perinteistä laitekauppaprosessia sopimusoikeudellisesta näkökulmasta sen keskeisiin ominaispiirteisiin keskittyen. Esittelen luvun lopuksi myös perinteisen laitekauppasopimuksen taustalla vaikuttavan perinteisen sopimuskäsityksen eli uusklassiseen sopimusajatteluun pohjaavan käsityksen turvaavasta sopimuksesta.

Tutkielman kolmannessa luvussa tarkastelen tilannetta, jossa sopimuksen kohteena on palvelu. Käsittelen ensin ennaltaehkäisevästä ja korjaavasta ylläpidosta koostuvia ylläpitopalveluita, joista laitteen valmistaja (palveluntarjoaja) ja asiakas sopivat perinteisellä ylläpitopalvelusopimuksella laitekaupan yhteydessä. Vaikka jatkuvan palvelun suorittamisessa ei voida havainnollistaa täysin yhtä selkeärajaista prosessinäkökulmaa kuin laitekaupassa, yksittäisissä ylläpitotoimenpiteissä voidaan havaita vastaavanlainen prosessiluonne. Tarkastelen ylläpitopalveluita yksittäisen toimenpiteen sopimusoikeudellisesta näkökulmasta sen keskeisiin ominaispiirteisiin keskittyen.

Perinteisellä ylläpitopalvelusopimuksella ei ole yleensä taattu palvelun laatua eli lopputulosta millään tarkemmalla tavalla, vaan ainoastaan se, että palvelu suoritetaan sopimuksessa sovitun mukaisesti. Tämän takia käsittelen luvussa kolme myös tilannetta, jossa ylläpitopalvelusopimuksen lisäksi osapuolet ovat sopineet palvelusopimuksella tietyistä palvelun tasoista ja jonka toteutumisella on vaikutusta maksettavaan palvelumaksuun. Luvun lopuksi tarkastelen vielä sopimuksen funktioita palveluista sovittaessa.

Tutkielman varsinaisiin tutkimuskysymyksiin paneudutaan neljännessä luvussa, kun tarkastelun kohteeksi otetaan laitteen valmistajan (ratkaisutoimittaja) ja asiakkaan välinen tulosperusteinen sopiminen. Lyhyen intron jälkeen tarkastelen tulosperusteista sopimista koskevaa aiempaa tutkimusta, jonka jälkeen käsittelen lyhyesti tulosperusteisen sopimisen takana vaikuttavaa tausta-ajatusta. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin tulosperusteiseen

³ Käytän läpi tutkielman laitteen ostajasta, palveluiden tilaajasta tai ratkaisutoimituksen asiakkaasta yhdenmukaisuuden vuoksi termiä asiakas. Laitteen valmistajasta käytän perinteisen laitekauppasopimuksen yhteydessä termiä myyjä, perinteisen palvelusopimuksen- ja palvelutasosopimuksen yhteydessä termiä palveluntarjoaja ja tulosperusteisen sopimisen yhteydessä termiä ratkaisutoimittaja, joilla haluan korostaa eroja laitteen valmistajan roolissa sopimuksen kohteesta riippuen.

sopimiseen liittyviä ominaisuuksia ja haasteita sopimusoikeudellisesta ja sopimusteknisestä näkökulmasta kahden esimerkkitapauksen avulla. Luvun lopuksi tarkastelen vielä sopimuksen roolin muuttumista perinteiseen sopimuskäsitykseen nähden ja sitä, mitä haasteita tämä taas luo.

Tutkielmani vallitsevimpina tutkimusmetodeina on hyödynnetty oikeusdogmatiikkaa eli lainoppia sekä oikeuden monitieteiden metodeja. Tutkielmassa on pyritty lainopin keinoin tulkitsemaan ja systematisoimaan olennaisten säännösten ja sopimusoikeuden periaatteiden sisältöä erityisesti perinteisen laitekauppasopimuksen olennaisimpien ominaispiirteiden osalta.⁴ Tutkielmaan on myös haettu syvyyttä oikeustaloustieteestä, jonka johdosta tutkimusmetodina voidaan tunnistaa myös oikeuden monitieteet.⁵

Tutkielmasta huomaa, ettei se edusta aivan perinteistä oikeustieteellistä tutkimusta, vaan sopimuskäytäntöjen analysointi on tutkielmassa hyvin keskeisessä asemassa ja tutkielmaa voidaan muutoinkin pitää pragmaattisena. Lähestymistapa on varsin käytäntöön pohjautuva ja taloustieteen näkökulma on siinä vahvasti esillä.

⁴ Ks. lainopista Aarnio 1989, s. 48 ja Hirvonen 2011, s. 21-26.

⁵ Hirvonen 2011, s. 29.

2 PERINTEINEN LAITEKAUPPA JA LAITEKAUPPASOPIMUS – SELKEÄRAJAISTA, TUTTUA JA TURVAAVAA

2.1 Taustaa

Oikeustoimitasolla tarkasteltuna perinteisen laitemyynnin olennaiset osat ovat kaupan kohde, kauppahinta ja omistusoikeuden luovuttaminen. Mikäli yksikin näistä puuttuu, kyse ei ole enää kaupasta.⁶ Nämä muodostavat perinteisen laitekaupan kovan rungon. Prosessinäkökulmasta tarkastellen perinteinen laitemyynti voidaan kuvata kiinteärajisena prosessina, jossa osapuolten oikeusasemat ja vastuun jakautuminen voidaan selvärajisesti identifioida osapuolten välillä. Sopimusneuvotteluiden ja laitemyyntisopimuksen allekirjoittamisen jälkeen voidaan identifioida kaksi eri vaihetta, laitteen luovuttamista edeltävä vaihe ja laitteen käyttämisvaihe.⁷ Perinteinen laitemyyntisopimus ei juurikaan kiinnitä huomiota jäljempään, sillä myyjä on käytännössä täyttänyt velvollisuutensa, kun sopimuksen mukainen laite on sopimuksen mukaisesti luovutettu ja taas se, miten asiakas haluaa laitetta käyttää, on hänen oma valintansa. Usein myyjä antaa laitteelle takuun, jonka puitteissa myyjä sitoutuu korjaamaan takuuaikana laitteeseen tulleet virheet takuehtojen mukaisesti. Virhe, jonka katsotaan syntyneen asiakkaan toimista ei kuitenkaan säännönmukaisesti ole takuun piirissä. Perinteinen laitemyyntisopimus sisältää siis pienen kannustimen myös laitteen käyttövaihetta koskien.

Laitteen luovuttamista edeltävän vaiheen ja laitteen käyttämisvaiheiden sisällä voidaan tunnistaa lisää vaihteita, joita perinteinen laitemyynti sisältää. Sopimusneuvotteluiden ja sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen laitemyyntiprosessi etenee usein seuraavassa järjestyksessä: laitteen valmistuksen aloittaminen, laitteen kuljetus, laitteen luovutus (ja vaaranvastuun siirtyminen), täyden kauppahinnan maksaminen (ja omistuksen siirtyminen) ja takuun päättymisen. Näistä takuun päättymisen ajoittuu edellä mainitusti laitteen käyttövaiheeseen ja muut laitteen luovutusta edeltävään vaiheeseen.

Suomessa irtaimen kauppaa koskeva yleislaki on kauppalaki (355/1987). Kansainväliseen kauppaan sovelletaan kuitenkin kansainvälistä kauppalakia (Yleissopimus kansainvälistä tavarankauppa koskevista sopimuksista, 50/1988).⁸ Molemmat ovat tahdonvaltaista oikeutta eli osapuolet voivat sopia asioista niiden säännöksistä poiketen. Kansainvälisen kauppalain

⁶ Saarnilehto – Annola 2018, s. 14.

⁷ Ks. esim. Buse et al. 2001, s. 8.

⁸ Sandvik – Sisu-Tulokas 2013, s. 35-36.

mukainen myyjän vastuu on kuitenkin hyvin ankara, jonka takia kansainvälisen kauppalaain soveltaminen suljetaan usein sopimuksessa pois.⁹ Tällöin kansainvälisen kauppalaain sijaan myös kansainvälisessä kaupassa soveltuu soveltuvin osin kauppalaki. On kuitenkin erittäin tavallista, että osapuolet poikkeavat perinteisessä laitesopimuksessa kauppalaain säännöksistä.

Erilaiset sopimukset voidaan jaotella sopimussuhteen kestoajan perusteella joko kerta- tai kestosopimukseksi. Perinteisessä laitesopimuksessa on kyse kategorisoiden kertosopimuksesta, koska sopimusvelvoitteet tulevat täytetyksi laitteen luovutuksen ja kauppahinnan maksun jälkeen, eikä sopimukseen liity tämän jälkeisiä täyttämistoimia.¹⁰ Yksi selvimmistä eroista kestosopimukseen nähden on se, ettei kertosopimusta voi irtisanoa, vaan ainoastaan sen purkaminen on mahdollista.¹¹ Mahdollisten takuuehtojen sisältyminen sopimukseen ei nähdäkseni riitä tekemään tässä tapauksessa koko laitesopimuksesta kestosopimusta, vaikkakin se tuo sopimukseen kestosopimuksen piirteitä. Takuuta voidaan kuitenkin tarkastella erikseen kestosopimuksena. Perinteinen laitekauppasopimus ei sitä lähtökohtaisesti ole.

Esitän tässä luvussa 2 perinteisen laitekauppasopimuksen solmimisen myötä käynnistyvän laitekauppaprosessin kulun sopimusoikeudellisesta näkökulmasta ja perinteisen laitekauppasopimuksen taustalla vallitsevan niin kutsutun perinteisen sopimuskäsityksen. Esittämäni perinteinen laitekauppasopimus perustuu oletamaan siitä, että se on laadittu vallitsevan olevan sopimuskäsityksen mukaisesti ja tärkeimmiltä ehdoiltaan laitekaupassa yleisesti hyödynnettävän Orgalime S 2012 -ehtojen mukaisesti.¹² Jotta perinteiseen laitekauppasopimukseen perustuvan laitekauppaprosessin analysointi ei ole pelkkää Orgalimen toisintoa, kiinnitän huomiota myös yleisiin sopimusoikeudellisiin sääntöihin ja yleisemminkin siihen, miten Orgalime S 2012 -ehdot asettuvat kauppalaain säännöksiin nähden.

⁹ Railas 2010, s. 398.

¹⁰ Halila – Hemmo 2008, s. 9-10.

¹¹ Ks. Halila – Hemmo 2008, s. 9-10 ja Norros 2018, s. 588.

¹² Orgalime S 2012 – General Conditions for the Supply of Mechanical, Electrical and Electronic Products. Bryssels, March 2012. Käytännön sopimustasolla kansainvälisessä teollisuuden laite- ja palvelumyynnissä hyödynnetään usein erilaisia agreed documents -asiakirjoja, kuten Orgalime- ja FIDIC-vakioehtoja, joiden pohjalta sopimusta lähdetään neuvottelemaan.

2.2 *Laitekauppaprosessi perinteisen laitekauppasopimuksen näkökulmasta*

2.2.1 Sopimuksen kohde ja suoritettava kauppahinta

Sopimuksen kohde on luonnollisesti yksi sopimuksen tärkeimmistä ehdoista, sillä siinä määritellään sopimuksen kohteena oleva laite.¹³ Kaupan yhteydessä voidaan puhua myös kaupan kohteesta. Sopimuksen liitteeksi voidaan laatia erillinen usein varsin pitkäkö tuotekuvaus, josta laitteen tarkat ominaisuudet käyvät yksiselitteisesti ilmi. Perinteisessä sopimisessa kaupan kohteen määrittelyssä keskiössä ovat siis laitteen detaljitason ominaisuuksien yksilöiminen.¹⁴

Perinteisen laitemyynnin kohteena on nimensä mukaisesti laite eli irtain esine. Asiakas haluaa ostaa myyjältä tietyn laitteen, jonka myyjä vastaavasti haluaa myydä asiakkaalle. Sopimuksen kohteena on siis myyjän valmistama konkreettinen irtain esine, jonka omistusoikeus siirtyy kaupan myötä asiakkaalle ja jonka asiakas voi lähtökohtaisesti myydä eteenpäin haluamallaan tavalla.¹⁵ Sopimuksen kohteena on tietty yksilöity laite, joka kertaluontoisessa prosessissa luovutetaan asiakkaalle. Sopimuksen kohteen määrittely on perinteisessä sopimisessa sinänsä sopimusteknisesti melko yksinkertaista. Tässä mielessä merkitystä on vain sillä, että sopimuksen kohde on mahdollisimman tarkasti yksilöity.

Sopimuksen kohteeseen on luonnollisesti läheisesti liitännäisenä se, mitä sopimuksen kohteesta maksetaan ja miten ja milloin maksu suoritetaan. Sopimuksessa tulee siis sopia kauppahinnasta tai vähintäänkin sen määräytymisperusteesta.¹⁶ Laitteesta maksetaan tietty lähtökohtaisesti ennalta määritelty ja sopimukseen kirjattu kiinteä hinta. Voidaan puhua niin kutsutusta perinteisestä maksu-per-laite-lähestymistavasta.¹⁷ Mikäli aikaväli sopimuksen solmimisen ja laitteen luovutushetken välillä on pitkä, voidaan kauppahinta sitoa indeksiehdoin sopiviin indekseihin, jotka ikään kuin varmistavat, että rahassa maksettava kauppahinnan arvo säilyy ostovoimaltaan sopimushetken mukaisena. Mahdollinen inflaatoriski siirtyy tällöin asiakkaalle.¹⁸ Indeksiehtoja voidaan hyödyntää myös valuuttariskeiltä suojautumisessa.

¹³ Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 164.

¹⁴ Sumo et al. 2016, s. 1485.

¹⁵ Datta – Roy 2011, s. 581.

¹⁶ Hemmo – Hoppu 2006, luku 7. Sopimuksen keskeinen sisältö – Keskeiset sopimusehdot – Kauppahinta ja sen maksaminen (luettu 22.4.2021).

¹⁷ Hypko – Tilebein - Gleich 2010b, s. 641.

¹⁸ Ks. indeksiehtoja Saarnilehto – Annola 2018, s. 183.

Kauppahintaan liittyvä tärkeä sopimusehto on kauppahinnan maksuajankohta eli se, milloin kauppahinta erääntyy maksettavaksi.¹⁹ Myytäessä arvokkaampia laitteita kauppahinnan maksu voi tapahtua, ja myös usein tapahtuukin, useammassa vaiheessa – osa ennakkomaksuina ja osa tietyn ajanjakson kuluessa luovutushetken jälkeen.²⁰ Myyjän kannalta on tärkeää, että hänen saamansa maksut seuraavat hänelle syntyneiden kustannusten muodostumista, jotta hän pystyy maksamaan valmistukseen liittyvät kulunsa niiden eräännyttyä eikä hänen tarvitse rahoittaa kauppaa omasta kassastaan. Tämä korostuu erityisesti arvokkaamman laitekaupan yhteydessä ja silloin, kun valmistuksen ja luovutushetken välinen aika on suuri. Ennakkomaksujen vastinparina voidaan vastaavasti sopia ennakkomaksun turvaavan vakuuden asettamisesta. Tämä on myyjän asettama vakuus suoritusvelvollisuksiensa täyttämiseksi, joka turvaa ennakkomaksun ”palautuksen”, jos myyjä ei kykene suoritukseensa esimerkiksi maksukyvyttömyyden takia.²¹

Kauppahinnan maksaminen useammassa maksuerässä yhdistettynä tavanomaiseen täyden kauppahinnan maksuun sidottuun omistuksenpidätysehtoon tarkoittaa sitä, että oikeustoimeen soveltuvat pakottavana lainsäädäntönä osamaksukaupasta annetun lain (91/1966) säännökset, jotka edellyttävät sopimukselta tiettyä määrämuotoisuutta.²² Nämä ovat pitkälti teknisiä asioita mutta tärkeitä tiedostaa ja huomioida sopimuksessa.²³ Mikäli kauppahinta kuitenkin suoritetaan yhdessä osassa tai omistuksenpidätysehtoa ei ole, ei osamaksukaupasta annettu lakia ei sovelleta, vaan kyse on puhtaasti kauppalain mukaisesta irtaimen kaupasta.²⁴ Siltä osin kuin osamaksukaupasta annetun lain säädökset eivät sääntele tiettyä oikeudellista asiaa, kauppalaki soveltuu yleislakina – toki siihen laajuuteen saakka, kun sopimuksella ei ole toisin sovittu.²⁵

¹⁹ Hemmo – Hoppu 2006, luku 7. Sopimuksen keskeinen sisältö – Keskeiset sopimusehdot – Kauppahinta ja sen maksaminen (luettu 22.4.2021).

²⁰ Ks. esim. Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 19, jonka mukaan kauppahinta tulee maksaa seuraavasti: (i) kolmasosa kauppahinnasta tulee maksaa 30 päivän kuluessa sopimuksen allekirjoittamisesta, (ii) kolmasosa kauppahinnasta tulee maksaa 30 päivän kuluessa siitä, kun myyjä on ilmoittanut asiakkaalle, että laite (tai olennainen osa sitä) on valmiina toimitettavaksi ja (iii) jäljellä oleva osuus kauppahinnasta 30 päivän kuluessa siitä, kun koko laite on toimitettu.

²¹ Hemmo – Hoppu 2006, luku 7. Sopimuksen keskeinen sisältö – Keskeiset sopimusehdot – Kauppahinta ja sen maksaminen – Ennakkomaksu (luettu 22.4.2021). Orgalime S 2012 -ehdoissa vakuutta ei nimenomaisesti edellytetä, mutta varsinkin, jos kauppasuhde osapuolten välillä on ollut lyhytaikainen, voi vakuuden edellyttäminen olla asiakkaan kannalta varsin järkevää. Ks. myös Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 165.

²² Uitto 2003, s. 27.

²³ Ks. Valtioneuvoston asetus osamaksusopimuksessa annettavista tiedoista (2.9.2010/790).

²⁴ Uitto 2003, s. 19.

²⁵ Hemmo – Hoppu 2006, luku 11. Irtaimen kauppa – Kauppasopimukset – Kauppa ja vaihto – Lainsäädäntö (luettu 22.4.2021). Osamaksukaupasta annettu laki on melko suppea ja sisältää käytännössä pääosin maksusuoritukseen ja omistuksenpidätysoikeuden käyttämiseen liittyviä säännöksiä, joiden lisäksi osamaksukauppasopimukselta edellytetään edellä mainitusti lain mukaista määrämuotoa. Esimerkiksi vaaranvastuun siirtymistä ja muita

2.2.2 Laitteen luovutushetki osapuolten oikeusasemia muuttamassa

Perinteisessä laitekaupassa myyjän päävelvollisuus on luovuttaa sopimuksessa yksilöity kaupan kohde oikeassa paikassa oikeaan aikaan.²⁶ Edellä luvussa 2.1 jo mainitsin, että myyjä on käytännössä täyttänyt velvollisuutensa, kun hän on hoitanut tämän päävelvoitteen. Laitteen luovutushetki on perinteisessä laitemyynnissä sopimussuhteen merkittävin ajallinen hetki, joka muuttaa osapuolten oikeusasemia merkityksellisesti. Luovutushetkeen ovat tavanomaisesti sidottuja vaaranvastuun siirtyminen, hallintaoikeuden siirtyminen, takuuajan alkaminen ja maksamattoman kauppahintaerän maksuajan alkaminen. Sopimuksessa sovitusta luovutushetkestä alkavat kertyä myös mahdollisen viivästyksen johdosta maksettavat sopimussakot, jotka lakkaavat juoksemasta todellisella luovutushetkellä.²⁷ Sen sijaan varsin usein laitteen omistusoikeus siirtyy asiakkaalle omistuksenpidätysehdon johdosta vasta täyden kauppahinnan maksamisen seurauksena ja luovutuksen yhteydessä siirtyy ainoastaan laitteen hallintaoikeus.

Laitteen luovutushetken merkittävyyden takia toimitusehdot muodostavat yhden laitesopimuksen tärkeimmistä ehtokokonaisuuksista. Usein tapana on viitata Incoterms-ehtoihin, jotka ovat kansainvälisen kauppakamarin kehittämät toimitustapalausekkeet. Incoterms-ehdot määrittelevät muun muassa missä luovutus tapahtuu, milloin vaaranvastuu siirtyy ja miten kaupan kustannukset jakautuvat osapuolten välillä.²⁸ Myös Orgalime S 2012 -ehdoissa viitataan Incoterms-ehtoihin ja siinä lähtökohtana olevan FCA:n (Free Carrier / *Vapaasti rahdinkuljettajalla*) mukaan myyjän katsotaan toimittaneen laitteen asiakkaalle silloin, kun hän on luovuttanut sen asiakkaan nimeämälle rahdinkuljettajalle sovitulla lähtöpaikalla sovittuna toimitusaikana.²⁹

Vaaranvastuu määrittää sen kumpi osapuolista kärsii vahingon, jos laite vahingoittuu tai tuhoutuu ilman kummankaan osapuolen syytä.³⁰ Käytännön tasolla sopimuksissa noudatetaan kauppalain 13 §:n mukaista lähtökohtaa siitä, että vaaranvastuu siirtyy laitteen luovutuksen tapahtuessa.³¹ Vaaranvastuun siirtymisellä on tärkeä merkitys laitteen virheellisyyttä

viivästyksiä kuin maksuviivästystä ei kuitenkaan käsitellä osamaksukaupasta annetusta laissa, joten ne jäävät kauppalain säännösten varaan, jollei sopimuksella toisin sovita, kuten tosin usein tehdään.

²⁶ Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 105.

²⁷ Sopimussakoista tarkemmin luvussa 2.2.3 ja takuusta luvussa 2.2.4.

²⁸ Wilhelmsson – Sevón – Koskelo 2006, s. 38.

²⁹ Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 10.

³⁰ Hemmo – Hoppu 2006, luku 7. Sopimuksen keskeinen sisältö – Keskeiset sopimusehdot – Vaaranvastuu (luettu 22.4.2021).

³¹ Ks. esim. Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 10.

arvioitaessa, sillä perinteisessä laitekauppasopimuksessa noudatetaan usein kauppalain 21 §:n mukaista periaatetta siitä, että virheellisyyttä arvioitaessa merkitystä on sillä, millainen laite on ominaisuuksiltaan vaaranvastuun siirtyessä asiakkaalle.³²

Luovutushetkeen on tavanomaisesti sidottu myös luovutushetkellä maksamattoman kauppahinnan maksuajan alkaminen ja täyden kauppahinnan maksuun taas usein vastaavasti omistusoikeuden siirtyminen myyjältä asiakkaalle. Myyjä usein pidättää itsellään omistusoikeuden laitteeseen siihen saakka, kunnes on vastaanottanut täyden kauppahinnan.³³ Tällä poiketaan kauppalain mukaisesta pääolettamasta, jonka mukaan omistusoikeus siirtyy laitteen luovutushetkellä.³⁴ Tämä omistuksenpidätysehto suojaa myyjää tilanteelta, jossa asiakas ajautuu maksukyvyttömäksi ja aina konkurssiin saakka. Tällöin laitteen ei katsota kuuluvan konkurssipesään, eikä sitä voida realisoida ja käyttää asiakkaan velkojen maksuun.³⁵ Omistuksenpidätysehdon merkitys luonnollisesti korostuu, kun kyse on arvokkaammasta laitteesta ja/tai myyjällä on epäilyksiä asiakkaan maksukykyä kohtaan tai jos myyjä ei ole edellyttänyt asiakkaalta maksuvakuuksia.

Laitteen hallintaoikeus kuitenkin siirtyy tavanomaisesti luovutushetkellä. Jos asiakas saa käyttää laitetta jo ennen täyden kauppahinnan maksua, tulee hallintaoikeuden olla myös oikeudellisessa mielessä siirtynyt hänelle.³⁶ Tämä onkin usein tilanne perinteisessä laitekaupassa. Tämä tarkoittaa silloin juridisessa mielessä sitä, että asiakas saa luovutushetkellä ainoastaan rajoitetun esineoikeuden laitteeseen, sillä asiakkaan hallintaoikeus ei perustu hänellä olevaan omistusoikeuteen, vaan omistusoikeus on edelleen täyden kauppahinnan maksamiseen saakka myyjällä.³⁷

2.2.3 Suoritushäiriö

Perinteisessä sopimisessa myyjän päävelvollisuus on luovuttaa sopimuksessa yksilöity kaupan kohde oikeassa paikassa oikeaan aikaan. On kuitenkin mahdollista, että myyjä epäonnistuu tässä ja luovuttaa kaupan kohteen sovittun aikaikkunan jälkeen. Vastaavasti on mahdollista, että myyjä luovuttaa kaupan kohteen, joka ei vastaa sopimuksessa määriteltyä. Asiakas taas saattaa

³² Ks. Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 26.

³³ Ks. Orgalime S 2012 -ehdot, kohdat 19 ja 22.

³⁴ Saarnilehto et al. 2004, luku VII. Sopimustyypeistä – Omistajanvaihdossopimukset – Irtaimen esineen luovutus – Irtaimen kauppa – Myyjän velvollisuus luovuttaa tavara – Luovutuksen merkitys (luettu 22.4.2021).

³⁵ Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 270-271.

³⁶ Tepora – Kaisto – Hakkola 2016, s. 432.

³⁷ Tepora – Kaisto – Hakkola 2016, s. 432.

jättää maksamatta laitteesta maksuajan puitteissa. Kyse on suoritushäiriöistä eli sopimusrikkomuksesta.³⁸ Viivästyistä ja virhettä koskevat periaatteet voidaan tunnistaa yleisistä sopimusoikeudellisista säännöistä, mutta irtaimen kaupan osalta kauppalaki sisältää myös vastaavat säännökset. Tarkastellaan ensin viivästyistä.

Kauppalain 22 §:n mukaan, jos myyjä epäonnistuu luovuttamaan laitteen oikeassa paikassa oikeaan aikaan ilman, että se johtuu asiakkaasta tai asiakkaan puolella olevasta seikasta, on kyseessä viivästyminen. Kauppalain 27 §:n mukaan, jos myyjä ei pysty näyttämään, että viivästyminen johtuu muista kuin edellä mainituista syistä, on myyjä vastuussa viivästyksestä asiakkaalle aiheutuneesta vahingosta.³⁹ Kyse on sopimusrikkomuksesta. Edelleen kauppalain 39 §:n mukaan, jos sopimusrikkomuksella on asiakkaalle olennainen merkitys ja myyjän on sen käsittänyt tai olisi pitänyt käsittää, voi asiakas purkaa kaupan.

Vastaavat periaatteet voidaan edellä mainitusti tunnistaa kauppalain säännösten lisäksi myös yleisestä sopimusoikeudellisista säännöistä, eikä osapuolten ole välttämättä tarpeen sopia näistä sopimuksessa erikseen.⁴⁰ Kauppalain ja yleisten sopimusoikeudellisten sääntöjen mukaiseen viivästytilanteen kohteluun liittyy kuitenkin epäselvyyttä ja tarvittavaa todistelua viivästyksen syystä, kärsitystä vahingosta ja sen määrästä sekä sopimusrikkomuksen olennaisuudesta. Osapuolten tavoitteena on usein mahdollisimman kattava sopimus, joka ei jätä tilaa liialle epävarmuudelle.⁴¹ Tästä johtuen osapuolet kuitenkin sopivat yksityiskohtaisesti laitemyyntisopimuksessa ennakkollisesti viivästyksen seurauksista ja seuraamuksista, kuten vahingonkorvauksen sijaan maksettavasta sopimussakosta/viivästyssakosta ja viivästyksen johdosta syntyvästä sopimuksen purkuoikeudesta.⁴²

Luonnollisena jatkumona sopimussakosta sopimiselle on se, että osapuolet sopivat myös siitä, että sopimuksessa säädetty sopimussakko on ainoa myyjän viivästyksestä asiakkaalle suorittama rahallinen korvaus eikä asiakkaalla ole oikeutta erilliseen vahingonkorvaukseen tai hinnanalennukseen.⁴³ Tästä sovitaan siksi, koska muutoin koko sopimussakon funktio

³⁸ Saarnilehto et al. 2004, luku III. Sopimus – Sopimuksen sitovuus – Sopimusrikkomuksen seuraukset – Suoritushäiriöt (luettu 22.4.2021).

³⁹ Pois lukien ylivoimaisen esteen -tilanteet, joista tarkemmin luvussa 2.2.4.

⁴⁰ Saarnilehto et al. 2004, luku III. Sopimus – Sopimuksen sitovuus – Sopimusrikkomuksen seuraukset – Suoritushäiriöt (luettu 22.4.2021).

⁴¹ Perinteisestä sopimuskäsityksestä tarkemmin luvussa 2.3.2.

⁴² Esimerkiksi Orgalime S 2012 -ehtojen kohdan 14 mukainen viivästyssakko on 0.5% kauppahinnasta jokaiselta alkaneelta viikolta, jolloin toimitus on viivästynyt ja se voi olla enintään 7.5% kauppahinnasta.

⁴³ Ks. Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 16.

epäselvyyden vähentämisessä häviää. Viivästyksestä johtuva sopimuksen purkaminen taas sidotaan usein tiettyyn viivästyksen keston, jolloin sopimusrikkomuksen olennaisuuden määrittelyyn liittyvä epävarmuus häviää.⁴⁴

Virhettä koskevat säännökset ovat kauppalain 17-21 §:issä. Virheen määritelmässä ei ole sinänsä mitään epäselvää perinteisen laitekaupan näkökulmasta. Kauppalain 17.1 §:n mukaisesti tavaran tulee olla lajiltaan, määrältään, laadultaan, muilta ominaisuuksiltaan ja pakkaukseltaan vastattava sitä, mitä voidaan katsoa sovitun. Kauppalain 18 §:n mukaisesti taas tavaran tulee vastata ominaisuuksiltaan niitä tietoja, jotka myyjä tai joku myyjän lukuun on antanut laitteesta tai sen käytöstä tavaraa markkinoitaessa tai muuten ennen kaupantekoa ja joiden voidaan olettaa vaikuttaneen kauppaan. Laitekaupan tapauksessa varsinkin kyseen ollessa arvokkaammasta laitteesta, kysymykseen tulee lähinnä se, että laatu tai muut ominaisuudet eivät vastaa sitä mitä on sovittu. Kauppalain 30 §:n mukaan asiakas voi virheellisen tavaran luovutuksen johdosta vaatia virheen korjaamista, uutta toimitusta tai hinnanalennusta taikka purkaa kaupan ja vaatia vahingonkorvausta. Hän voi myös pidättäytyä kauppahinnan maksamisesta. Keinovalikoima on siis huomattavasti suurempi kuin viivästyksen tapauksessa. Virheeseen vetoaminen edellyttää toki lähtökohtaisesti kauppalain 32 §:n mukaista reklamaatiota kohtuullisessa ajassa.

Kuten jo edellä totesin, myös virhettä koskevat periaatteet voidaan tunnistaa yleisistä sopimusoikeudellisista säännöistä.⁴⁵ Näiden ja kauppalain säännösten olemassa olosta huolimatta myös virhettä koskevat sopimusehdot sisällytetään usein perinteiseen laitesopimukseen. On selvää, että esimerkiksi varta vasten asiakasta varten tehdyn laitteen tapauksessa uusi toimitus voi olla ongelmallinen ja mahdollisena sopimussuhteen jatkamiseen tärkeitä toimenpiteinä ovat virheen korjaaminen ja hinnanalennus. Lähtökohtana sopimuksessa on usein virheen korjaaminen.⁴⁶

⁴⁴ Ks. Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 15. Ks. viivästyssakosta myös Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 170-171.

⁴⁵ Saarnilehto et al. 2004, luku III. Sopimus – Sopimuksen sitovuus – Sopimusrikkomuksen seuraukset – Suoritushäiriöt ja luku III. Sopimuksen sitovuus – Sopimusrikkomuksen seuraukset (luettu 22.4.2021).

⁴⁶ Ks. esim. Orgalime S 2012 -ehdot, kohdat 6-9 laitteen hyväksymistestejä ja mahdollista virhettä koskien. Lähtökohtana on virheen korjaaminen. Ks. myös Hemmo – Hoppu 2006, luku 8. Suoritushäiriöt ja niiden seuraamukset – Vastuuta rajoittavat ehdot – Sopimussakko ja takuu (luettu 22.4.2021).

2.2.4 Rajoitettu vastuu

Perinteisen sopimuksen olennaiset osat laitekaupassa ovat jo edellä esitetysti omistusoikeuden luovuttaminen, kaupan kohde ja kauppahinta. Painostuskeinona näiden velvoitteiden suorittamiseen (sovitun laitteen toimittaminen ja kauppahinnan maksaminen) on se, että niihin kytketty niiden rikkomisesta usein ennakolta määritelty seuraamus.⁴⁷ Näitä myyjän suoritushäiriöstä koituvia seuraamuksia käsiteltiin edellisessä luvussa. Tyypillistä näille seuraamuksille on se, että ne ovat usein sopimuksessa hyvin tarkkaan rajatut. Perinteisessä sopimisessa vastuuta rajoittavilla ehdoilla onkin merkittävä asema korvausvastuun edellytyksiä ja laajuutta määritettäessä.⁴⁸ Perinteisen sopimuksen tärkeimpänä funktiona on nähty perinteisesti osapuolten taloudellisen aseman turvaaminen sopimussuhteessa.⁴⁹ Tähän voi nähdä liittyvän läheisesti riskin ja vastuun ennakollinen jakaminen osapuolten kesken, minkä voi katsoa kuvastavan osapuolten kiinnostusta vastuunrajoitusehtoja kohtaan. Keskityn myyjän vastuun rajoittamisen tarkasteluun.

Vastuuta rajoittavien ehtojen parista voidaan tunnistaa ehdot, joilla rajoitetaan korvauskelpoisten vahinkojen lajia, enimmäismäärää ja korvausvastuun ajallista ulottuvuutta ja ehdot, jotka rajoittavat vastuuta enakoimattoman suoritusesteen tapauksessa.⁵⁰ Ensimmäinen mainitsemani on tämä perinteinen vastuunrajoitusehto, jolla välilliset vahingot rajataan korvausvastuun ulkopuolelle ja jolla asetetaan tietty enimmäismäärä vahingonkorvausvastuun suuruudelle.⁵¹ Kauppalain 67 §:n mukaisena lähtökohtana on, että vahingonkorvaus käsittää korvauksen sekä välillisistä (esim. menetetty tuotto) että välittömistä vahingoista (esim. laitteen korjauskulut) ja luonnollisestikaan ilman rajattua ylärajaa. Perinteisessä laitekauppasopimuksessa kuitenkin lähes poikkeuksetta poiketaan tästä.⁵² Myös edellä esitetty viivästystä koskevat sopimussakkoehdot ovat osoitus tällaisesta vastuunrajoitusehdosta. Perinteisessä laitekauppasopimuksessa tavanomaisesti sovitaan myös edellä mainittujen lisäksi korvausvastuun ajallisesta rajoittamisesta.⁵³

⁴⁷ Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 162.

⁴⁸ Hemmo – Hoppu 2006, luku 8. Suoritushäiriöt ja niiden seuraamukset – Vastuuta rajoittavat ehdot (luettu 22.4.2021).

⁴⁹ Ks. esim. Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018, s. 155. Ks. myös tarkemmin luku 2.3.2.

⁵⁰ Hemmo – Hoppu 2006, luku 8. Suoritushäiriöt ja niiden seuraamukset – Vastuuta rajoittavat ehdot (luettu 22.4.2021).

⁵¹ Hemmo – Hoppu 2006, luku 8. Suoritushäiriöt ja niiden seuraamukset – Vastuuta rajoittavat ehdot – Korvattavien vahinkojen sisältö (luettu 22.4.2021).

⁵² Ks. esim. Orgalime S 2012 -ehdot, kohdat 37 ja 39.

⁵³ Ks. Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 38.

Vastuunrajoitusehto on myös sellainen ehto, joka rajoittaa vastuuta ennakoimattoman suoritusesteen tapauksessa. Laitteen luovutus tai palveluiden suorittaminen voi viivästyä sekä myyjästä että asiakkaasta ja näiden puolella olevista seikoista riippumattomasta syystä. Mikäli suoritusvelvollisuuden täyttämiseksi on olemassa este, jota suorittava osapuoli ei ole voinut ennakoida tai välttää, on osapuoli vapautettu suoritusvelvollisuudesta tämän esteen vaikutusajaksi, jolloin hän ei ole myöskään lähtökohtaisesti vastuussa syntyneistä vahingoista. Kyse on ylivoimaisesta esteestä (*force majeure*).⁵⁴ Ylivoimainen estettä koskevat säännökset löytyvät kauppalain 27 ja 57 §:istä. Ylivoimaisen esteen voivat muodostaa esimerkiksi luonnonkatastrofit, sota, terrorismi, julkisen vallan toimet tai muut syyt, joiden takia suorituksen tekeminen muodostuu sopijaosapuolelle mahdottomaksi.⁵⁵

Kauppalain säännöksistä huolimatta perinteinen laitekauppasopimus sisältää kuitenkin tavanomaisesti ylivoimaista estettä koskevat sopimusehdot. Nimenomaisen ehdon hyötynä voidaan muutoinkin tunnistaa se, että se selkeyttää ylivoimaisen esteen oikeustieteessä verrattain epäselvää määritelmää ja tällä voidaan myös tapauskohtaisesti laajentaa vastuuperusteita (esim. sisällyttää lakot ja pandemiat) sekä määrätä tarkka prosessi sille, jos osapuoli aikoo vedota ylivoimaiseen esteeseen.⁵⁶ Esimerkiksi käynnissä oleva Covid-19-pandemia on korostanut pandemioiden sisällyttämistä ylivoimaisen esteen määritelmän sisälle ja yleisesti ottaen suomalaisessa juristikunnassa on ollut paljon keskustelua siitä, sisältääkö kauppalain mukainen ylivoimainen este pandemiat vai jäävätkö nämä ilman erillistä mainintaa sopimuksessa ylivoimaisen esteen määritelmän ulkopuolelle.⁵⁷

2.2.5 Tilanne laitteen luovutuksen jälkeen

Laitteen luovutuksen jälkeen myyjä on suorittanut laitekaupassa oman päävelvoitteensa. Kuten jo aiemmin mainitsin, perinteinen laitemyyntisopimus ei juurikaan kiinnitä huomiota luovutuksen jälkeiseen aikaan, tähän niin sanottuun laitteen käyttövaiheeseen. Myyjä on käytännössä täyttänyt sopimusvelvoitteensa, kun sopimuksen mukainen laite on sopimuksen mukaisesti luovutettu. Se, miten asiakas haluaa käyttää laitetta tästä eteenpäin, on hänen oma

⁵⁴ Varallisuus-oikeus>I LÄHTÖKOHDAT>3. Siviilioikeuden yleiset periaatteet>Sopimuksen sitovuus ja sopimusvapaus>Sitovuuden rajat

⁵⁵ Saarnilehto et al. 2004, luku I. Lähtökohdat – Siviilioikeuden yleiset periaatteet – Sopimuksen sitovuus ja sopimusvapaus – Sitovuuden rajat (luettu 22.4.2021).

⁵⁶ Hemmo – Hoppu 2006, luku 8. Suoritushäiriöt ja niiden seuraamukset – Vastuuta rajoittavat ehdot – Ylivoimainen este ja luku 6. Sopimuksen sitovuus – Sopimusrikkomuksen seuraukset – Suoritushäiriö ilman haitallisia seuraamuksia – Ylivoimainen este (luettu 22.4.2021).

⁵⁷ Ks. esim. Hoppu 2020, s. 289-307.

valintansa ja omalla vastuullansa. Myyjän laitteen käyttövaiheeseen kohdistuvan ”mielenkiinnon” päättymistä kuvaa myös se, että korvausvastuu on myös ajallisesti usein rajattu.

Myyjä voi kuitenkin antaa laitteelle takuun, jolla myyjä ulottaa vastuunsa laitteeseen syntyvistä virheistä myös laitteen käyttäjälle tai käytännössä osaan siitä. Mikäli takuuajana laitteessa ilmenee virhe, on oletuksena se, että kyseinen virhe on ollut laitteessa jo ennen vaaranvastuun siirtymistä. Myyjän ei ole kuitenkaan vastuussa virheestä, jos hän pystyy osoittamaan, että virhe on syntynyt vaaranvastuun siirtymisen jälkeen asiakkaan laiminlyötyä laitteen oikeaoppisen käytön.⁵⁸

Takuun perimmäisenä tarkoituksena on käytännössä lisätä laitteiden houkuttelevuutta ja taata se, että ne todella vastaavat laadultaan sitä mitä on sovittu. Takuun myötä myyjä ottaa asiakkaalta hänen riskiään kannettavakseen.⁵⁹ Olennaista on luonnollisesti se, että takuun laajuus ja sisältö on tarkkarajaisesti määritelty sopimusehdoissa. Takuuehdot muodostavatkin usein hyvin yksityiskohtaisen osan laitemyyntisopimusta tai sen liitteen, jossa on hyvin tarkkaan yksilöity takuun laajuus, takuuajaka sekä menettely takuuajalla mahdollisten virheiden korjaamiseksi. Laitteen eri komponenteilla voi myös olla erilliset takuuehdot ja tämä korostuu silloin, kun laitteen valmistukseen osallistuu alihankkijoita, jotka antavat omat takuunsa valmistamilleen omille laitteen komponenteilleen. Muutoinkin laitteen eri komponenteilla on usein eripituisia takuuajakoja ja esimerkiksi teräsrungolle ja maalaukselle annettavat takuuajat eroavat usein toisistaan.⁶⁰

Takuuajaka alkaa yleensä kulua laitteen luovutushetkestä lukien.⁶¹ Häiriön tulee lähtökohtaisesti johtua virheellisistä materiaaleista, työstä tai suunnittelusta ja mikäli asiakkaan katsotaan myötävaikuttaneen virheen syntymiseen ei takuu lähtökohtaisesti kata korjausta.⁶² Normaali kuluminen on poikkeuksetta suljettu takuun piirin ulkopuolelle. Takuu voidaan luokitella joko laatutakuuksi tai toimintatakuuksi, joista ensimmäinen tarkoittaa sitä, että laite on tietyn laatuinen sen luovutushetkellä. Jälkimmäinen taas takaa laitteen toiminnan tavaran

⁵⁸ Hemmo – Hoppu 2006, luku 7. Sopimuksen keskeinen sisältö – Keskeiset sopimusehdot – Takuu (luettu 22.4.2021).

⁵⁹ Varhela – Virtanen 1999, luku 8. Markkinointi ja tuotteen virhe – Takuu (luettu 22.4.2021).

⁶⁰ Ks. Orgalime S 2012 -ehdot, kohdat 24-39. Lähtökohtaisesti laitekauppasopimus sisältää usein hyvin yksityiskohtaiset erilliset takuuehdot, jotka poikkeavat erityisesti kestoltaan Orgalime S 2012 -ehdoissa esitetystä.

⁶¹ Takuun kesto on usein sidottu myös laitteen käyttötunteihin, jolloin takuu päättyy tietyn käyttötuntimäärän täytyessä tai viimeistään sovitun ajanjakson jälkeen.

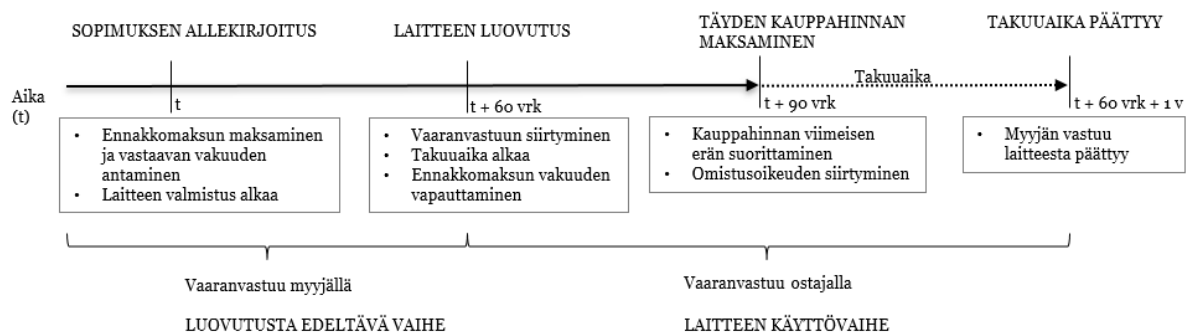
⁶² Ks. esim. Orgalime S 2012 -ehdot, kohta 23.

luovutushetken jälkeen.⁶³ Käytännössä takuun antamalla myyjä voi myös ikään kuin itse määrittää takuuehdoissa sen, minkälainen laitteessa vaaranvastuun siirtymisen jälkeen ilmenevä epämieluisa muutos katsotaan virheeksi.⁶⁴ Myyjän virhevastuun sovitaan usein lopullisesti päättyvän takuuajan jälkeen, eli tämän jälkeen asiakas kantaa yksin riskin mahdollisista laitteessa olevista virheistä ja myyjä on täyttänyt viimeisenkin laitetoimitukseen kohdistuvan velvoitteensa.⁶⁵

2.3 Yhteenvedo perinteisestä laitekauppasopimuksesta laitekauppaprosessin valossa

2.3.1 Yksinkertainen kauppaprosessi sopimisen taustalla

Tarkastelin edellä luvussa 2.2 perinteistä laitemyyntikauppaa ja siihen linkittyvää kauppaprosessia sopimusoikeudellisesta näkökulmasta. Kuten tästä on voinut huomata, on perinteinen laitetoimitus lähtökohtaisesti varsin selkeärajainen prosessi, ja vastuun jakautuminen osapuolten välillä voidaan selkeästi määrittellä sopimusehdoin tai jo pelkästään lainsäädännön tai yleisten sopimusoikeudellisten sääntöjen perusteella.



Kuvio 1. Esimerkki perinteisen laitekauppasopimuksen mukaisesta laitekaupasta.

Kuviossa 1 on esitetty esimerkinomaisesti yhteenvedo perinteisen laitetoimituksen selkeärajaisesta kauppaprosessista, josta käy ilmi kauppaprosessin selkeät vaiheet. Kyseessä on pitkälti kauppalaan mukainen kauppaprosessi, josta on kuitenkin joissain määrin hieman poikettu poikkeavin ehdoin ja tarkennuksin. Virheettömän laitteen luovutuksen jälkeen myyjä

⁶³ Varhela – Virtanen 1999, luku 8. Markkinointi ja tuotteen virhe – Takuu (luettu 22.4.2021).

⁶⁴ Saarnilehto et al. 2004, luku VII. Sopimustyypeistä – Omistajanvaihdossopimukset – Irtaimen esineen luovutus – Irtaimen kauppa – Velvollisuutena luovuttaa virheetön tavara – Takuu virhe-arvioinnissa (luettu 22.4.2021).

⁶⁵ Hemmo – Hoppu 2006, luku 7. Sopimuksen keskeinen sisältö – Keskeiset sopimusehdot – Takuu (luettu 22.4.2021).

on suorittanut päävelvoitteensa eikä hänellä lähtökohtaisesti ole mahdollista takuuta lukuun ottamatta muita velvoitteita asiakasta kohtaan. Asiakas kantaa itse laitteen toimintaan liittyvät operatiivisen riskin.

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, osapuolten vastuuasemat ja riskipositiot muuttuvat siis käytännössä asteittain. Ensin vaaranvastuun ja hallintaoikeuden siirtymisen ja myöhemmin omistusoikeuden siirtymisen myötä. Takuun antamalla myyjä ulottaa sopimusperusteista vastuutaan laitteen käyttäjälle ja ottaa myös hieman laitteen toimintaan liittyvää operatiivista riskiä asiakkaalta kannettavakseen. On toki huomioitava se, että tämän takuun antamalla myyjä itse päättää, mitä mahdollisia laitteessa ilmeneviä epämieluisia muutoksia katsotaan korjattavaksi virheeksi.

Myyjän kannalta perinteisessä laitemyynnissä ei ole juurikaan sopimusmielessä epävarmuustekijöitä. Sopimus kattaa usein yhden tai useamman laitteen toimituksen asiakkaalle, jonka tapahtumisen jälkeen velvoitteet on takuuta lukuun ottamatta hoidettu. Aikaväli sopimuksen allekirjoittamisen ja laitteen luovutuksen välillä on usein sen verran lyhyt, että toimintaympäristö ei lähtökohtaisesti ehdi juurikaan muuttua, jolloin sopimusvelvoitteista voidaan ja usein myös halutaan sopia hyvin yksityiskohtaisesti.⁶⁶ Kaupan kohde on helppo teknisesti määritellä sopimuksen liitteenä olevaan tuotekuvaukseen. Kauppahinnan tarkka määrä tai määräytymisperusteesta on helppo sopia sopimuksessa ja myyjä tietää (mahdollisia indeksimukautuksia lukuun ottamatta) sen rahamäärän, jonka hän tulee saamaan. Kauppahinnan maksun rahoittaminen on rajattu myyjän ja asiakkaan sopimussuhteen ulkopuolelle ja rahoituksen hoitaminen on täysin asiakkaan oma tehtävänsä.

Sopimuksessa on myös varauduttu valmiiksi mahdollisiin suoritushäiriöihin. Jos laitteen luovutus viivästyy, tietävät osapuolet tarkasti sen, kuinka monta euroa asiakas on oikeutettu saamaan korvausta. Yksipuolisten purkioikeuksien avulla toinen osapuoli voi purkaa sopimuksen, jos toinen osapuoli ajautuu rikkomaan sopimusvelvoitteitaan olennaisesti. Vastaavasti osapuolet tietävät myös myyjän vastuun rajan. Kaikki on ennalta sovittu mahdollista suoritushäiriötilannetta silmällä pitäen.

Myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus päättyy laitteeseen liittyen pitkälti laitteen luovutuksen ja kauppahinnan maksun jälkeen. Muutoinkin varsinaista yhteistyötä vaativaa

⁶⁶ Toki tilanne voi olla myös toisin, kuten esimerkiksi paperikoneiden osalta. Tässä tutkielmassa lähtökohtana on kuitenkin se, että aikaväli laitteen valmistuksen ja luovutuksen välillä on lyhyt. On toki huomioitava, että toimintaympäristö voi muuttua myös varsin lyhyessä ajassa, kuten Covid-19-pandemia on osoittanut.

toimintaa laitekauppaprosessissa tarvitaan melko vähän. Molemmilla osapuolilla on sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen rajatut omat velvoitteensa. Myyjä toimittaa ja asiakas maksaa. Tämä kuvastaa hyvin perinteisen laitemyyntiprosessin selkeärajaista sopimista ja prosessia verraten tutkielman luvussa 3 esitettävään palvelutasosopimukseen tai luvussa 4 esitettävään tulosperusteiseen sopimiseen nähden.

2.3.2 Vallitseva sopimuskäsitys perinteisen sopimisen taustalla

Edellä on tarkasteltu perinteistä laitekauppasopimusta kauppaprosessitasolla sopimusoikeudellisesta näkökulmasta keskittyen vastuun jakautumiseen ja yksittäisiin merkittävimpiin sopimuselementteihin. Tarkastelen nyt perinteistä sopimista syvällisemmin sen taustalla vaikuttavan sopimuskäsityksen näkökulmasta. Kysymys kuuluu, millainen on vallitseva käsitys hyvän laitekauppasopimuksen ominaispiirteistä? Mikä tai mitkä ovat laitekauppasopimuksen funktiot osapuolten välisessä liikesuhteessa?

Perinteisessä laitekauppasopimuksessa usein sovitaan tarkentavasti asioista, joista jo lainsäädäntötasolla on säädetty.⁶⁷ Sopimuksella halutaan myös varautua mahdollisimman tarkasti mahdollisiin suoritushäiriötilanteisiin – jos laitekauppaprosessi ei sujukaan niin kuin pitää, niin on heti selvää, mitkä ovat tässäkin tilanteessa osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Sopimuksella halutaan myös varautua mahdollisiin riitatilanteisiin – jos jokin asia eskaloituu riitatilanteeksi, on kärsineen osapuolen helppo käyttää sopimuksen hänelle suomia oikeussuojakeinoja, koska osapuolten oikeudet ja velvollisuudet ovat selkeästi määriteltä. Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet ovat myös lähtökohtaisesti toisistaan varsin erillisiä, mikä tarkoittaa sitä, että suoritushäiriö tai vastaava ei yleensä aiheudu molempien osapuolten myötävaikutuksesta, vaan se voidaan lukea joko toisen osapuolen syyksi tai ei kummankaan (force majeure -tyyppiset tilanteet ja kolmannen osapuolen toiminta) syyksi. Hyvä laitekauppasopimus on sellainen, joka toteuttaa mahdollisimman hyvin edellä esitettyä.

Tämä perinteisen laitekauppasopimuksen taustalla oleva sopimuskäsitys perustuu uusklassisen sopimusajattelun ideaaliin turvaavasta sopimisesta. Turvaava sopiminen perustuu siihen, että osapuolten oikeudet ja velvollisuudet määritellään sopimuksessa mahdollisimman tarkasti ja

⁶⁷ Ks. esim. Pohjonen 2002, s. 293, jonka mukaan ”[o]ikeusjärjestyksen mahdollista sopimusta täydentävää rooliakaan ei usein mielletä. Oikeudellisen tiedon avulla juristi voi nähdä, onko sopimukseen jäänyt aukkoja, joista riitatilanteessa oikeudelliset normit ja tulkinnat analogioineen, ennakkotapauksineen ja periaatteineen pääsevät muodostumaan ”osaksi sopimusta”.”.

mahdollisiin riitatilanteisiin varaudutaan ennakkollisesti.⁶⁸ Turvaavan sopimuksen keskeisimmät sopimusehdot koskevat sopimusobjekteja, usein muu rajautuu epäolennaisena pois.⁶⁹ Sopimusperusteiset oikeudet ja velvollisuudet kohdistuvat sopimuksen osapuoliin, myyjään ja asiakkaaseen, mutta muut sopimuksella pyrityn tulevaisuuden todelliseen toteutumiseen vaikuttavat toimijat, kuten alihankkijat ja näiden työntekijät ovat tämän sopimuksen silmissä epärelevantteja eivätkä vaikuta myyjän ja asiakkaan väliseen oikeussuhteeseen.⁷⁰ Sopimus on ennakkollisen riskienhallinnan väline, jolla riskit saadaan tarkkarajaisesti jaettua ennakolta.⁷¹ Tähän liittyy turvaavan sopimuksen tärkein ja käytännössä ainoa tehtävä, joka on sopijapuolten taloudellisen aseman turvaaminen sopimussuhteessa. Tämän toteutuessa onnistuneesti sopimus mahdollistaa vaihdannan ja toimii sen välineenä.⁷²

Turvaavassa sopimuksessa lukitaan tulevaisuus, se tavoitetila mihin sopimuksella pyritään ja myös se, mitä tapahtuu, jos tämä lukittu tulevaisuus ei toteudukaan. Tulevaisuuden epävarmuus on poistettu, sillä sopimuksessa on varauduttu ”kaikkeen”. Sopimuksen solmimisen jälkeen se sitoo osapuolia ja osapuolet ovat velvollisia toimimaan sopimuksen mukaisesti. Sopimus on kova ja joustamaton.⁷³ Sen käyttötarkoitus on toimia enintään muistilistana, jos sinäkään. Sen sijaan, että sopimus toimisi sopimussuhteen aktiivisena koordinoimisvälineenä, sen voi unohtaa lipaston pohjalle ja parhaassa tapauksessa siihen ei tarvitse enää koskea. Sopimus tarvitsee kaivaa esiin ainoastaan, jos lukittu tulevaisuus ei toteudukaan, ja sopijaosapuolen tulee omien oikeuksien turvaamiseksi vedota siihen.⁷⁴ Tällöin osapuoli voi sopimukseen vedoten vaatia vastapuoltaan täyttämään sopimuksen mukaisen suoritusvelvollisuuden tai vaatia korvausta.⁷⁵

Tulevat juristit opetetaan perinteisesti jo oikeustieteen opintojen parissa siihen, että hyvä sopimus on selkeä ja erittäin yksityiskohtainen ja siinä ennakoidaan kaikki mahdolliset tulevat toimintaympäristön muutokset ja oikeustilat.⁷⁶ Tarvetta sopimuksen muuttamiselle uuden

⁶⁸ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 68, Behn – Kant 1999, s. 471 ja Nullmeier et al. 2016, s. 27.

⁶⁹ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 69.

⁷⁰ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 77.

⁷¹ Ks. esim. Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 145-148, 162. Ks. myös Böhm 2016, s. 146.

⁷² Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 68 ja Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 155. Ks. myös Schepker et al. 2014, s. 194. Esitetty käsitys on linjassa oikeuskirjallisuudessa esitetyn valtanäkemyksen kanssa, sillä sopimuksen tehtäviä kuvatessa tärkeimmäksi ja välillä jopa ainoaksi nousee esiin sopimuksen turvaava ominaisuus ja tähän liittyvä riskin ennakkollinen jakaminen. Sopimuksen yhteistyö- tai mukauttamisfunktiota ei ole juurikaan nostettu esiin. Ks. esim. Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 145-148, 162.

⁷³ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 69. Ks. myös Liinamaa et al. 2016, s. 43-44.

⁷⁴ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 69-70.

⁷⁵ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 70.

⁷⁶ Epstein 2014a, s. 327.

tiedon valossa ei ole, koska sellaista tietoa, jota ei olisi sopimuksessa huomioitu, ei pitäisi voida tulla.⁷⁷ Tulevat juristit opetetaan siis siihen, että turvaava sopimus on hyvä sopimus. Mikään sopimus ei kuitenkaan voi olla kaiken kattava, *täydellinen*, mutta silti perinteisen sopimusajattelun mukaisesti siihen pyritään.⁷⁸ Mitä yksityiskohtaisempia sopimuksista laaditaan, sitä kalliimmaksi myös niiden laatimiskustannukset lähtökohtaisesti nousevat.⁷⁹ Ajattelutavan taustalla vallitsee käsitys siitä, että yksityiskohtaisuuden hyödyt voittavat haitat ja esimerkiksi yksityiskohtaisempi sopimus vähentää sopimussuhteen päättymisen riskiä.⁸⁰

Perinteisen sopimuskäsityksen mukaisena oletuksena on, että sopimuksen ollessa epätäydellinen kumpikin osapuoli yrittäisi maksimoida omaa hyötyänsä toisen osapuolen kustannuksella kaikin sopimuksen mahdollistamin tavoin.⁸¹ Tämän vuoksi sopimuksella tulisi suojautua tällaiselta käyttäytymiseltä. Perinteisen sopimuskäsityksen mukaisen hyvän sopimuksen tarkoituksena onkin suojata osapuolia tilanteessa, jossa toinen osapuoli pyrkisi hyötymään sopimussuhteesta toisen osapuolen kustannuksella. Kyse on toisen osapuolen *opportunistisesta käyttäytymisestä*.⁸²

Opportunistisella käyttäytymisellä tarkoitetaan sopimusoikeudellisesta näkökulmasta sitä, että sopimusosapuoli käyttäytyy vastoin toisen sopimusosapuolen ymmärrystä heidän keskinäisestä sopimuksestaan. Tämä käyttäytyminen ei kuitenkaan välttämättä muodosta sopimusehtojen vastaista toimintaa, mutta tämän käyttäytymisen seurauksena toisen sopimusosapuolen varallisuusasema paranee toisen sopimusosapuolen kustannuksella.⁸³ Kyse on toisin sanoen siitä, että toinen sopijaosapuoli käyttää sopimusta omien etujensa tavoitteluun yhteisten tavoitteiden sijaan. Mitä kattavammaksi sopimus voidaan laatia ja se laaditaan, sitä pienemmät ovat mahdollisuudet opportunistiseen käyttäytymiseen.⁸⁴ Yksipuoliset purkuoikeudet sopimuksessa oikeuttavat toisen osapuolen purkamaan sopimuksen, jos toinen osapuoli rikkoo

⁷⁷ Baker – Krawiec 2006, s. 726.

⁷⁸ Epstein 2014a, s. 327 ja Baker – Krawiec 2006, s. 725.

⁷⁹ Epstein 2014a, s. 327.

⁸⁰ Epstein 2014a, s. 327.

⁸¹ Behn – Kant 1999, s. 472, jotka tosin tarkastelevat julkisia hankintoja. Mielestäni heidän mainitsemansa periaate soveltuu kuitenkin täysin myös tutkielmani kontekstiin.

⁸² Tätä on korostettu myös erityisesti transaktiokustannusten taloustieteessä. Kyse on toki sopimuksen turvaavasta luonteesta, joka perinteisen sopimuskäsityksen mukainen sopimuksen olennaisin funktio. Ks. Schepker 2014, s. 205-206.

⁸³ Muris 1981, s. 521.

⁸⁴ Ks. Annola 2003, s. 94.

olennaisesti sopimuksen ehtoja. Myös tämä vähentää opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuutta. Samoin voidaan tehdä laitteen omistusoikeuden kohdentamisella.⁸⁵

On helppo huomata, että perinteinen laitekauppasopimus onnistuessaan turvaa varsin hyvin opportunistiselta käyttäytymiseltä. Sopimus pyritään laatimaan kaiken kattavaksi, jolloin tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta ei juurikaan ole. Omistusoikeus laitteeseen siirtyy asiakkaalle vasta täyden kauppahinnan maksamisen yhteydessä ja asiakkaalla on oikeus purkaa sopimus olennaisen sopimusrikkomuksen tapahduttua. Koska tuleva jakotila on ennalta määritelty ja sopimuksessa on varauduttu kaikkeen, mahdollisuutta sille, että toinen osapuoli voisi hyötyä toisen kustannuksella sopimussuhteesta ei ole.⁸⁶

Perinteiseen laitekauppaan turvaava sopiminen on usein toimiva ratkaisu, kun kyse on selkeärajaisestä kauppaprosessista. Molemmilla osapuolilla on selkeästi erilliset velvoitteensa, ja sopimussuhde kestää vain lyhyen aikaa, jolloin tulevaisuus on helposti määriteltävissä ja puettavissa sopimusehdoiksi. Vakioehdoin voidaan myös vähentää sopimuksen laatimiskustannuksia, kun kyseessä on usein pitkälti samoin tavoin toistuva kauppaprosessi.⁸⁷ Sopimuksen ei tarvitse juurikaan toimia yhteistyön koordinoinnin välineenä eikä sen tarvitse sisältää keinoja sopimussuhteen ehtojen mukauttamiseen. Sopimus voi olla kova ja joustamaton. Kumpikaan osapuoli ei voi hyötyä toisen kustannuksella.⁸⁸ Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen sopimuksen voi unohtaa lipaston pohjalle ja siihen ei tarvitse mahdollisesti enää ikinä palata.

3 KAUPAN KOHTEENA PALVELU – PALVELU- JA PALVELUTASOSOPIMUS

3.1 Yleistä

Laitteen valmistajat ovat yhä enenevässä määrin ymmärtäneet laitteen käyttövaiheeseen liittyvän ansaintamahdollisuuden koskien laitteen huoltamisesta ja korjaamista. Laitteen valmistajat tarjoavatkin usein myös laitemyynnin jälkeisiä palveluita, esimerkiksi

⁸⁵ Schepker et al. 2014, s. 206.

⁸⁶ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 69. Ks. myös De Fonteney 202, s. 541.

⁸⁷ Epstein 2014a, s. 327.

⁸⁸ Ks. Jap – Ganesan 2000, s. 231, joiden mukaan aiemmissä empiirisissä tutkimuksissa on havaittu, että sopimuksen joustamattomuudesta ja osapuolten epäluottamuksesta (yksityiskohtaiset sopimukset voivat heijastaa epäluottamusta toista osapuolta kohtaan) johtuvat haitat ovat suuremmat kuin edut, joita opportunistisen käyttäytymisen estämisen tähtäävillä yksityiskohtaisilla ehdoilla ja esimerkiksi seuraamuksien tarkalla määrittelyllä saadaan. Täydellinen sopimus ei olisi siis paras ratkaisu perinteiseenkin laitekauppaan.

kertaluonteisina korjauspalveluina tai jatkuvina ylläpitopalveluina kattaen laitteen jatkuvan huoltamisen ja korjaamisen. Usein laitteen valmistaja solmiikin asiakkaan kanssa ainakin kaksi sopimusta, laitemyyntisopimuksen ja palvelusopimuksen. Molemmat voivat toki sisältyä myös samaan sopimukseen, mutta tällöin on tärkeä käsittää, miten oikeudet ja velvollisuudet eroavat toisistaan laitteen ja palveluiden osalta. Laitekaupassa ja palveluissa, osapuolilla on toisiaan kohtaan hyvin erilaiset. Tässä luvussa tarkastelen tilannetta, jossa laitteen myyjä toimittaa laitetoimituksen jälkeen palvelusopimukseen ja/tai palvelutasosopimukseen perustuvaa ennaltaehkäisevää (huolto) ja korjaavaa (korjaustoimenpiteet) ylläpitoa toimittamaansa laitteeseen. Laitteen valmistajan rooli laitteen myyjänä on siis päättynyt ja hän toimii nyt siis palveluntarjoajana.

Edellä luvussa 2.1 tunnistettiin oikeustoimitasolla perinteisen laitekaupan olennaisina osina omistusoikeuden luovuttaminen, kaupan kohde ja kauppahinta. Sama luokittelutapaa hyödyntäen voidaan tunnistaa palveluiden kaupan olennaisiksi osiksi palvelun suorittaminen, kaupan kohde ja palvelumaksu. Jos yksikin elementti puuttuu, kyse ei ole enää palveluiden kaupasta. Palveluiden kauppa on ehkä tässä mielessä kuitenkin huono termi, joten käytän jatkossa termiä palveluiden tarjoaminen, koska haluan korostaa sitä, että kyse on pitkäaikaisesta sopimussuhteesta. Käytän myös tässä luvussa palvelunäkökulmasta johtuen laitteen myyjästä ja palveluiden suorittajasta termiä palveluntarjoaja myyjä-termin sijaan.

Käsittelen lyhyesti perinteisen ylläpitopalvelusopimuksen mukaisen palvelusuorituksen kulkua sopimusoikeudellisesta näkökulmasta keskittyen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien jakautumiseen osapuolten välillä. Tutkielmassa esitetty käsitys perinteisestä ylläpitopalvelusopimuksesta perustuu siihen, että sopimus on laadittu vallitsevan sopimuskäsityksen mukaisesti ja tärkeimmiltä ehdoiltaan yleisesti hyödynnettyihin Orgalime M 2000 -ehtoihin perustuen.⁸⁹ Perinteisen palvelusopimuksen taustalla vaikuttaa sama nykypäivän valtakäsitys sopimuksen tehtävästä kuin laitekauppasopimuksen taustalla, käsitys turvaavasta sopimuksesta.

Kuten luvussa 3.1 ilmenee, perinteisessä ylläpitopalvelusopimuksessa palvelupyyntöön reagoimiselle ja korjaustoimenpiteiden aloittamiselle ei kuitenkaan ole usein asetettu taattua aikaa tai korjaustoimenpiteistä seuraavaa laitteen toiminta-aikaa ei ole taattu. Virheet toki korjataan laitekaupan tavoin, mutta palveluiden osalta voi olla haastavaa määrittää se, milloin

⁸⁹ Orgalime M 2000 – General Conditions for Maintenance. Brussel, September 2000.

siinä on virhe. Ylläpitopalvelun todellista laatua, eli sen niin sanottua lopputulosta ei ole mitenkään taattu.⁹⁰ Palveluntarjoajan velvollisuutena on ainoastaan tehdä työ huolellisesti ja käyttää virheettömiä varaosia.⁹¹ Tämä on asiakkaan kannalta luonnollisesti epäedullinen asia ja erityisen ikävää varsinkin silloin, jos laite on asiakkaan oman liiketoiminnan kannalta kriittinen. Esimerkiksi satamaoperaattorille jokainen hetki, jolloin satamanosturi on pois käytöstä vaikuttaa suoraan siirrettyjen konttien lukumäärään, joka taas vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan liikevaihtoon ja -tulokseen. Palveluntarjoaja on toki saattanut antaa takuun, joka koskee kuitenkin lähinnä käytettyjä varaosia ja mahdollisesti myös työsuoritusta. Tällöin varaosan rikkoutuessa takuuajana palveluntarjoajan ainoa velvollisuus on usein korjata vika, mikäli se voidaan lukea takuukorjauksen piiriin kuuluviksi.

Palveluntarjoaja ja asiakas voivat myös sopia palvelulle asettavista laatuvaatimuksista. Osapuolet solmivat tällöin ylläpitopalvelusopimuksen liitteenä erillisen palvelutasosopimuksen (*service level agreement, SLA*), jossa he sopivat siitä, mitä palveluihin liittyviä ominaisuuksia mitataan ja miten, mikä on palvelun vähimmäistaso, minkä pituisella ajanjaksolla toteutunutta palvelutasoa tarkastellaan ja miten toteutunut palvelutaso vaikuttaa palvelumaksun suuruuteen.⁹²

Palvelutasosopimuksen perustavanlaatuisena ideana on siis sopia suoritettavien palveluiden taatusta vähimmäistasosta.⁹³ Toteutuneen palvelutason mittaaminen tapahtuu erilaisten palvelutasomittareiden avulla. Valittujen palvelutasomittareiden perusteella osapuolet sopivat tietyistä palvelulle asetettavasta vähimmäispalvelutasosta, johon säännöllisesti suoritettava palvelumaksu on sidottu. Toteutunutta palvelutasoa arvioidaan säännöllisesti tietyn pituisissa, esimerkiksi kuukauden mittaisissa tarkkailuajanjaksoissa suhteessa sovittuun vähimmäistasoon. Toteutuneeseen palvelutasoon sidotun kannustinjärjestelmän perusteella määräytyy myös todellinen maksettava palvelumaksu.⁹⁴

On huomattava se, että palvelutasosopimuksen myötä palveluntarjoaja odottaa kuitenkin lähtökohtaisesti suurempaa palvelumaksua perinteiseen ylläpitopalvelusopimuksen perusteella maksettavaan palvelumaksuun nähden, sillä hän ottaa samalla enemmän riskiä

⁹⁰ Desal 2010, s. 39.

⁹¹ Orgalime M 2000 -ehdot, introductory note.

⁹² Jahani et al. 2021, s. 228 ja Takki – Halonen 2017, s. 380.

⁹³ Berbée et al. 2008, s. 484.

⁹⁴ Jahani et al. 2021, s. 228.

kannettavakseen, mikä vastaavasti ilmenee asiakkaan riskiposition pienenemisenä.⁹⁵ Tarkastellaan kuitenkin ensin perinteistä palvelusopimusta.

3.2 Perinteinen palvelusopimus

Perinteisen ylläpitopalvelusopimuksen kohteena on tietty palvelu, esimerkiksi Orgalime M 2000 -ehtojen mukaisen laitteen ennaltaehkäisevän ja korjaavan ylläpidon suorittaminen.⁹⁶ Sopimuksen kohde on epäkonkreettinen ei käsin kosketeltavissa oleva myyjän suorittama palvelu, jonka omistusoikeus ei myöskään siirry asiakkaalle ja jota asiakas ei voi myydä eteenpäin. Palvelu on aineeton ja se kulutetaan sen suorittamisen aikana.⁹⁷ Keskiössä on palvelun suoritusprosessi ja niinkään palvelun lopputulokseen ei perinteisessä ylläpitopalvelusopimuksessa oteta tarkemmin kantaa.⁹⁸ Usein kysymys on edellä mainitusti toistuvaissuorituksesta, eli kyseisiä palveluita tarjotaan jatkuvasti pidemmän sopimuskauden ajan. Tämä on myös tässä käsiteltävässä perinteisessä ylläpitopalveluiden tarjoamisessa lähtökohtana.

Miten hinta määräytyy? Palveluiden osalta hinnoittelumekanismiksi voidaan havaita kolme perusvaihtoehtoa, kiinteä hinnoittelu (*fixed-cost pricing*), aika- ja materiaaliperusteinen hinnoittelu (*time and materials pricing*) ja omakustannushinnoittelu (*cost-plus pricing*).⁹⁹ Indeksiehtoja voidaan laitesopimuksen tapaan hyödyntää myös palvelusopimuksissa. Palvelusopimuksissa niiden merkityksen voidaan nähdä korostuvan, kun kyse on usein kertaluonteisen laitemyyntisopimuksen sijaan pitkäaikaisesta sopimuksesta eli kestosopimuksesta.

Kiinteä hinnoittelu on palveluntarjoajan kannalta siitä ongelmallinen, että maksusuoritus ei tällöin riipu siitä kuinka paljon aikaa palveluntarjoaja on käyttänyt palveluiden suorittamiseen tai kuinka paljon varaosia on kulunut, vaan hinta on jäykkä ja sisältää kaikki palveluntarjoajalle

⁹⁵ Macías – Guitart 2014, s. 2.

⁹⁶ Ks. Orgalime M 2000 -ehdot.

⁹⁷ Datta – Roy 2011, s. 581.

⁹⁸ Hou – Neely 2018, s. 2103.

⁹⁹ Ks. esim. Sharifi – Kwon 2018, s. 292, jotka tunnistavat teollisuuden palvelusopimusten yleisimpinä ”perinteisinä” hinnoittelumekanismineina kiinteän hinnoittelun ja omakustannushinnoittelun. Vrt. Guajardo et al. 2012, jotka taas tunnistavat aika- ja materiaaliperusteisen hinnoittelun perinteiseksi sopimustavaksi myynnin jälkeisille palveluille. Ks. myös Orgalime M 2000 -ehdot, jossa ennaltaehkäisevästä ylläpidosta maksetaan kiinteä ennalta määritelty maksu (kiinteä hinnoittelu) (kohta 18). Sen sijaan korjaavasta ylläpidosta suoritetaan maksu aika- ja materiaaliperusteisesti (kohta 19).

aiheutuneet kulut ja kustannukset.¹⁰⁰ Kiinteän hinnan osalta ongelman muodostaa se, että laite, kuten muukin irtain tavara kuuluu, ja ylläpitotoimenpiteiden määrän kannalta on toki merkityksensä sillä, että kuinka paljon ja millä tavalla asiakas käyttää laitetta ja miten hän pitää laitteesta huolen. On selvää, että tarvittavien toimenpiteiden määrä eroaa huomattavastikin, jos laite on ympärivuorokautisessa käytössä kuin että sitä käytettäisiin osan ajasta. Tästä johtuen palveluntarjoajan tulisi sisällyttää hinnoitteluun tietty riskilisiä tai edellyttää, että kiinteää maksu seuraisi tiettyjä käyttötunteja ja sitä korotettaisiin aina niiden mukaisesti.

Kiinteä hinnoittelu siirtääkin huomattavan osan riskistä myyjälle. Toki, jos palveluntarjoaja pystyy ennakoimaan tarkasti tulevat ylläpitopalveluihin käytettävät resurssit ja kustannukset ja sisällyttämään nämä hintaan ja minimoimaan niitä, voi sopimus olla hänelle hyvinkin tuottoisa. Päinvastaisesti, mikäli palveluntarjoaja epäonnistuu tulevien resurssien ja kustannusten arvioimisessa, kantaa hän itse riskin pienentyneestä tuotosta, mikä voi johtaa jopa tappiolliseen sopimukseen. Palveluntarjoaja kantaa siis täysin palveluihin liittyvän tappioriskin. Lähtökohtaisesti kiinteähintainen ylläpitopalvelusopimus on eri sopimustyypeistä asiakkaalle kallein mahdollinen ja erityisesti tilanteessa, jossa tarjottavien palveluiden tulevat kustannukset ja sen kohteena olevan laitteen riskit ovat vaikeasti hahmotettavissa.¹⁰¹

Omakustannushinnoittelu perustuu nimensä mukaisesti siihen, että asiakas maksaa palveluntarjoajalle tarjottavista palveluista aiheutuneet kulut ja kustannukset, jonka lisäksi asiakas suorittaa palveluntarjoajalle niin sanotun voittolisän eli katteen verran ylimääräistä. Osapuolten riskipositio hinnan suhteen on täysin päinvastainen kiinteään hinnoitteluun nähden ja omakustannushinnoittelussa taas asiakas kantaa täysin hintaan liittyvän riskin. Kiinteään hinnan tapauksessa palveluntarjoajalla on omat motivaationsa minimoida kulut ja kustannukset tuottonsa maksimoimiseksi, mutta omakustannushinnoittelu ei sisällä vastaavaa insentiiviä, vaan myyjä saa sitä enemmän tuottoa, mitä enemmän aikaa ja resursseja palveluiden suorittamiseen on mennyt.¹⁰²

Aika- ja materiaaliperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palveluntarjoajalle palveluihin käytettyjen tuntien ja käytetyn materiaalin perusteella, joiden yksikkökustannukset määräytyvät usein suoraan myyjän hintaluettelon perusteella. Hinnoittelumalli toimii pitkälti samalla idealla kuin omakustannushinnoittelu. Molemmissa myyjä saa maksun käytettyjen resurssien

¹⁰⁰ Sharifi – Kwon 2018, s. 292.

¹⁰¹ Sharifi – Kwon 2018, s. 292.

¹⁰² Sharifi – Kwon 2018, s. 292.

perusteella. On tärkeä tunnistaa se, että varsinkin sellaisissa palvelusopimuksissa, joissa toista näistä hinnoittelumalleista hyödynnetään, myyjä saa sitä suuremman korvauksen, mitä enemmän palveluita se joutuu suorittamaan. Tämä voi kannustaa myyjää valmistamaan laitteista sellaisia, että ne edellyttävät paljon ylläpitotoimenpiteitä, joita taas myyjä voi hyvällä tuotolla suorittaa.¹⁰³

Ylläpitopalvelusopimuksen maksuehtoihin ei liity poikkeuksellisia ominaispiirteitä, vaan asiakas maksaa palveluista tavanomaisesti niiden suorittamisen jälkeen esimerkiksi säännöllisen kuukausilaskutuksen perusteella. On toki mahdollista varsinkin kiinteän hinnoittelun tapauksessa, että asiakas suorittaa maksun etukäteisesti ennen palvelun suorittamista. Näin on tilanne esimerkiksi Orgalime M 2000 -ehtojen mukaan suoritettavan ennaltaehkäisevän ylläpidon osalta.¹⁰⁴ Koska kyse on huomattavasti alhaisemmista rahamääristä kuin laitekaupassa, ei ylläpitopalvelusopimuksissa lähtökohtaisesti käytetä maksuvakuuksia.

Tarkasteltavassa perinteisessä ylläpitopalvelusopimuksessa on kyse pidempiaikaisesta kestopopimuksesta, jonka puitteissa myyjä suorittaa säännöllistä tai epäsäännöllistä palvelua, ei sopimusveloitteiden täyttämässä voida havaita samanlaista yhtä hetkeä kuin laitekaupassa, joka muuttaisi täysin osapuolten oikeusasemia. Palveluiden osalta voidaan kuitenkin hahmottaa kaksi erillistä vaihetta, palveluiden aloittamishetki ja päättymishetki. Näillä on merkitystä sen kannalta, onko myyjä aloittanut yksittäisen palvelun suorittamisen ja/tai onko hän saanut palvelun suoritettua sopimuksen mukaisen ajan puitteissa. Näihin ajankohtiin linkittyvät tavanomaisesti myös mahdollisen takuun alkaminen (palvelun päättymishetki) ja sopimussakon juokseminen (sopimuksen mukainen aloittamis- tai päättymishetki).¹⁰⁵ Palveluista suoritettava maksu ei kuitenkaan edellä mainitusti välttämättä linkity palvelun päättymishetkeen (vrt. laitteen luovutushetki), vaan palveluiden osalta maksuehdot perustuvat esimerkiksi säännölliseen kuukausilaskutukseen sen sijaan, että niistä laskutettaisiin jokaisen toimenpiteen jälkeen erikseen.¹⁰⁶

¹⁰³ Guajardo et al. 2012, s. 961-962. Ks. myös opportunistisesta käyttäytymisestä tarkemmin luvuissa 2.3.2 ja 4.4.6.

¹⁰⁴ Ks. Orgalime M 2000 -ehdot, kohta 21, jonka mukaan ennaltaehkäisevästä ylläpidosta suoritetaan kuitenkin kiinteä maksu ennen kunkin sopimuskauden alkua. Muiden palveluiden hinta määräytyy Orgalimen mukaan aika- ja materiaaliperusteisesti, joten näitä ei luonnollisestikaan voida maksaa ennen niiden suorittamista.

¹⁰⁵ Sopimussakoista tarkemmin luvussa 2.2.3 ja takuusta luvussa 2.2.4.

¹⁰⁶ Ks. esim. aiemmin mainitusti Orgalime M 2000 -ehdot, kohta 21, jossa ennaltaehkäisevästä ylläpidosta maksettavaa kiinteää maksua lukuun ottamatta maksu tapahtuu 30 päivän kuluessa laskun päivämäärästä.

Palveluiden tarjoamisessa voi yhtä lailla laitetoimituksen tavoin tapahtua suoritushäiriöitä. Kuten jo aiemmin mainitsin, yleiset sopimusoikeudelliset säännöt sisältävät vastaavanlaiset periaatteet viivästyksestä ja virheestä kuin laitekaupassa. Palvelu voi viivästyä ja siinä voi olla virhe. Laitekaupan tavoin myös näistä kuitenkin sovitaan tavanomaisesti erikseen sopimuksessa.¹⁰⁷ Palveluiden luonteen vuoksi näiden seuraamukset kuitenkin eroavat jonkin verran laitekaupasta.

Samanlaisen viivästyssakkokonseptin sisällyttäminen ylläpitopalvelusopimukseen kuin laitemyyntisopimuksessa voi olla palveluntarjoajan kannalta epäedullista, sillä palvelun laajuus voi vaihdella suuresti sen mukaan mitä toimenpiteitä kulloinkin tarvitsee tehdä, jolloin tarkkaa määräaikaa voi olla vaikea etukäteen määritellä. On toki mahdollista sopia siitä, että myyjän tulee ryhtyä toimenpiteisiin tietyssä ajassa palvelupyynnön esittämisestä, ja tähän kytkettäisiin vastaava sopimussakko kuin laitetoimituksessa, mutta tällöin kyse alkaa olla jo palvelutasosopimukselle ominaisista piirteistä. Sen sijaan perinteisesti myyjän velvollisuutena on suorittaa palvelut kohtuullisen ajan kuluessa siitä, kun asiakas on esittänyt palvelupyynnön. Jos myyjä ei tässä onnistu, niin sopimuksen mukaisena seurauksena on usein ainoastaan se, että asiakas saa hoidattaa palvelun myyjän kustannuksella jonkun toisen tahon toimesta.¹⁰⁸ Luonnollisesti myös palvelusopimuksessa sovitaan laitekauppasopimusta vastaavalla tavalla ylivoimaisesta esteestä ja toimintatavoista sen seurauksena.¹⁰⁹

Palvelun luonteen vuoksi voi olla joissain tapauksissa vaikea määritellä, miten palvelu on suoritettu. Kuinka esimerkiksi varmistua siitä, että laitteen säännöllinen ylläpitotarkastus on todella suoritettu sopimuksen mukaisesti? Virheet eivät välttämättä ole yhtä näkyviä kuin laitemyyntin tapauksessa. Jos kuitenkin palvelussa on virhe, voidaan asiakkaan oikeussuojakeinoina pitää samoja keinoja kuin mitä laitetoimituksen tapauksessa. Orgalime M 2000 -ehdoissa omaksutun mukaisesti usein saatetaan sopia siitä, että virheen seurauksena myyjä on lähtökohtaisesti velvollinen suorittamaan ainoastaan korjaamaan virheen.¹¹⁰ Ehtojen *introductory note:ssa* myös painotetaan sitä, että sopimuksella ei taata suoritettujen toimenpiteiden tiettyä lopputulosta, vaan ainoastaan se, että ne on tehty huolellisesti ja

¹⁰⁷ Ks. Orgalime M 2000 -ehdot, kohdat 17 ja 22.

¹⁰⁸ Ks. Orgalime M 2000 -ehdot, kohdat 22 ja 25.

¹⁰⁹ Ks. Orgalime M 2000 -ehdot, kohta 29.

¹¹⁰ Ks. tarkemmin Orgalime M 2000 -ehdot, kohdat 22, 24, 25 ja 27. Ks. myös Hemmo – Hoppu 2006, luku 8. Suoritushäiriöt ja niiden seuraamukset – Vastuuta rajoittavat ehdot – Sopimussakko ja takuu (luettu 22.4.2021).

ammattitaitoisesti ja että käytetyt varaosat ovat virheettömiä.¹¹¹ Palveluntarjoaja voi antaa takuun myös laitteeseen vaihtamilleen varaosille ja mahdollisesti myös työsuoritukselle, jolloin palvelusopimukseen sisällytetään takuuehdot. Tässä yhteydessä haluan painottaa sitä, että takuu ei siis koske koko laitetta, vaan usein ainoastaan palveluntarjoajan siihen vaihtamia varaosia ja mahdollisesti myös työsuoritusta.¹¹² Kuten jo aiemmin laitekauppaprosessin yhteydessä totesin, tämä on myös palveluntarjoajan kannalta keino kontrolloida sitä, mikä katsotaan virheeksi ja mikä ei.

Palvelusopimuksen osalta täytyy vielä pitää mielessä se, että kyse on jatkuvasta kestopimukseen perustuvasta palvelun suorittamisesta. Kyse ei ole tällöin kertaluonteisesta suorituksesta, kuten laitemyynnissä, eikä myyjän sopimuksen mukaisissa velvollisuuksissa voida nähdä samanlaista muutosta suoritushetken jälkeen. Palveluntarjoaja ja asiakas ovat sopineet sopimuksenmukaisten palveluiden suorittamisesta palvelusopimuksen mukaisin ehdoin koko sen voimassaolon ajan. Myyjän velvollisuus niiden tarjoamiseen päättyy toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen tapauksessa lähtökohtaisesti vasta sopimuksen irtisanomisen jälkeisen irtisanomisajan loputtua tai purkamiseen ja määräaikaisen sopimuksen tapauksessa viimeistään sopimuskauden päätyttyä. On siis huomattava, että toisin kuin perinteinen laitekauppasopimus, perinteinen ylläpitopalvelusopimus usein sisältää pelkän olennaisen sopimusrikkomuksen myötä syntyvän purkuoikeuden lisäksi molemminpuolisen mahdollisuuden sopimuksen päättämiseen irtisanomalla.¹¹³

Yksittäinen ylläpitopalvelusuoritusprosessi on siis kaiken kaikkiaan laitemyyntikauppaan nähden vielä selkeärajaisempi prosessi. Tilanne ei lähtökohtaisesti monimutkaistu sopimuskauden aikana, sillä tällöin kyse on vain useammasta vastaavanlaisesta prosessista. Palvelusopimuksessa on voitu ennakolta sopia tietyistä palveluista, joita palveluntarjoaja suorittaa joko itsenäisesti tai asiakkaan esittämän palvelupyynnön perusteella. Palveluiden yksityiskohtainen etukäteinen määrittely sopimuksessa ei ole välttämätön, mikäli niistä ei suoriteta kiinteää maksua, vaan maksu perustuu omakustannushinnoitteluun tai aika- ja materiaaliperusteiseen hinnoitteluun.

Perinteisestä palveluiden tarjoamista kuvaa epävarmuus suoritettavien palveluiden tulevasta määrästä ja vastaavasti niistä suoritettavan palvelumaksun määrästä.

¹¹¹ Orgalime M 2000 -ehdot, introductory note. Ks. myös Desal 2010, s. 39.

¹¹² Ks. Orgalime M 2000 -ehdot kohta 23.

¹¹³ Ks. Orgalime M 2000 -ehdot kohta 30 ja 32. Vrt. Orgalime S 2012 -ehdot.

Hinnanmuodostumismekanismi on toki sopimushetkellä tiedossa ja se on yksinkertaista pukea sopimusehdoiksi. Hinnoittelumekanismista johtuen myyjä kuitenkin tietää (lukuun ottamatta kiinteän hinnan tapauksessa), että jokaisesta suoritetusta palvelusta seuraa hänelle tuottoa, eikä palveluiden suorittaminen voi muodostua hänen kannaltaan kannattamattomaksi. Kyse on usein lähinnä laitteen käyttövaiheeseen kohdistuvasta lisäansaintamahdollisuudesta.

Palveluntarjoajan vastuu on myös hyvin kapea ja rajattu, ja laitteen vahingoittuminen muusta kuin palveluntarjoajan toimenpiteistä johtuen tarkoittaa palveluntarjoajalle vain enemmän tuottoa. Riskipositio on pääosin asiakkaan suuntaan painottunut. Perinteisessä ylläpitopalvelusopimuksessa ei ole myöskään palveluntarjoajan näkökulmasta tarvetta erityisemmin kiinnittää huomiota toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin, jos palveluntarjoaja saa palvelumaksun käytettyjen resurssien perusteella. Käytettyihin resursseihin perustuva hinnoittelumekanismi suojaa myyjää hinta- ja kustannustason muutoksilta sekä yksittäisen palvelusuorituksen pitkittymiseltä. Kiinteä hinnoittelu voi jossain määrin tuottaa ongelmia, mikäli siihen sisältyvien toimenpiteiden määrä voi vaihdella rajusti, eikä mahdollisuutta maksun mukauttamiselle ole. Kiinteää hintaakin voidaan tarkastella säännöllisesti ja sopia esimerkiksi vuoden jaksolle kerrallaan. Ylläpitopalveluista on siis helppo ennakollisesti ja tarkasti sopia perinteisen ylläpitopalvelusopimuksella ja myyjän kannalta tämä muodostaa hyvin riskittömän vaihtoehdon.

Perinteinen ylläpitopalvelusopimuksen taustalla vaikuttaa sama nykypäivän valtakäsitys sopimuksen turvaavasta tehtävästä. Perinteisessä ylläpitopalvelusopimuksessa kuitenkin varsinkin ennaltaehkäisevästä ylläpidosta sovittaessa voi korostua myös sopimuksen tehtävä osapuolten yhteistoiminnan järjestelemisenä eli sopimuksen niin sanottu koordinaatiofunktio.¹¹⁴ Asiakkaan kannalta on tärkeää, että ylläpitotoimet suoritetaan siten, että ne mahdollisimman vähän häiritsevät asiakkaan liiketoimintaa. Vastaavasti laitteen ylläpitotarpeen määrä on pitkälti riippuvainen laitteen käytöstä, käyttötavasta ja sen huolenpidosta, jolloin osapuolten aktiivisella keskinäisellä kommunikaatiolla laitteen toimintaa koskien palvelutoimenpiteiden määrä onnistutaan optimoimaan asiakkaan kannalta paremmin. Tällöin myös palveluntarjoaja pystyy paremmin arvioimaan tulevien toimenpiteiden määrää. Näihin huomioihin peilaten perinteiselle ylläpitopalvelusopimukselle tyypillistä voikin olla erilaisista kommunikaatiojärjestelmistä sopiminen.¹¹⁵ Yhteistoiminnan järjestelemisen taso vaihtelee

¹¹⁴ Ks. tarkemmin Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 72-76.

¹¹⁵ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 74.

kuitenkin sopimuksesta riippuen ja esimerkiksi tiukasti Orgalime M 2000 -ehtoihin tukeutuvassa sopimuksessa sen varsinainen koordinaatiofunktio voi jäädä vähäisemmälle roolille.¹¹⁶

3.3 *Palvelutasosopimus – mitä muuttuu?*

3.3.1 Yleistä

Palvelutasosopimuksella asiakas voi vaikuttaa saamansa palvelun lopputulokseen. Palvelutasosopimuksella palveluntarjoaja ja asiakas sopivat tietystä palvelun vähimmäistasosta. On tärkeä ymmärtää se, että palvelutasosopimus ei useinkaan muodosta omaa erillistä sopimusta, vaikka palvelutasosopimus sopimus-nimellä tunnetaankin. Sen sijaan kyse on usein palvelusopimuksen erillisestä liitteestä.¹¹⁷

Palvelun sisältö, valitut palvelutasomittarit, tarkkailuajanjakso, vähimmäispalvelutaso, toteutunut palvelutaso ja sanktio- ja bonusmalli muodostavat palvelutasosopimuksen rungon. Asiakas maksaa sovitun vähimmäispalvelutason saavuttamisesta normaalin sovitun hinnoittelumekanismiin perusteella säännöllisesti suoritettavan palvelumaksun. Jotta palvelutason toteutumisella olisi palveluntarjoajalle todella merkitystä, sopivat palveluntarjoaja ja asiakas palvelutasohyvityksestä ja palvelutasobonuksesta, jotka vaikuttavat suoritettavan palvelumaksun suuruuteen sen perusteella, kuinka palveluntarjoaja on onnistunut suhteessa sovittuun palvelutasoon. Palvelutasosopimuksen perustavanlaatuisena ideana on siis sitoa palveluntarjoajan asiakkaalta saaman palvelumaksun suuruus toteutuneeseen palvelutasoon, jolloin palveluntarjoajalla on oma merkittävä taloudellinen intressinsä huolehtia tämän käytännön toteuttamisesta mahdollisimman hyvin.¹¹⁸

Palvelutasosopimus perustuu pitkälti samoille ehdoille kuin perinteinen ylläpitopalvelusopimus. Palvelutasosta sopiminen tuo kuitenkin tiettyjä merkittäviä muutoksia ja huomioitavia asioita, joihin ei perinteisessä palvelusopimuksessa tarvitse kiinnittää huomiota. Käytännössä nämä muutokset linkittyvät siihen, miten hinta ja vastuu sopimuksessa

¹¹⁶ Orgalime M 2000 -ehdoissa ei ole sen tarkemmin otettu kantaa siihen, miten ylläpitotoimet tulisi käytännössä järjestää ja niiden suorittaminenkin perustuu joko sopimuksessa sovittuun ajankohtaan tai ennakoilmoitukseen. Ns. aktiivista kommunikaatiojärjestelmää ei siis sopimusehdoin valjasteta, mutta tämä todennäköisesti tapahtuu epäformaalin kommunikaation välityksellä.

¹¹⁷ Takki – Halonen 2017, s. 332 ja Desal 2010, s. 18.

¹¹⁸ Jahani et al. 2021, s. 228 ja Halonen 2010, s. 3.

hallitaan. Koska sopimuksessa sovitaan palvelulle asetettavasta vähimmäistasosta ja sidotaan palvelumaksu toteutuneeseen palvelutasoon, ei palvelumaksun määrittelevä hinnanmuodostumismekanismi ole enää aivan yksinkertainen. Lisääntynyt palveluntarjoajan vastuu tulee myös sopimuksessa hallita jollain tapaa, sillä toteutunut palvelutaso ei välttämättä täysin riipu vain palveluntarjoajan omista toimista eikä palveluntarjoajan vastuu ole tällöin täysin yksiselitteisesti määriteltävissä. Kiinnitän huomiota juuri näihin asioihin tarkastellessani palvelutasosta sopimista käytännön kannalta.

Palvelutasosopimuksia käytetään erityisesti IT-palveluiden myynnissä ja siksi niihin on usein paneuduttu tästä näkökulmasta.¹¹⁹ Palvelutasosopimuksia hyödynnetään laajamittaisesti myös teollisuuden palveluissa, kuten palveluntarjoajan omaan varastohallintaan liittyen.¹²⁰ Palvelutasosopimusta voidaan kuitenkin hyödyntää lähes minkä tahansa palvelun tarjoamisessa kunhan palvelu, sen vähimmäistaso ja palvelutasomittarit ovat selkeästi määriteltävissä ja toteutuneen palvelun pystyy säännöllisesti mittaamaan sovittuja palvelutasomittareita käyttäen. Näin ollen palvelutasosopimukset soveltuvat myös teollisuuden laitteiden ylläpitopalveluiden tarjoamiseen.

3.3.2 Palvelutasomittareiden valinta ja vähimmäispalvelutason määrittelemine

Palvelun sisällön määrittäminen ei ole niinkään juridinen asia, kunhan se on vain tarkkarajaisesti määritetty. Tämän jälkeen seuraava askel on sopia siitä, kuinka toteutunutta palvelutasoa mitataan, minkä pituinen tarkkailuajanjakso on, ja mikä on palvelun sopimuksenmukainen vähimmäistaso. Toteutunutta palvelutasoa mitataan niin kutsutuilla palvelutasomittareilla. Käytettävät palvelutasomittarit vaihtelevat sen mukaan, mitä palvelun elementtejä halutaan painottaa ja mihin niistä halutaan kiinnittää huomiota.¹²¹ Teollisuuden laitteiden ylläpitopalveluiden kohdalla käyttökelpoisina palvelutasomittareina voidaan tunnistaa esimerkiksi laitteen käytettävyyttä, erilaiset palveluntarjoajan käyttäytymistä ohjaavat vasteajat tai laitteen toimintaan tai vikatilanteiden ilmentymiseen liittyvät aikarajat.¹²²

Käytettävyyttä voidaan mitata absoluuttisena prosenttilukuna. Tämä voidaan nähdä yhtenä laaja-alaisimmista palvelutasomittareista, sillä tällöin merkitystä on ainoastaan sillä, onko laite

¹¹⁹ Halonen 2010, s. 4. Ks. myös esim. Takki – Halonen 2017, s. 381-383, Muller 1999 ja Karten 2004, joissa kaikissa käsitellään palvelutasosopimuksia tyypilliseen tapaan IT-sopimusten yhteydessä.

¹²⁰ Jahani et al. 2021, s. 228.

¹²¹ Takki – Halonen 2017, s. 380.

¹²² Ks. esim. Jo – Kim 2020, s. 3.

käytettävissä vai ei. Palveluntarjoajan näkökulmasta tarkastellen, jos palvelutasomittarina käytetään käytettävyyttä absoluuttisena prosenttilukuna, kantaa hän suuren osan laitteen päivittäiseen toimintaan liittyvistä riskeistä. Tilanne alkaa tällöin jo lähennellä luvussa 4 käsiteltävää käytettävyyteen perustuvaa tulosperusteista sopimista.¹²³ Absoluuttinen käytettävyys on kuitenkin palveluntarjoajan kannalta siitä ongelmallinen palvelutasomittari, sillä siihen, onko laite käytettävissä vai ei, vaikuttaa hänen toimittamansa laitteen laadun ja hänen suorittamiensa ylläpitopalveluiden lisäksi myös esimerkiksi laitteen käyttötapa ja huolenpito, jotka ovat molemmat asiakkaan kontrollissa tai ainakin palveluntarjoajan kontrollin ulkopuolella. Selvää on toki se, että lähtökohtaisesti laite on käytettävissä silloin, kun sitä voi turvallisesti käyttää ja se on täysin toimintakuntoinen. Ongelmaksi muodostuu se, kuinka nämä palveluntarjoajasta riippumattomat tilanteet sopimusteknisesti hallitaan, rajataanko nämä tilanteet laskennan ulkopuolelle, vai haluaako palveluntarjoaja varmasti kantaa kaiken riskin?

On myös tärkeä huomata se, mitä absoluuttinen käytettävyys ainoana palvelutasomittarina tarkoittaa. Jos palveluntarjoaja ja asiakas ovat sopineet esimerkiksi 95 % käytettävyydestä kuukausitasolla tarkastellen, tarkoittaa se sitä, että palveluntarjoaja ylittää sovitulle vähimmäispalvelutasolle silloin, kun laite on ollut 1.5 päivää pois toiminnasta. Näin pitkä yhtäjaksoinen toimimattomuus voi olla asiakkaan kannalta huomattavasti epäedullisempaa verrattuna siihen, että samalla ajanjaksolla laite olisi useamman kerran vähemmän aikaa käytettävissä, mutta yhteensä saman 1.5 päivää. Toki tilanne voi olla myös toisinpäin.

Ehkä yleisemmin teollisuuden laitteiden ylläpitopalveluissa käytettäviä palvelutasomittareita ovat kuitenkin laitteen toimintaan tai vikatilanteiden ilmentymiseen liittyvät aikarajat, kuten esimerkiksi laitteen keskimääräinen käyttöaika kahden peräkkäisen vikatilanteen välillä (MTBF)¹²⁴ ja keskimääräinen suoritusten määrä kahden peräkkäisen vikatilanteen välillä (MMBF)¹²⁵. Nämä ovat laitteen toimintaan ja vikatilanteiden toistuvuuteen vaikuttavia palvelutasomittareita, jotka vaikuttavat vain välillisesti laitteen käytettävyyteen sillä kumpikaan näistä ei ota kantaa absoluuttiseen käytettävyyteen. MTBF mittaa ainoastaan keskimääräistä aikaa laitteen vikaantumisen ja sen edellisen vikaantumisen korjaamisen päättymisen välillä.¹²⁶ MMBF taas mittaa ainoastaan laitteen keskimääräisten suoritusten, kuten siirrettyjen konttien määrää saman mainitun ajanjakson aikana. Näiden käyttämisessä on kriittistä se, että laskuissa

¹²³ Ks. laajemmin käytettävyyteen perustuvasta tulosperusteisesta sopimisesta kohdasta 4.4.

¹²⁴ Englanniksi mean time between failures. Takki – Halonen 2017, s. 382-383.

¹²⁵ Englanniksi mean movements between failures.

¹²⁶ Jo – Kim 2019, s. 3.

huomioitavat vikatilanteet on tarkkarajaisesti määritetty, koska tällä on olennainen merkitys tarkasteltava ajanjakson pituuden kannalta. Lähtökohtaisesti vikatilanteen määritelmän tulisi tässä yhteydessä olla melko suppea sisältäen ainoastaan esimerkiksi täydellisen toimimattomuuden. Näin siksi, että pikkuvikoja laitteeseen voi tulla useinkin, ja näitä voi olla jopa mahdotonta välttää.

Palveluntarjoajan vasteaikoihin ja korjaustoimenpiteisiin liittyvillä palvelutasomittareilla mitataan palveluntarjoajan keskimääräistä kykyä reagoida palvelupyyntöihin tai kykyä aloittaa korjaustoimenpiteet ja saada ne valmiiksi tietyssä ajassa. Palveluntarjoaja voi esimerkiksi sitoutua vastaamaan palvelupyyntöön tietyn aikamääreen sisällä. Palveluntarjoaja voi myös sitoutua aloittamaan korjaustoimenpiteet tietyn aikamääreen sisällä. Kyse on tällöin reagointiajasta. Palveluntarjoaja voi myös sitoutua korjaamaan laitevian tietyn aikamääreen sisällä (MTTR)^{127,128} Kyse on tällöin ratkaisuajasta. Aikamääreitä määriteltessä on erittäin tärkeää huomioida vasteaikoihin kykeneminen eri vuorokauden aikoina eli sitoudutaanko samaan aikamääreeseen sekä normaalina työaikana esimerkiksi kello 8-16 että sen ulkopuolella kello 16-7 vastaanotettuihin palvelupyyntöihin. On lähtökohtaisesti aivan eri asia sitoutua vastaamaan palvelupyyntöön kolmen tunnin sisällä, jos pyyntö tulee kello 10 aamupäivällä kuin jos se tulisi kello 3 yöllä.¹²⁹

Palvelutason mittaamiseen käytettävät palvelutasomittarit tulisi valita siten, että ne keskittyvät mittaamaan niitä asioita, jotka asiakkaalle ovat palvelun kannalta keskeisiä. Palvelutasomittareiden valitseminen ei ole niinkään juridinen päätös; niiden sopimustekninen määrittely muodostuu koko palvelutasosta sopimisen kannalta yhdeksi kriittisimmistä asioista. Osapuolten tulee myös tiedostaa valitun tai valittujen palvelutasomittareiden käyttäytymistä ohjaaja vaikutus. Luonnollisestikin palveluntarjoaja pyrkii täyttämään palvelutasomittareilla mitattavan palvelutason mahdollisimman hyvin, mutta ne asiat, joita ei mitata, jäävät vähemmälle huomiolle.¹³⁰

¹²⁷ Englanniksi mean time to repair. MTTR muodostaa mainituista vasteajoista ongelmallisimman. Laittevian korjaus on luonnollisesti riippuvainen siitä, millainen laitevika on kyseessä. Näin ollen erilaisille laitevioille tulisi olla erilaiset aikamääreet. Tämäkin huomioiden korjausprosessin kesto voi vaihdella vian yksityiskohdista riippuen.

¹²⁸ Lehikoinen – Töyrylä 2013, s. 82-83. Ks. myös Takki – Halonen 2017, s. 383.

¹²⁹ Ks. esim. Takki – Halonen 2017, s. 383.

¹³⁰ Takki – Halonen 2017, s. 133.

Toteutuneen palvelutason tarkastusjakson pituudella on suuri merkitys yksittäisten tarkastusperiodien lopputuloksiin. Käytännössä mitä lyhyempi tarkastusperiodi on, sitä ankarampi se on palveluntarjoajan kannalta. Tämä kuitenkin riippuu kannustinjärjestelmän muotoilusta. Mutta jo maalaisjärjellä ajatellen, jos esimerkiksi tarkastusperiodi on vain yksi kuukausi ja juuri tälle ajanjaksolle osuu vuoden ainut suurempi laitevika, tarkoittaa tämä käytännössä sitä, että palveluntarjoaja todennäköisesti alittaa palvelun vähimmäistason, vaikka vuositasolla tarkastellen hän saattaisi ylittääkin sen reilusti.

Palvelutasomittareiden valinnan jälkeen niille tulee määritellä arvot, jotka kuvaavat sopimuksen mukaista palvelun vähimmäistasoa. Myös tämä muodostaa kriittisen vaiheen koko palvelutasosopimuksen kannalta, sillä palveluntarjoajan sitoutuminen liian korkeisiin vaatimuksiin voi johtaa hänen kannaltaan kohtuuttoman korkeisiin kustannuksiin ja vähentyneeseen tuottoon tai jopa tappiolliseen sopimukseen ja aina sopimuksen purkuperusteen syntymiseen.¹³¹ Usein kunkin palvelutasomittarin vähimmäispalvelutaso esitetään pistemäisinä lukuina, jolloin palvelumaksun suuruuteen liittyy käytännössä aina palvelutasohyvitysten tai -bonusten myötä tehtäviä mukautuksia. Pistemäisen arvon sijaan osapuolet voivat sopia luonnollisesti myös tietystä skaalasta, jonka mukaisen palvelutason katsotaan olevan sovitun vähimmäispalvelutason mukainen.

Vähimmäispalvelutason lisäksi tavanomaisesti määritetään yleensä niin kutsuttu kriittinen palvelutaso, jonka alittuminen katsotaan olennaiseksi sopimusrikkomukseksi ja näin ollen sopimuksen purkuperusteeksi.¹³² Tässä yhteydessä on tärkeä määritellä se, miten tämä suhtautuu tilanteeseen, jossa on käytössä useampia palvelutasomittareita. Riittääkö yhden palvelutasomittarin valossa tapahtuva palvelutason kriittisen rajan alittuminen aktualisoimaan purkuperusteen syntymisen?

3.3.3 Kannustinjärjestelmä – palvelutasohyvytys ja -bonus

Palvelutasomittareiden ja vähimmäispalvelutason määrittämisen lisäksi palvelutasosopimuksen kulmakivenä on sovitun palvelun vähimmäistason alittamisen seurauksena suoritettavat palvelutasohyvitykset eli sanktiot ja vastaavasti sovitun palvelun vähimmäistason ylittämisen seurauksena suoritettavat palvelutasobonukset. Kun toteutunut

¹³¹ Lehikoinen – Töyrylä 2013, s. 85. Ks. myös Takki – Halonen 2017 s. 380.

¹³² Takki – Halonen 2017, s. 380. Ks. myös Lehikoinen – Töyrylä 2013, s. 85-86 ja Desal 2010, s. 65.

palvelutaso vaikuttaa palveluntarjoajan asiakkaalta saamaan palvelumaksun määrään, on palveluntarjoajalla oma intressinsä hyvän palvelutason ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Monesti laajan palvelun yhteydessä käytetään useita eri palvelutasomittareita, mistä johtuen sopimusvaiheessa tulee päättää, kuinka sellaista tilannetta kohdellaan, jossa palvelun taso alittuu usealla eri palvelutasomittarilla mitattuna. *Takki ja Halonen* ovat identifioineet tähän kaksi vaihtoehtoa. Joko palvelutasohyvitykset ovat kumulatiivisia ja lopullisen hyvityksen määrä lasketaan yhteen kaikkien alittuneiden palvelutasomittareiden osalta tai palveluhyvitystä maksetaan vain sen palvelutason alittamisesta, josta seurauksena on korkein palvelutasohyvitys.¹³³ Toki näiden vaihtoehtojen lisäksi palvelutasohyvitys tämänlaisessa tilanteessa voidaan määrittää muullakin mahdollisella tavalla. On myös huomattava se, että perinteiselle sopimiselle tyypilliseen tapaan myös palvelutasohyvitysten määrä tietyllä tarkastusperiodilla usein rajataan tiettyyn maksimimäärään. Tämän maksimimäärän saavuttaminen katsotaan edellisen luvun vähimmäispalvelutason tavoin olennaiseksi sopimusrikkomukseksi, joka oikeuttaa vastaavasti asiakkaan purkaa sopimus ennakkoisesti.¹³⁴ Menettelytapa tässä on samankaltainen kuin sopimussakolla perinteisessä laitetoimituksessa.

Tärkeä asia, johon on myös hyvä kiinnittää huomiota, on palvelutasohyvityksen ja vahingonkorvausvastuun välinen suhde.¹³⁵ Lähtökohtaisena tulkintalinjana voidaan pitää sitä, että palvelutason alittuminen ei oikeuta asiakasta palvelutasohyvityksen lisäksi muuhun vahingonkorvaukseen, vaikka hänen kärsimänsä vahinko palvelutason alittamisesta johtuen olisikin tätä suurempi. Palvelutason alittuminen ei myöskään tuo asiakkaalla oikeutta irtisanoa sopimusta (pois lukien kriittisen tason alittaminen, joka mahdollistaa sopimuksen purkamisen).¹³⁶ Tätä voidaan pitää perusteltuna, koska palvelutasohyvityksen rooli menettäisi merkityksensä, jos asiakas voisi kuitenkin vaatia erillistä vahingonkorvausta palvelutasohyvityksen lisäksi. Osapuolten oikeusaseman ennakoimisen vuoksi lienee kuitenkin hyvä, että sopimuksessa vielä erikseen mainitaan, että palvelutason alitessa palvelutasohyvitys olisi ainoa seuraamus, eikä erillistä vahingonkorvausta voisi vaatia.

¹³³ Takki – Halonen 2017, s. 384.

¹³⁴ Takki – Halonen 2017, s. 385.

¹³⁵ Takki – Halonen 2017, s. 385.

¹³⁶ Takki – Halonen 2017, s. 383-384.

3.3.4 Yhteenveto

Palvelutasosopimuksen perustavanlaatuinen idea on siis sitoa palveluista suoritettava maksu palvelutasoilla mitattavaan palvelun laatuun. Palveluntarjoaja ottaa kannettavakseen valituista palvelutasomittareista ja niiden määrittelyistä riippuen huomattavankin määrän lisää riskiä perinteiseen palvelusopimukseen verrattuna. Tärkein asia palvelutasosopimuksessa on se, että palvelutason määräytymiseen liittyvät elementit (palveluiden kohde, palvelutasomittarit, tarkkailuperiodi, vähimmäispalvelutaso, kriittinen taso) ja kannustinjärjestelmään liittyvät elementit (palvelutasohyvitykset ja -bonukset, suhde muihin korvauksiin) ovat tarkkarajaisesti määritelty.

Yksi oleellisimmista muutoksista perinteiseen palvelusopimukseen nähden liittyy osapuolten intressien kohtaamiseen. Perinteisessä palvelusopimuksessa (muuhun kuin kiinteään hinnoitteluun perustuvassa) palveluntarjoaja saa hieman kategorisoidusti sitä suuremman palvelumaksun, mitä pidempään toimenpiteet kestävät ja mitä enemmän varaosia käytetään. Osapuolilla on vastakkaiset intressit. Asiakas toivoo mahdollisimman nopeaa toimintaa vähäisin resurssien käytöin, kun taas palveluntarjoajalle tämä tarkoittaa pienempää palvelumaksua. Palveluntarjoajalla ei ole tällöin lähtökohtaisesti intressiä olla palvelun suorittamisessa erityisen nopea, varsinkaan jos laitteen ylläpitotoimet edellyttävät osaamista, jota on vain rajatusti tarjolla. Palvelutasosopimuksella tilanne muuttuu, sillä palvelumaksun suuruus riippuu myös siitä, kuinka palveluntarjoaja onnistuu palvelutasoilla mitattuna. Onnistuneiden palvelutasomittareiden asettamisen myötä osapuolten edut voivat olla täysin yhtenäiset ja molemmat hyötyvät taloudellisesti. Palveluntarjoaja saa korkeamman palvelumaksun ja taas palvelun korkea taso edistää asiakkaan liiketoimintaa ja välillisesti lisää liikevaihtoa.

Mainitsin palvelusopimuksen yhteydessä luvun 3.2 lopuksi, että perinteinen palvelusopimus perustuu yhtä lailla perinteisen laitekauppasopimuksen tavoin käsitykseen turvaavasta sopimisesta, joskin turvaavalle sopimiselle epäominaiseen tapaan sopimuksessa voidaan havaita myös koordinaatioelementtejä.¹³⁷ Palveluntarjoajan kantaman lisääntyneen riskin vuoksi sopimuksen koordinaatiofunktion voidaan nähdä entisestään korostuvan palvelutasosopimuksessa. Jotta palveluntarjoaja suostuu sitoutumaan tiettyyn vähimmäispalvelutasoon, on hänen kannaltaan tärkeää, että asiakas vastaavasti sitoutuu

¹³⁷ Ks. esim. Desal 2010, s. 85.

esimerkiksi ilmoittamaan laiteviasta mahdollisimman nopeasti eikä pahenna vikaa enemmällä käytöllä, joka voi pidentää korjausaikaa. Myös palvelutasosopimukseen sisältyvän kannustinjärjestelmän vuoksi palvelutasosopimuksessa voidaan tunnistaa koordinaatiofunktion yhä merkittävämpi rooli. Kannustinjärjestelmän tarkoituksena on vaikuttaa osapuolten käyttäytymiseen ja palvelutasosopimuksessa erityisesti palveluntarjoajan käyttäytymiseen. Palveluntarjoajalle on sopimusehdoin luotu intressi toimia ja käyttäytyä asiakkaan etujen mukaisesti.¹³⁸

Palvelutasosopimuksen on korostettu olevan dynaaminen sopimus, tarkoittaen sitä, että sen sisältöä on todennäköisesti tarpeen muuttaa ajan kuluessa, kun sen kohteena olevat palvelut muuttuvat.¹³⁹ Esimerkiksi täysin uuden laitteen vaatimat ylläpitotoimet poikkeavat todennäköisesti siitä, mitä elinkaarensa loppupuolella olevat laitteet vaativat. Toimintaympäristön muutokset ja vaatimukset voivat synnyttää tarpeen muuttaa sopimusta. Tällöin voi olla tarpeen sisällyttää sopimukseen erilaisia mekanismeja, joilla sopimus voidaan aina tarvittaessa mukauttaa tilanteen ja asiakkaan tarpeiden muuttuessa. Puhutaan niin sanotusta sopimuksen mukauttavasta funktiosta.¹⁴⁰ Kyse on esimerkiksi uudelleen neuvotteluprosesseja koskevista sopimusehdoista.¹⁴¹ On toki myös mahdollista, että palveluntarjoaja ja asiakas solmivat aina uuden palvelutasosopimuksen vuosittain, jolloin tällaisille mukauttaville elementeille ei ole välttämättä tarvetta. Käsittelen sopimuksen mukauttavaa funktiota lisää tulosperusteisen sopimisen yhteydessä luvussa 4.4 ja 4.5.

¹³⁸ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 75.

¹³⁹ Desal 2010, s. 20.

¹⁴⁰ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71.

¹⁴¹ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71-72.

4 TULOSPERUSTEINEN SOPIMINEN – IDEAALI RATKAISU TEORIASSA, KÄYTÄNNÖN TASOLLA EPÄVARMAA JA EPÄTÄYDELLISTÄ

4.1 Taustaa

Perinteisesti valmistajan asiakkaalle toimittama laite ja myynnin jälkeiset palvelut muodostavat erilliset kokonaisuutensa, joista tosin sovitaan usein samassa yhteydessä. On kyse erillisestä laitetoimituksesta sekä erillisestä palveluiden tarjoamisesta. Kumpaakin koskee lähtökohtaisesti oma sopimuksensa ja ne perustuvat tietyssä määrin erilaisten sopimusehtojen varaan. Perinteisen laitekaupan ja erillisten myynnin jälkeisten palveluiden tarjoamisen rinnalle on noussut ajatus toimintamallista, jossa ei tarjottaisikaan erillistä laitetta ja erillisiä palveluita, vaan tarjottaisiin yksi ratkaisu, joka koostuisi näistä molemmista. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan sopia vain kahden erillisen sopimuksen sijaan yhdellä sopimuksella, sillä tällöin kokonaistilanne ei muuttuisi alkuperäisestä.

Näkökulma kääntyy siihen, mitä laite ja palvelut asiakkaalle mahdollistavat. Satamaoperaattori ei saa lisäarvoa satamanosturin omistamisesta. Hän investoi siihen pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaansa eli siirtämään kontteja paikasta A paikkaan B. Ylläpitopalveluiden tarkoituksena on taas pitää satamanosturi toimintakuntoisena. Tämän uuden ajattelutavan mukaisesti laitteen valmistaja tarjoaa satamaoperaattorille sen mitä laite ja ylläpitopalvelut yhdessä asiakkaalle mahdollistavat eli konttien siirtymisen paikasta A paikkaan B ilman omistajuutta. Kyse on tulosperusteisesta sopimisesta ja tämä on yksi esimerkki siitä.

Tulosperusteisen sopimisen keskeisenä ajatuksena on se, että laitteen valmistaja tarjoaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa ratkaisun ja että ratkaisun toteutuneeseen mitattavissa olevaan lopputulokseen perustuu myös laitteen valmistajan saama maksu.¹⁴² Asiakas ei enää perinteisen laitekauppa- ja palvelusopimuksen tavoin määrittele yksityiskohtaisesti laitteen ja palvelun ominaispiirteitä, vaan asiakas määrittele sen, mitä hän ratkaisun lopputuloksena haluaa ja tämän ratkaisutoimittaja pyrkii parhaansa mukaan täyttämään.¹⁴³ Koska asiakas ei myöskään maksa varsinaisesti fyysisestä laitteesta, ei myöskään omistusoikeus laitteeseen siirry hänelle perinteisen laitekaupan tavoin.¹⁴⁴ Omistusoikeus ei siirry hänelle myöskään sopimiskauden

¹⁴² Kleeman – Essig 2013, s. 185.

¹⁴³ Kleeman – Essig 2013, s. 185. Yleisenä huomiona kuitenkin se, että käytettävyyteen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa tämä ei toteudu aivan tässä merkityksessä, sillä asiakas edelleen haluaa tietyn laitteen, jonka käytettävyyttä ratkaisutoimittaja asiakkaalle tarjoaa.

¹⁴⁴ Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 638.

päätyttyä.¹⁴⁵ Kyse on myös lähtökohtaisesti pidempiaikaisesta sopimussuhteesta kertaluonteisen laitemyyntisopimuksen sijaan. Tämän pitkän sopimussuhteen aikana asiakas maksaa laitteen valmistajalle säännöllisiä palvelumaksuja laitteen toimintaan tai tarkemmin sanoen, saavutettuun lopputulokseen perustuen.¹⁴⁶ Keskeistä on myös koko laitteen elinkaari, ja ideaalitulanteessa sopimussuhteen kesto on koko laitteen elinkaaren ajan. Yhtenä tulosperusteisen sopimisen suurimpana hyötynä on nimenomaan pyrkimys alentaa laitteen elinkaarikustannuksia.¹⁴⁷

Tulosperusteinen sopiminen ei ole uusi sopimustapa, mutta kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut teollisuudessa vasta viime aikoina.¹⁴⁸ Tämä kuvastaa hyvin käynnissä olevaa palvelullistumista, joka tarkoittaa tuotteiden ja prosessien muuttumista ja muuttamista palveluiksi.¹⁴⁹ Yleisemmin voidaan puhua myös ratkaisujen tarjoamisesta, joka kuvaa laitteesta ja palvelusta muodostuvan kokonaisuuden tarjoamista asiakkaalle.

Yksi tulosperusteisen sopimisen pioneeriratkaisuja on usein kirjallisuudessa viitattu Rolls-Roycen liiketoimintamalli *Power-by-the-Hour*, jonka ideana on se, että Rolls-Roycen asiakkaalta saama palvelumaksu lentokoneen moottoreiden ylläpitopalveluista määräytyy lentokoneen moottoreiden käyttötuntien perusteella. Ei siis käytettyjen työtuntien ja varaosien hintojen perusteella.¹⁵⁰ *Power-by-the-Hour*-liiketoimintamalli koskee kuitenkin vain ylläpitopalveluita, eli moottoreiden kauppa tapahtuu edelleen perinteisen laitekauppasopimuksen perusteella. Tulosperusteinen sopiminen voi siis koskea myös pelkästään palveluita. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuitenkin luvussa 1.2 esitetysti tilannetta, jossa tulosperusteisen sopimisen kohteena on sekä laite että palvelut.

Tulosperusteisessa sopimisessa laitteen valmistajan roolin voidaan nähdä muuttuvan *ratkaisutoimittajaksi* pelkän laitemyyjän ja/tai palveluntarjoajan roolin sijaan. Ratkaisutoimittajan tarjoaa asiakkaalle *ratkaisun*. Tulen käyttämään tätä terminologiaa jatkossa tulosperusteisen sopimisen osalta. Vielä ennen tulosperusteisen sopimisen kattavampaa

¹⁴⁵ Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 639.

¹⁴⁶ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 471

¹⁴⁷ Randall – Nowicki – Hawkins 2011, s. 326. Ks. Myös Selviaridis – Wynstra 2014, s. 3506.

¹⁴⁸ Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 626.

¹⁴⁹ TEM 2018, s. 5. Ks. myös Selviaridis – Wynstra 2014, s. 3506.

¹⁵⁰ Selviaridis – Wynstra 2014, s. 3505. *Power-by-the-Hour*-liiketoimintamalli on kehitetty vuonna 1962, eli se on jo lähes 60 vuotta sitten. Ks. <https://www.rolls-royce.com/media/press-releases-archive/yr-2012/121030-the-hour.aspx>.

tarkastelua sopimusteknisestä näkökulmasta tarkastelen lyhyesti tulosperusteista sopimista koskevaa aiempaa kirjallisuutta.

4.2 Lyhyt katsaus aiempaan kirjallisuuteen

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata lyhyesti sitä, missä kontekstissa tulosperusteista sopimista on aikaisemmassa kirjallisuudessa käsitelty. On huomioitava, että tämän luvun tarkoituksena ei ole esittää tarkkaa analyysiä tulosperusteisesta sopimisesta, vaan tulosperusteisen sopimisen ominaisuuksiin kiinnitetään huomiota seuraavissa luvuissa. Tämän luvun on tarkoitus toimia lähtökohtana tulosperusteisen sopimisen sisällön selvittämiseen.

Tulosperusteista sopimista koskevaa aiempaa tutkimusta on paljon. Tutkimus on lisääntynyt erityisesti 2000-luvun aikana, mikä osaltaan liittyy edellisessä luvussa mainittuun palvelullistumiseen.¹⁵¹ Tulosperusteista sopimista on käsitelty lähinnä kansainvälisessä tiedeyhteisössä eikä suomen kieleen ole muodostunut sopimistavasta täysin vakiintunutta termiä. Käytännössä voidaan puhua hieman sopimistavan variaatioista riippuen tulosperusteisesta sopimisesta, suoritusperusteisesta sopimisesta tai arvoperusteisesta sopimisesta.

Tulosperusteista sopimista koskeva englanninkielinen termistö ei ole myöskään yhtenäistä, vaan tulosperusteisesta sopimisesta on kirjallisuudessa käytetty vaihtelevasti eri termejä, joilla on havainnollistettu samaa *lopputulokseen sidottuun hinnoitteluun* perustuvaa sopimusmallia. Yleisimmät kirjallisuudessa käytetyt englanninkieliset termit tulosperusteiselle sopimiselle ovat *performance-based contracting (PBC)*¹⁵² ja *outcome-based contracting (OBC)*¹⁵³. Maanpuolustusteollisuudessa ja toimitusketjujen johtamisessa on käytetty termiä *performance-based logistics (PBL)*.¹⁵⁴ Muista yleisistä termeistä esiin nostettakoon vielä jo edellä mainittu Rolls-Roycen liiketoimintamalli *power-by-the-hour (PBTH)*¹⁵⁵, *performance contracting*¹⁵⁶ ja *servicizing*¹⁵⁷. Määritelmiä on myös monia muita.¹⁵⁸

¹⁵¹ Ks. esim. Selviadridis – Wynstra 2015, s. 3506.

¹⁵² Ks. esim. Liinamaa et al. 2016, Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, Kleeman – Essig 2013 ja Selviaridis – Wynstra 2015.

¹⁵³ Ks. esim. Grubic – Jennions 2018, Ng et al. 2010, Visnjic et al. 2018 ja Batista et al. 2017.

¹⁵⁴ Ks. esim. Randall – Nowicki – Hawkins 2011.

¹⁵⁵ Ks. esim. Kim – Cohen – Netessine 2007 s. 1843 ja Guajardo et al. 2012, s. 961.

¹⁵⁶ Buse – Freiling – Weissenfels 2001.

¹⁵⁷ Ks. esim. Toffel 2008.

¹⁵⁸ Ks. määritelmistä yleisesti Hypko – Gleich – Tilebein 2010b, s. 631-635.

Myöskään tulosperusteisen sopimisen määritelmän sisällöstä ei vallitse aiemmassa tutkimuksessa täyttä yksimielisyyttä, vaan tulosperusteista sopimista on määritelty monella hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla, kuitenkin peruseriaatteiltaan samaan eli ratkaisun lopputulokseen keskittyen.¹⁵⁹ Sisällön epäyhteneväisyys ei ole sinänsä yllätys, kun tätä peilaa jo pelkästään sopimusmallista käytettyjen termien määrään. Tulosperusteinen sopiminen ja/tai tulosperusteinen sopimus on määritelty aiemmassa tutkimuksessa seuraavanlaisesti:

Martin 2002, s. 56: “A performance-based contract can be defined as one that focuses on the *outputs*, *quality* and *outcomes* of service provision and may tie at least a portion of a contractor’s payment as well as any contract extension or renewal to their achievement.”¹⁶⁰

Essig et al. 2016, s. 5-6: “PBC is defined as a contract which provides incentives for business outcomes. This means that a service provider is compensated according to the contribution made to the business results of the service buyer and pricing depends (at least to a certain extent) on the service performance level that is actually rendered.”¹⁶¹

Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 648: “the basic idea of PBC is that the customer purchases performance instead of the capital goods themselves.”¹⁶²

Selviaridis – Wynstra 2015, s. 3505: “PBC can be briefly defined as the contractual approach of tying at least a portion of supplier payment to performance. The key characteristic of PBC is an emphasis on specification and evaluation of outputs or outcomes rather than required inputs, activities or processes.”¹⁶³

Hou – Neely 2018, s. 2104: “we define an OBC as ‘an agreement between the provider and the customer that the provider provides total solutions and is paid based on the outcomes of the solutions or the outcomes of customer value in a continual use situation’.”¹⁶⁴

¹⁵⁹ Martin 2002, s. 56.

¹⁶⁰ Martin 2002, s. 57-58.

¹⁶¹ Essig et al. 2016, s. 5-6.

¹⁶² Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 648.

¹⁶³ Selviaridis ja Wynstra 2015, s. 3505.

¹⁶⁴ Hou – Neely 2018, s. 2104.

Kuten edellisistä määritelmistä voidaan huomata, niille kaikille on yhteistä se, että laitteen ja palvelun sijaan keskiössä on laitteen ja palvelun tuottaman ratkaisun lopputulos – *outputs, outcomes ja performance*, ja asiakkaan maksama palvelumaksu on sidottu ainakin osin siihen, kuinka ratkaisutoimittaja lopputuloksen tuottamisessa onnistuu. Se, mitä tällä *lopputuloksella* tarkoitetaan, vaihtelee kuitenkin kirjallisuudessa eri tutkijoiden näkemysten mukaan.¹⁶⁵

Seuraava aiempaa kirjallisuutta koskeva huomio liittyy siihen, että tulosperusteista sopimista on käsitelty yllättävän vähän teollisuuden näkökulmasta. Lisäksi huomattava osuus tästä tutkimuksesta on keskittynyt tulosperusteiseen sopimiseen, jonka kohteena on ainoastaan palvelu.¹⁶⁶ Aikaisempaa tulosperusteista sopimista koskevaa tutkimusta on tehty enemmän esimerkiksi terveyden- ja sosiaalihuollon, julkishallinnon, infrarakentamisen ja maanpuolustusteollisuuden aloilta.¹⁶⁷ Viimeaikainen tulosperusteista koskeva tutkimus on keskittynyt pitkälti tulosperusteisen sopimisen käsitteistämiseen, sen hyötyjen ja riskien identifioimiseen ja laskemiseen, prosessien ja systeemien rakentamiseen ja toimitusketjujen johtamiseen.¹⁶⁸

Vain pieni osa aikaisemmasta tutkimuksesta kohdistuu tulosperusteisen sopimisen tarkastelemiseen sopimusoikeudellisesta ja sopimusteknisestä näkökulmasta.¹⁶⁹ Sen sijaan varsin usein tutkimuksen kohteena on ollut tulosperusteiseen sopimiseen liittyvien riskien identifioiminen. Nämä riskit toki hallitaan luonnollisesti sopimuksen avulla. Tällöin on kuitenkin keskitytty pitkälti vain opportunistisen käyttäytymisen tarkasteluun ja sen ehkäisemiseen. Sopimusteknistä riskien hallitsemista ei ole kuitenkaan juurikaan tarkasteltu.¹⁷⁰ Tämä luo haasteen myös tämän tutkielman osalta, koska tulosperusteisen sopimisen sopimusoikeudellinen ja sopimustekninen tarkastelu on tämän tutkielman keskiössä.

Muiden toimialojen tutkimuksesta saa tukea myös teollisuuden alan tulosperusteisen sopimisen tutkimukseen. On kuitenkin myös paljon asioita, jotka ovat tyypillisiä nimenomaan

¹⁶⁵ Grubic – Jennions 2018, s. 210.

¹⁶⁶ Ks. esim. Straub 2009, Jin – Tian – Xie 2014, Guajardo et al. 2012, Wang et al. 2020 ja Kim – Cohen – Netessine 2007.

¹⁶⁷ Ks. tarkemmin Selviaridis – Wynstra 2015, s. 3511.

¹⁶⁸ Liinamaa et al. 2016, s. 39-40.

¹⁶⁹ Muutamia sellaisia ansiokkaita tutkimuksia on kuitenkin myös tehty, jotka keskittyvät ainakin osittain tarkastelemaan tulosperusteisesta sopimisesta sopimusoikeudellisesta ja sopimusteknisestä näkökulmasta. Ks. esim. Liinamaa et al. 2016, Mouzas 2016 ja Toffel 2008.

¹⁷⁰ Ks. Riskinäkökulmasta esim. Hou – Neely 2018 ja Glas – Raithel – Essig 2018. Opportunistista käyttäytymistä on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa melko laajasti, ks. esim. Toffel 2008, Buse 2001 ja Hypko – Tilebein – Gleich 2010a.

teollisuuden ratkaisujen tarjoamista koskevalle tulosperusteiselle sopimiselle, sillä tulosperusteinen sopiminen muuttaa vahvasti sitä, miten perinteisesti on ajateltu pääomaintensiivisten laitteiden myynnin ja palveluiden tarjoamisen tapahtuvan.

4.3 Mitä tulosperusteinen sopiminen käytännössä tarkoittaa?

Edellä luvussa 4.2 totesin, että tulosperusteisen sopimisen sisällöstä ei vallitse kirjallisuudessa täyttä yksimielisyyttä, mutta yleisesti sen nähdään tarkoittavan sopimusmallia, joka keskittyy ratkaisun lopputulokseen. Ratkaisun toteutuneeseen mitattavissa olevaan lopputulokseen perustuu myös laitteen valmistajan saama maksu.¹⁷¹

Edelliseen lukuun peilaten, määrittelen tulosperusteisen sopimisen teollisuuden ratkaisujen tarjoamisen näkökulmasta suomen kielellä *sopimusmalliksi, jossa keskeistä on tarjottavan ratkaisun lopputulos, ja jossa vähintään osa ratkaisutoimittajan saamasta rahallisesta korvauksesta on sidottu ratkaisun lopputuloksen saavuttamiseen*. Keskityn tässä tutkielmassa tarkastelemaan luvussa 1.2 esitetyin rajauksin kuitenkin puhtaasti ratkaisun lopputulokseen sidottua tulosperusteista sopimista.

Tulosperusteisen sopimisen piiriin on kirjallisuudessa identifioitu kuuluvan erilaisia variaatioita tästä sopimusmallista, jotka eroavat pitkälti sen mukaan, mitä ratkaisun lopputuloksena tarjotaan ja mihin näin ollen myös asiakkaan ratkaisutoimittajalle maksama palvelumaksu on sidottu. Tällä siis viitataan juuri ratkaisun lopputuloksen sisältöön. *Hypko*, *Tilebein* ja *Gleich* ovat tunnistaneeet kolme eri variaatiota tulosperusteisesta sopimisesta: (i) asiakas maksaa ratkaisun käytettävyyden perusteella (*performance the provider delivers/pay-on-availability*), (ii) asiakas maksaa ratkaisun todellisen käyttötarpeen perusteella (*performance the customer actually demands/pay-per-unit*) tai (iii) asiakas maksaa ratkaisun taloudellisen tuloksen (esimerkiksi kustannussäästöjen tai lisääntyneen tuoton) perusteella (*pay-on-customer's-economic results*).¹⁷² Näistä käytettävyyteen tai todelliseen käyttötarpeeseen perustuvat vaihtoehdot ovat olleet heidän mukaan teollisuuden laitevalmistajien eniten hyödyntämät.¹⁷³

¹⁷¹ Martin 2002, s. 56.

¹⁷² Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 463-464, Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 637.

¹⁷³ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 463-464.

Aiemmassa kirjallisuudessa on lähes poikkeuksetta jaoteltu tulosperusteisen sopimisen variaatiot karkeasti kahteen luokkaan, joista ensimmäisessä asiakas maksaa (ratkaisun) *käytettävyyteen* perustuen ja toisessa taas *ratkaisun luomaan/synnyttämään taloudelliseen tulokseen perustuen*.¹⁷⁴ Käytännössä ratkaisun luomaan taloudelliseen tulokseen perustuvan vaihtoehdon voidaan nähdä sisältävän myös *Hypkon, Tilebeinin ja Gleichin* yksilöimän todelliseen käyttötärpeeseen perustuvan vaihtoehdon. Sillä ei sinänsä ole merkitystä, miten tulosperusteisen sopimisen eri variaatioita on jaoteltu, mutta jaottelu antaa hyvän kuvan siitä, millaisia eri mahdollisuuksia tulosperusteisessa sopimisessa on. Kyse voi olla esimerkiksi satamanosturin käytettävyyden tarjoamisesta tai konttien siirtämisestä paikasta A paikkaan B (satamanosturi). Keskiössä ei ole perinteisen sopimisen tavoin enää itse laite, vaan laitteen ja palveluiden mahdollistama lopputulos. Taloudelliseen tulokseen perustuvassa variaatiossa huomio laitteen ja palvelun teknisistä ominaispiirteistä siirtyy siihen, mitä ratkaisu tosiasiallisesti asiakkaalle tuottaa. Sekä käytettävyyteen että taloudelliseen tulokseen perustuvia vaihtoehtoja käydään tarkemmin läpi luvuissa 4.3 ja 4.4 case-esimerkkien avulla.

*“People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole.”*¹⁷⁵

Edellä mainittu kuuluisa lausahdus on Harvard Business Schoolin edesmenneen professorin *Theodore Levittin* sanoma ja se kuvaa hyvin taustaideaa tulosperusteisen sopimisen takana. Asiakas ei ole kiinnostunut laitteen omistamisesta. Hän haluaa ja tarvitsee ainoastaan sen, mitä laite hänelle mahdollistaa. Teollisuuden suuret laitteet voivat olla nykypäivänä teknisesti hyvin monimutkaisia ja kalliita. Myös niiden ylläpito voi olla erittäin kallista ja taloudelliset menetykset toimimattomuudesta suuret. Tällöin asiakkaan kannalta on erittäin tärkeää, että laite tuottaa sen lopputuloksen mitä asiakas haluaa. Idea on sama kuin palvelutasosopimuksella, mutta tulosperusteisessa sopimuksessa astutaan vielä muutama askel pidemmälle.

Tulosperusteisen sopimisen voidaan nähdä soveltuvan erityisesti silloin, kun kyse on teknisesti monimutkaisesta laitteesta, joka omaa pitkän käyttöiän, vaatii huomattavan määrän ylläpitotoimenpiteitä ja jonka toimimattomuuden seuraukset ovat vakavat ja voivat johtaa asiakkaan liiketoiminnan huomattavaan häiriytymiseen.¹⁷⁶ Ratkaisutoimittajalla on erityinen intressinsä tuottaa asiakkaan haluama lopputulos, sillä hänen asiakkaalta saamansa palvelumaksu on sidottu tämän toteutumiseen.

¹⁷⁴ Grubic – Jennions 2018, s. 210. Ks. myös esim. Böhm 2016, s. 128.

¹⁷⁵ Ks. Christensen – Cook – Hall 2005.

¹⁷⁶ Grubic – Jennions 2018, s. 210-211.

Mitä tulosperusteisen sopimisen hyödyt ovat? Avaan näitä lyhyesti, jotta ajatus siitä, miksi sopimusmallia halutaan hyödyntää, avautuu paremmin. Tulosperusteisen sopimisen ja siihen olennaisesti liittyvän elinkaarinäkökulman hyötyinä on jo aiemmin mainitusti se, että sopimusmallilla kyetään alentamaan laitteen elinkaarikustannuksia ja parantamaan laitteen suorituskykyä.¹⁷⁷ Asiakkaan ollessa epävarma innovatiivisen ja kompleksin laitteen todellisista hyödyistä, hälventää tulosperusteinen sopiminen tähän liittyvää epävarmuutta, kun asiakkaan ei tarvitse investoida laitteen omistusoikeuteen saadakseen siitä koituvaa hyötyä, vaan hän saa laitteen hyödyn käyttöönsä ja maksaa saamansa hyödyn perusteella.¹⁷⁸ Tulosperusteinen sopiminen myös ikään kuin takaa asiakkaalle ratkaisun jatkuvan kehittämisen, sillä palvelumaksun perustuessa ratkaisun lopputulokseen on ratkaisutoimittajalla oma intressinsä kehittää ratkaisua saavuttamaan mahdollisimman hyvä lopputulos.¹⁷⁹ Tämä kehittämisen motivaattori vaihtelee tosin tulosperusteisen sopimisen tyypistä riippuen ja voimakkaimmillaan sen voi nähdä olevan ratkaisun luomaan arvoon perustuvassa tulosperusteisessä sopimisessa.

Ratkaisutoimittajan kannalta tarkastellen tulosperusteisen sopimisen hyötynä on se, että hän voi saada parempaa tuottoa perinteiseen laite- ja palvelukauppaan nähden. Tämä ilmenee käytännössä lisääntyneen asiakastyytyvyyden, pitkäaikaisen asiakassuhteen ja pitkäaikaisten palvelumaksujen välityksellä.¹⁸⁰ Ratkaisutoimittaja saa itse määritellä sen, miten hän parhaalla tavalla saavuttaa asiakkaan haluaman lopputuloksen ja mikä lisää hänen joustavuuttaan optimoida ratkaisu parhaalla mahdollisella tavalla.¹⁸¹ Tämä auttaa luonnollisesti kustannustehokkuuden parantamisessa. Asiakkaan kanssa käytävän läheinen vuorovaikutus ja yhteistyö ratkaisun kehittämiseksi voivat myös johtaa täysin uusien ratkaisujen kehittämiseen, joita ratkaisutoimittaja voi omassa liiketoiminnassaan mahdollisesti yleisemminkin hyödyntää.¹⁸²

Tulosperusteinen sopiminen tarkoittaa riskiposition muuttumista perinteiseen sopimusmalliin nähden. Ratkaisutoimittaja ottaa vastuulleen asioita, jotka eivät perinteisen sopimusmallin mukaisesti ole olleet häneen vastuullaan. Tulosperusteinen sopiminen sopiikin hyvin riskiä kaihtavalle asiakkaalle ja vastaavasti riskiä kaihtamattomalle tai riskineutraalille

¹⁷⁷ Ks. esim. Randall – Nowicki – Hawkins 2011, s. 326.

¹⁷⁸ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 471.

¹⁷⁹ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 474.

¹⁸⁰ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 474.

¹⁸¹ Ks. Sumo et al. 2016, s. 1485.

¹⁸² Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 473.

ratkaisutoimittajalle.¹⁸³ On toki huomattava se, että tulosperusteinen sopiminen on hyödyllistä molemmille osapuolille vain silloin, kun ratkaisutoimittaja pystyy suoriutumaan hänelle siirtyneestä lisääntyneestä vastuusta paremmin kuin asiakas. Kyse on siitä, että kenen onärkevintä tai edullisinta kantaa tietty riski ja kenen vaikutusmahdollisuudet lopputulokseen ovat parhaat.

Ratkaisutoimittajan tarjotessa ratkaisuna laitteen käytettävyyttä, on hänen ratkaisun tarjoamisesta saamansa hinta sidottu siihen, kuinka hyvin hän tässä onnistuu. Jos laitteessa ilmenee paljon ongelmia ja se on huollettavana, seurauksena tästä on se, että ratkaisutoimittajan saama palvelumaksu pienenee. Vastaavasti taas hänen omat korjauskustannuksensa kasvavat. Asiakas ei myöskään maksa ratkaisusta heti ja kerralla, kuten hän maksaa laitteen perinteisen laitekaupan tapauksessa, vaan maksu tapahtuu pitkän ajan kuluessa. Ratkaisutoimittaja kantaa myös lähtökohtaisesti vaaranvastuun, mikä johtuu poikkeuksellisesta hinnoittelumallista.

On huomioitava, että ratkaisutoimittajan kannalta ratkaisun taloudelliseen tulokseen perustuva tulosperusteinen sopiminen on vielä korkeariskisempi käytettävyyteen perustuvaan tulosperusteiseen sopimiseen nähden.¹⁸⁴ *Grubic* ja *Jennions* havainnollistavat tätä esimerkin avulla ja he toteavat, että käytettävyyteen perustuvassa tulosperusteisessa sopimuksessa ikään kuin taataan, että asiakas ei maksa muusta kuin ratkaisun todellisesta käytöstä ja käyttövalmiudesta mutta ratkaisun taloudellista tulosta ei taata, sillä hintaa ei ole sidottu siihen.¹⁸⁵ Hinnan ollessa sidottu laitteen käytettävyyteen, suorittaa asiakas maksun riippumatta siitä, tuottaako ratkaisu asiakkaalle tunnissa 15 vai 20 yksikköä. Sen sijaan taloudelliseen tulokseen sidotussa tulosperusteisessa sopimuksessa hinta voi määräytyä esimerkiksi tuotetuiden asiakkaalle syntyvien kustannussäästöjen seurauksena tai jopa ratkaisun asiakkaalle luoman kokonaisarvon perusteella. Tällöin ratkaisutoimittaja kantaa huomattavasti suuremman riskin sillä hänen saamansa palvelumaksu riippuu ensinnäkin laadun ja tehokkuuden varmistamisesta mutta myös esimerkiksi siitä, kuinka paljon asiakas todella tarvitsee ratkaisua ja tähän voivat vaikuttaa monet ulkoiset tekijät, jotka ovat jopa asiakkaasta riippumattomia.

Yhtenä ominaispiirteenä tulosperusteisessa sopimisessa on myös se, että ratkaisutoimittaja ottaa asiakkaan operatiivista riskiä kannettavakseen. Ratkaisutoimittaja saattaa ottaa jopa koko

¹⁸³ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 469 ja Selviaridis – Wynstra 2014, s. 3508, 3517. Ks. myös Van Strien – Gelderman – Semeijn 2019, s. 88.

¹⁸⁴ Grubic – Jennions 2018, s. 211-212.

¹⁸⁵ Grubic – Jennions 2018, s. 215.

laitteen operatiivisen toiminnan vastuulleen. Asiakas saattaa siis ulkoistaa koko laitteen operoinnin ratkaisutoimittajalle. Tämä voi tulla kyseeseen tilanteessa, jossa tulosperusteinen sopimus perustuu ratkaisun taloudelliseen lopputulokseen eikä pelkkään käytettävyyteen.¹⁸⁶ Tällöin ratkaisutoimittaja käytännössä kilpailee muiden hänen perinteisten asiakkaidensa kanssa, joille se on perinteiseen tapaan toimittanut pelkän laitteen operoitavaksi ja tarjoaa mahdolliset erilliset palvelut.¹⁸⁷

Edellä mainitut näkökulmat pitävät sisällään olennaisia muutoksia perinteiseen sopimiseen nähden, jotka taas luovat uusia haasteita tulosperusteisen sopimisen hyödyntämiselle. Ratkaisutoimittaja kantaa taloudellisen riskin tulevasta tuotostaan, sillä hän ei saa maksua laitteesta tai suorittamistaan ylläpitotoimenpiteistä heti laitteen myymisen tai toimenpiteiden suorittamisen jälkeen, vaan pitkän ajan kuluessa ratkaisun käytettävyyteen tai sen asiakkaalle luomaan taloudelliseen tulokseen tai jopa arvoon perustuen. Ratkaisutoimittaja ei välttämättä voi itse vaikuttaa ratkaisun käytön määrään, jos käytön määrään vaikuttava markkinoiden kysyntä ei ole loputon. Ratkaisutoimittaja kantaa myös vaaranvastuun laitteesta, eli jos se tuhoutuu, on vastuu lähtökohtaisesti hänellä. Jos sopimussuhde päättyy ennaikaisesti, on ratkaisutoimittajalla pelko suuresta taloudellisesta tappiosta.

Tarkastelen seuraavaksi kahden case-esimerkin avulla sitä, mitä sopimuksellisia haasteita tulosperusteisen sopimisen hyödyntämisen esteenä on.

4.4 Tulosperusteisen sopimisen tarkastelua case-esimerkkien avulla

Esitin edellisessä luvussa aikaisemmassa kirjallisuudessa vallitsevan tulosperusteisen sopimisen kahtiajaon, jossa ratkaisutoimittajan saama palvelumaksu riippuu joko laitteen käytettävyydestä tai ratkaisun luomasta taloudellisesta tuloksesta. Tarkastelen tässä luvussa tarkemmin kahden case-esimerkin avulla rinnakkain tulosperusteisen sopimisen käytännön ominaisuuksia. Ensimmäinen case-esimerkeistä, Alpha Oy ja satamanosturit, perustuu käytettävyyden tarjoamiseen. Toinen case-esimerkki, Beta Oy ja automatisoidut satamanosturit, perustuu taloudellisen tuloksen tarjoamiseen. Beta Oy:n suunnittelema tulosperusteisen sopimisen hyödyntäminen on siis askel pidemmälle Alpha Oy:n liiketoimintamalliin nähden.

¹⁸⁶ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 463.

¹⁸⁷ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 464.

Case-esimerkki 1: Alpha Oy ja satamanosturin käytettävyyden tarjoaminen

”Alpha Oy myy asiakkailleen valmistamiaan satamanostureita, joihin se tarjoaa myös erillisiä myynnin jälkeisiä ylläpitopalveluita. Alpha Oy on päättänyt siirtyä erillisestä laitteiden ja palveluiden myymisestä ratkaisujen tarjoamiseen ja se on näin ollen lanseeraamassa uutta tulosperusteiseen sopimiseen perustuvaa liiketoimintamallia. Alpha Oy tietää, että sen valmistamat satamanosturit ovat laadukkaita ja ne menevät harvoin epäkuntoon. Jos satamanosturi kuitenkin menee epäkuntoon, se aiheuttaa asiakkaalle suuria kustannuksia.

Alpha Oy on päättänyt tästä johtuen alkaa myydä asiakkailleen satamanosturin käytettävyyttä. Alpha Oy:n ratkaisu on siis tietyn satamanosturin käytettävyyden tarjoaminen. Asiakas ei siis ostaisi itse satamanosturia ja saisi omistusoikeutta siihen, vaan hän saisi satamanosturin käyttöönsä ja maksaisi satamanosturin käytettävyyteen perustuen Alpha Oy:lle kuukausittaista palvelumaksua. Koska Alpha Oy kokee valmistamansa satamanosturit erittäin käyttövarmoina, on se harkinnut hinnoittelumekanismissaan lähtökohtana olevan se, että asiakkaan suorittama palvelumaksu on kokonaan sidottu satamanosturin käytettävyyteen.”

Case-esimerkki 2: Beta Oy ja konttien siirtymisen tarjoaminen

”Beta Oy myy asiakkailleen valmistamiaan automatisoituja satamanostureita, joihin se tarjoaa myös erillisiä myynnin jälkeisiä ylläpitopalveluita. Beta Oy on harkinnut lanseeraavansa tulosperusteiseen sopimiseen perustuvan liiketoimintamallin, jonka ydinajatuksena on automatisoiduista satamanostureista ja palveluista koostuvan ratkaisun tarjoaminen erillisten satamanostureiden ja ylläpitopalveluiden myymisen sijaan. Beta Oy:n tarjoama ratkaisu on siis käytännössä konttien siirtyminen paikasta A paikkaan B. Beta Oy on harkinnut hinnoittelumekanismia, jossa asiakkaan kuukausittainen palvelumaksu on kokonaan sidottu ratkaisun (eli automatisoidun satamanosturin toiminnan mahdollistama konttien siirtyminen) asiakkaalle luomaan taloudelliseen tulokseen.”

Perustavanlaatuisin muutos perinteiseen sopimusmalliin nähden on se, että asiakas ei hanki omistusoikeutta satamanosturiin ja maksa omistusoikeuteen perustuvaa kauppahintaa (kerralla), vaan asiakas ostaa käytettävyyttä tai konttien siirtymistä ja maksusuoritukset tapahtuvat palvelumaksuina sopimuskauden aikana, Alpha Oy:n tapauksessa satamanosturin käytettävyyden perusteella ja Beta Oy:n tapauksessa ratkaisun luoman taloudellisen tuloksen perusteella. Ääritilanteita tarkastellen, jos satamanosturin käytettävyyden on 0% tai muun sovitun vähimmäistason, ei puhtaasti käytettävyyteen perustuvassa hinnoittelumallissa Alpha Oy saa lainkaan palvelumaksua. Palvelumaksun maksimimäärä saavutetaan vastaavasti silloin, kun laitteen käytettävyyden on 100%. Beta Oy:n osalta varsinaista maksimimäärää on vaikea samaan tapaan hahmottaa, sillä hinnoittelun perustuen ratkaisun asiakkaalle luomaan taloudelliseen tulokseen ei varsinaista kattoa ole. Palvelumaksun nollassa voidaan tunnistaa lähtökohtaisesti satamanosturin nollassa käytöllä, mutta myös jos jonkin verran nollassa suurempi käyttö ei tuota asiakkaalle lainkaan taloudellista tulosta, on palvelumaksu nollassa myös silloin, vaikka käyttöä kuitenkin olisikin.

Molemmissa tapauksissa liiketoimintamallin perusidea on varsin yksinkertainen. Tarjotaan ratkaisu, jonka toteutumista mitataan tietyllä tapaa, ja tähän toteutumaan kytkeytyy suoritettavien palvelumaksujen suuruus. Liiketoimintamalliin kytkeytyy kuitenkin suuri määrä epävarmuutta, sillä tulevien palvelumaksujen määrää ei vielä sopimuksentekohetkellä voida tietää. Erityisen suurta epävarmuus on Beta Oy:n ratkaisun asiakkaalle luomaan taloudelliseen tulokseen perustuvassa sopimisessa, sillä ratkaisun asiakkaalle luomaan taloudelliseen tulokseen vaikuttavat monet muut myös sopimusosapuolista riippumattomat tekijät, joita Alpha Oy ei satamanosturin käytettävyyteen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa kohtaa. Tulosperusteinen sopiminen on perinteisen sopimusoikeuden kannalta tarkasteltuna poikkeuksellinen menettelytapa, jossa ei vielä sopimushetkellä kyetä määrittelemään tarkasti osapuolten suoritusvelvollisuuksia (toteutunut käytettävyyden tai taloudellinen tulos) tai maksettavaa hintaa (palvelumaksu). Tämä tarkoittaa sitä, että sopimuksentekohetken jälkeiset tapahtumat nousevat tärkeään rooliin. Haasteeksi tässä muodostuu se, kuinka näihin pystytään sopimuksentekohetkellä sopimuksessa varautumaan.

4.4.1 Sopimuksen kohteen määrittely

Beta Oy:n asiakkailleen tarjoama ratkaisu muodostuu konttien siirtymisestä paikasta A paikkaan B. Beta Oy:n saama kuukausittainen palvelumaksun suuruus on sidottu ratkaisusta asiakkaalle syntyvään taloudelliseen tulokseen. Ratkaisun asiakkaalle luomaan taloudelliseen

tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa huomio kääntyy täysin laitteen detaljitason ominaisuuksien yksilöimisestä siihen, mitä asiakas satamanosturin toiminnan lopputuloksena haluaa syntyvän. Kyse on konttien siirtymisestä. Kyse ei ole enää perinteiselle laitekauppasopimukselle ominaiseen tapaan siitä, että sopimus sisältää tarkan tuotekuvauksen, jossa määritellään laitteen ominaisuudet ja tarkka toimitustapa asiakkaalle, mitkä kuvastavat perinteisen laitekauppasopimuksen roolia määrittelemässä perinteisessä laitemyyntisopimuksessa sitä, mitä myyjän tulisi tehdä ja miten toimia.¹⁸⁸ Sen sijaan sopimuksessa sovitaan yleisesti siitä, mitä asiakas haluaa (konttien siirtymisen), mutta Beta Oy saa lähtökohtaisesti melko vapaasti itse määritellä sen, miten se tämän toteuttaa ja saavuttaa.¹⁸⁹ Beta Oy:llä on luonnollisesti oma motivaationsa suoriutua ”hinnanmuodostumismekanismeilla arvioituna” mahdollisimman hyvin.

Käytettävyyteen perustuva tulosperusteinen sopiminen ei ole sopimusoikeudellisesti aivan yhtä mullistava kuin ratkaisun asiakkaalle luomaan taloudelliseen tulokseen perustuva tulosperusteinen sopiminen. Alpha Oy:n asiakkaille tarjottu ratkaisu muodostuu satamanosturin käytettävyydestä ja palvelumaksun suuruus riippuu todellisesta käytettävyydestä. Hinnoittelumekanismiin itseensä ei ole sisällytetty elementtiä, joka ohjaisi itsessään Alpha Oy:tä optimoimaan laitteen ja sen ominaisuudet asiakkaan tarpeita varten. Merkitystä on siinä mielessä vain laitteen käytettävyydellä. Näin ollen sopimuksessa tulee edelleen määritellä pitkälti perinteisen laitekauppasopimuksen tavoin satamanosturin ominaisuudet detaljitasolla. Tämän tietynlaisen satamanosturin käytettävyydestä asiakas on valmis maksamaan.

Tärkeäksi muodostuu se, miten käytettävyys sopimusteknisesti määritellään, eli milloin satamanosturin katsotaan olevan käytettävissä ja milloin taas ei. Katsotaanko laitteen olevan käytettävissä esimerkiksi aina silloin, kun siinä ei ole teknisiä toimintahäiriöitä vai tarkoittaako käytettävyys sitä, että laitteen tulee myös sisältää tarvitsemansa polttoaine, jotta se on käytettävissä.¹⁹⁰ Ratkaisutoimittaja ei itse huolehdi tarvittavan polttoaineen hankkimisesta ja lisäämisestä eli tämä ei olisi ratkaisutoimittajan kontrollissa, olisi ratkaisutoimittajan kannalta

¹⁸⁸ Behn – Kant 1999, s. 471.

¹⁸⁹ Ks. Sumo et al. 2016, s. 1485.

¹⁹⁰ On toki mahdollista ja varmasti erityisesti tulevaisuudessa, että satamanosturi toimisi myös sähköllä, jolloin tilannetta tulisi arvioida siten, tuleeko satamanosturin olla kytkettynä sähköverkkoon, jotta se on käytettävissä vai ei. Määrittelyllä olisi merkitystä tilanteessa, jossa sähköverkoissa on häiriöitä, jolloin satamanosturi ei saisi tarvitsemaansa energiaa, jotta voisi todella operoida.

kohtuutonta, jos tankkaukseen käytettyä aikaa ei laskettaisi käytettävyyteen kuuluvaksi. Käytettävyyteen perustuva tulosperusteinen sopiminen muistuttaa monessa määrin absoluuttisesta käytettävyydestä sopimista palvelutasosopimuksella. Tässä kyse on kuitenkin palveluiden lisäksi myös laitteesta.

Sopimuksen kohteen määrittely ei ole sopimusteknisesti erityisen haasteellista. Sopimuksen kohteen muuttuminen yksityiskohtaisesta tuotekuvauksesta sopimuksella pyrittävän lopputuloksen määrittelyyn kuvaa taustalla vallitsevaa ajattelutavan muuttumista suoritusprosesseihin keskittymisestä lopputulokseen keskittymiseen. Tämä muutos ilmenee tosin huomattavasti suppeampana käytettävyyteen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa.

4.4.2 Hinnanmuodostumismekanismin kehittäminen

Sopimuksen kohteeseen eli ratkaisun lopputulokseen on kiinteästi liitännäisenä se, kuinka lopputuloksen eli joko laitteen käytettävyyden tai ratkaisun asiakkaalle luoman taloudellisen tuloksen perusteella määritetään ratkaisun lopputuloksen rahassa mitattava arvo. Kyse on siis hinnanmuodostumismekanismin määrittelystä. Kyse on palvelutasosopimuksen tavoin suoritusastoa kuvaavien mittareiden määrittelemisestä mutta myös muiden kuin suoritustekijöihin vaikuttavien tekijöiden huomioimisesta ja siitä, miten näistä kaikista hinnanmuodostumistekijöistä saadaan muodostettua lopputuloksen rahassa mitattava arvo. Muodostuneelle lopputulokselle tulisi myös antaa tietyt tavoitearvot, joiden perusteella ratkaisun onnistuneisuutta voitaisiin myös tarkastella.¹⁹¹ Tulosperusteisessa sopimisessa ennalta määriteltävissä olevan maksun sijaan asiakas maksaa ratkaisutoimittajalle säännöllistä palvelumaksua, jonka kunkin erän määrä muodostuu aina kulloinkin hinnanmuodostumismekanismin perusteella jälkikäteen.¹⁹²

Alpha Oy:n käytettävyyteen perustuva tulosperusteinen sopiminen on varsinaisten suoritusmittareiden määrittelyn osalta yksinkertainen. Merkitystä on vain ja ainoastaan sillä, onko satamanosturi käytettävissä sopimuksessa määritetyllä tavalla. Tarvittavia suoritusmittareita on siis vain yksi, absoluuttinen käytettävyys. Hinnoittelumekanismissa tulisi kuitenkin ottaa huomioon myös toimintaympäristössä tapahtuvat tulevat muutokset ja asiakkaan oma haitallinen käyttäytyminen.

¹⁹¹ Mouzas 2016, s. 58.

¹⁹² Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 471.

Alpha Oy:n käytettävyyteen perustuvassa tuloperusteisessa sopimisessa sen sopimuskaudella saama tuotto perustuu lähtökohtaisesti siihen, kuinka suuren osan ajasta se pystyy huolehtimaan siitä, että satamanosturi on käytettävissä ja vastaavasti millä kustannuksilla se toteutuneen käytettävyyden pystyy tuottamaan. Esimerkiksi yleinen hinta- ja kustannuskehitys vaikuttaa luonnollisesti sekä Alpha Oy:n saaman palvelumaksun reaaliarvoon mutta myös siihen, miten ylläpitotoimenpiteistä Alpha Oy:lle koituvat kustannukset tulevaisuudessa kehittyvät. Jos satamanosturin varsinaisten ylläpitotoimenpiteiden määrä pysyy vakiona, mutta esimerkiksi työntekijöiden tuntipalkat ja varaosien hinnat nousevat, ilmenee hintatason nousu Alpha Oy:n vähentyneenä tuottona, mikäli kustannustason nousua ei huomioida palvelumaksun suuruudessa. Samanlaisia tekijöitä voidaan tunnistaa muitakin (esimerkiksi verotuksen muuttuminen). Yhteistä niille kaikille on se, että ne tulisi hinnoittelumekanismissa ottaa huomioon, jottei niistä aiheutuneet epäedulliset seuraukset jää automaattisesti Alpha Oy:n kustannuksiksi. Hinnanmuodostumismekanismien perusteella suoritettava palvelumaksu tulisikin sitoa sopiviin indekseihin, jonka avulla suoritettava palvelumaksu mukautuu automaattisesti muutosten mukaisesti. Kyse on indeksiehtojen sisällyttämisestä sopimukseen.¹⁹³

Toisena Alpha Oy:n saamaan tuottoon vaikuttavana tekijänä nostan esiin riippuvuuden asiakkaan käyttäytymisestä. Alpha Oy:n tarjotessa asiakkaalle satamanosturin käytettävyyttä, asiakas maksaa lähtökohtaisesti pelkän käytettävyyden perusteella. Satamanosturin operoinnista vastaa edelleen asiakas itse ja vain hän tietää oman ominaisen käyttötapsansa, jolla operoi satamanosturia ja pitää siitä käytön aikana huolen. Käyttötapa voi olla esimerkiksi normaali tai intensiivinen, millä on suora yhteys laitteen vaatimiin ylläpitotoimenpiteisiin, jotka Alpha Oy taas suorittaa käytettävyyteen sidotun palvelumaksun perusteella ja joista tämä ei saa erillistä korvausta.¹⁹⁴ Koska asiakas myöskään ei itse omista satamanosturia, ei hänellä myöskään ole samanlaista kannustinta pitää siitä samalla tapaa huolta kuin omasta laitteestaan. Intensiivinen ja vähemmän huolellinen käyttötapa pikemminkin selittyy sillä faktalla, että asiakas saa itse maksimoitua oman hyötynsä, sillä ylläpitotoimenpiteistä tai laitteen kulumisesta ei koidu hänelle ylimääräisiä kuluja.¹⁹⁵ Alpha Oy:n kannalta ongelmana on se, että ainoastaan asiakas itse tietää satamanosturin käyttötavan ja sen, kuinka tämä pitää satamanosturista

¹⁹³ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71-72.

¹⁹⁴ Ks. Toffel 2008, s. 21.

¹⁹⁵ Toffel 2008, s. 15, 21-22. Kyse opportunistisen käyttäytymisen uhasta.

päivittäistä huolta. Näillä on taas merkittävä vaikutus Alpha Oy:n edellyttämän palvelumaksun suuruuteen.¹⁹⁶

Tilannetta voidaan pyrkiä hallitsemaan sopimusteknisesti asettamalla satamanosturin käytön intensiteetille tietty rajataso, jonka mukaisesti asiakkaan tulisi satamanosturia käyttää ja jonka ylittämisestä asiakas joutuisi suorittamaan ennalta määriteltyjä lisämaksuja intensiivisen käytön takia. Tämä kuitenkin voi edellyttää tarkkaa monitorointia, joka voi olla Alpha Oy:lle kallista ja rajatasojen asettaminen voi myös laskea asiakkaan luottamusta ratkaisutoimittajaa kohtaan.¹⁹⁷ Vaihtoehtona on, että Alpha Oy sisällyttää palvelumaksun suuruuteen jo alun perin tietyn riskipreemion, jolla tämä kattaa käyttötavan epävarmuuteen liittyvistä mahdollisista normaaliin käyttötapaan nähden koituvista ylimääräisistä ylläpitotoimenpiteistä koituvat kustannukset. Yleisesti ottaen asiakkaat eivät ole olleet kuitenkaan valmiita tällaisesta maksamaan.¹⁹⁸

Alpha Oy:n käytettävyyttä koskeva hinnanmuodostumismekanismi vähäisine parametreineen on huomattavasti yksinkertaisempi kuin Beta Oy:n ratkaisun asiakkaalle tuottamaan taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa. Idea Beta Oy:n ratkaisun luomaan taloudelliseen tulokseen sidotusta palvelumaksusta kuulostaa molempien osapuolten kannalta hyvältä. Mitä enemmän taloudellista tulosta ratkaisu asiakkaalle tuottaa, sitä suuremman tuoton asiakas saa ja sitä suuremman palvelumaksun myös Beta Oy saa. Haasteeksi tässä muodostuu se, kuinka Beta Oy:n hinnanmuodostumismekanismi sopimusteknisesti muodostetaan. Palvelumaksun suuruus on tietty osuus ratkaisun asiakkaalle tuottamasta taloudellisesta tuloksesta, mutta miten ratkaisun asiakkaalle tuottama taloudellinen tulos sopimusteknisesti määritetään?

Hinnanmuodostumismekanismiin monimutkaisuus riippuu luonnollisesti siitä, miten taloudellista tulosta halutaan mitata. Tarkastellaan tilannetta kokonaisvaltaisesti siten, että taloudellista tulosta halutaan mitata ratkaisun tuottamaan liikevaihdon perusteella. Ratkaisun tuottaman taloudellisen tuloksen eli hinnanmuodostumismekanismiin määrittely edellyttää

¹⁹⁶ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 475.

¹⁹⁷ Toffel 2008, s. 23. Ks. Jap – Ganesan 2000, s. 231. Ks. myös Epstein 2014, s. 49, jonka mukaan monitorointi voi onnistua parhaiten ilman tiukkoja ehtoja ja yksityiskohtaisia sopimusehtoja, sillä kyse on luonteeltaan enemmänkin yhteystoiminnasta ja yhteistyöstä. Toisin sanoen Epsteinin mukaisesti monitorointi onnistuisi paremmin, jos se olisi huomattavasti vapaamuotoisempaa ja informaalimpaa. Yhteistoiminnan merkitys korostuu jälleen.

¹⁹⁸ Hünerberg – Hüttmann 2003, s. 728.

monimutkaisen useista tekijöistä muodostuvan matemaattisen kaavan kehittämistä ja pukemista sopimusehdoiksi.¹⁹⁹ Tämän tutkielman kannalta oleellista ei ole luetella kaikkia vaikuttavia tekijöitä, vaan pikemminkin kuvailla näiden moninaisuutta ja haasteellisuutta, kuinka näistä saadaan lopulta sopimusteknisesti muodostettua palvelumaksun suuruuden määrittelevä hinnanmuodostumismekanismi.

Ratkaisun tuottama taloudellinen tulos syntyy kiinteässä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaalla itsellään on merkittävä vaikutuksensa ratkaisun taloudellisen tuloksen tuottamisessa. Ratkaisutoimittajan tehtävänä on toteuttaa ratkaisun lopputulos eli konttien siirtyminen paikasta A paikkaan B mahdollisimman hyvin. Se, miten hyvin hän tämän pystyy toteuttamaan, riippuu kuitenkin esimerkiksi asiakkaan antamista tiedoista, asiakkaan infrastruktuurista ja asiakkaan osaavasta työvoimasta.²⁰⁰ Toisaalta ratkaisutoimittajan tulee ohjeistaa ja kouluttaa riittävällä tavalla asiakasta.²⁰¹ Ylipäätään osapuolten yhteistoiminnalla on erittäin suuri merkitys ratkaisun toteutuneeseen lopputuloksen. Yhteistoiminnasta kuitenkin tarkemmin seuraavassa luvussa.

Ratkaisutoimittajan tarjoama ratkaisu on myös vain yksi osa asiakkaan liiketoimintaprosessista eli niin sanottua kokonaisratkaisua (esimerkiksi kontit siirretään laivasta junaan). Se, kuinka paljon liikevaihtoa ratkaisun tarjoajan ratkaisu asiakkaalle generoi on ensinnäkin riippuvainen siitä, miten asiakas hyödyntää ratkaisua omassa liiketoimintaprosesseissaan, mutta vaikutuksensa on myös asiakkaasta riippumattomilla tekijöillä, kuten talouden globaalilla tilanteella, asiakkaan toimialan suhdanteilla, hintatasojen muutoksilla, teknologian kehittymisellä, asiakkaan kilpailijoiden toimilla, lainsäädännön muuttumisella ja puhtaalla onnella.²⁰² Voidaan siis huomata, että Beta Oy kantaa oman markkinariskinsä lisäksi myös suoraan asiakkaan markkinariskin.²⁰³ Vaikka Beta Oy:n ratkaisu olisi teknisesti markkinoiden paras ja asiakkaan oman toiminnan johdosta asiakkaan kokonaisratkaisu erittäin hyvä, sekään ei siis vielä takaa sitä, että ratkaisun tuottama taloudellinen tulos olisi erinomaista ja Beta Oy:n kannalta kannattavaa, jos asiakkaan toimialan näkymät ovat heikot.

¹⁹⁹ Ks. esim. Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 157, jotka tosin kirjoittavat arvoperusteisen hinnoittelumekanismien kehittämisestä. Idea on kuitenkin sama taloudelliseen tulokseen perustuvassa hinnoittelumekanismissa, vaikkakin parametrien määrä on mahdollisesti hieman vähäisempi. Arvoperusteisen hinnoittelun voidaankin nähdä olevan taloudelliseen tulokseen perustuvan hinnoittelun äärimmäinen versio.

²⁰⁰ Hou – Neely 2018, s. 2111.

²⁰¹ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 472.

²⁰² Liinamaa et al. 2016, s. 43, Viljanen – Salminen – Hatanpää-Hurmerinta 2018b, s. 156-157, Nullmeier – Wynstra – Raaij 2016, s. 31, Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 474-475 ja Böhm et al. 2016, s. 136.

²⁰³ Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 642-643 ja Glas – Raithel – Essig 2018, s. 1082.

Sekä Alpha Oy:n että Beta Oy:n tulosperusteisissa sopimusmalleissa on huomionarvoista se, että palvelumaksun suuruutta ei kyetä yksiselitteisesti määrittelemään vielä sopimuksentekohetkellä.²⁰⁴ Sopimuksentekohetkellä sopimuksessa on ainoastaan mahdollista määrittellä hinnanmuodostumismekanismi, jonka perusteella palvelumaksuja myöhemmin suoritetaan, kun parametrien sopimushetkellä tuntemattomat arvot on aina kulloinkin saatu selville.²⁰⁵ Edellä esitetystä näitä parametrejä on huomattavasti enemmän Beta Oy:n ratkaisun luomaan taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa. Hinnanmuodostumismekanismiin onnistunut pukeminen sopimusehdoiksi mainitut tekijät huomioiden voi muodostua erittäin haastavaksi tai jopa mahdottomaksi. Erityisesti taloudelliseen tulokseen vaikuttavia parametrejä on niin paljon.²⁰⁶

4.4.3 Yhteistoiminnasta järjestäminen

Edellä hinnanmuodostumismekanismiin yhteydessä mainitsin, että asiakas vaikuttaa myös itse ratkaisun toteutuneeseen lopputulokseen. Tyypillistä tulosperusteiselle sopimiselle onkin se, että lopputulos syntyy yhteistyössä osapuolten kesken. Enää ei voida sopia osapuolten tekemistä erillisistä selkeärajaisista suorituksista, kuten erityisesti perinteisessä laitakaupassa, jossa molemmille osapuolille voidaan sopimusehdoin määrittellä omat suoritusvelvollisuutensa. Perinteisessä laitekaupassa laitteen myyjä luovuttaa laitteen ja asiakas suorittaa kauppahinnan. Tulosperusteisessa sopimuksessa ratkaisun lopputulokseen vaikuttaa molempien osapuolten panos, joten sopimuksella tulisi myös pyrkiä sopimaan siitä, miten osapuolten tulisi järjestää heidän yhteistoimintansa, jotta tavoiteltu lopputulos saadaan saavutettua.²⁰⁷

Tulosperusteisessa sopimisessa osapuolet ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan.²⁰⁸ Luvussa 4.4.2 esitettiin, että ratkaisutoimittaja on sopimussuhteessa vahvasti riippuvainen asiakkaan antamista tiedoista, asiakkaan omista toiminnoistaan ja esimerkiksi asiakkaan tavasta käyttää laitetta ja pitää siitä huolta. Riippuvuus on toki Beta Oy:n taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa huomattavasti suurempi, sillä ratkaisun lopputulos syntyy vahvemmin osapuolten välisessä yhteistyössä. Asiakkaan puolelta tarkasteltuna ratkaisutoimittajan tarjoama ratkaisu voi olla asiakkaan liiketoiminnan kannalta kriittinen,

²⁰⁴ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 157.

²⁰⁵ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 157.

²⁰⁶ Ks. Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 157.

²⁰⁷ Tulosperusteisen sopimuksen yhtenä funktiona voidaan tunnistaa koordinaatiosopiminen, ks. Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 72-73.

²⁰⁸ Toffel 2008, s. 13 ja Buse et al. 2001, s. 9.

jolloin asiakas on vahvasti riippuvainen siitä, että ratkaisun lopputulos on mahdollisimman hyvä ja esimerkiksi mahdolliset laiteviat korjataan mahdollisimman nopeasti.²⁰⁹

Yhteistoiminnan merkitystä ja sen järjestämisestä sopimisen merkitystä tulosperusteisessa sopimisessa on korostettu aiemmassa tutkimuksessa.²¹⁰ Jotta ratkaisulla saavutetaan mahdollisimman hyvä lopputulos, sopimuksessa tulisi sopia osapuolten yhteistoiminnan järjestämistä yhteisen, molempien yhteisessä intressissä olevan päämäärän eteen. Tulosperusteista sopimista kuvaa vahvasti dynaamisuus ja tulevaisuuden epävarmuus, joten osapuolet voivat olla hyvin varmoja siitä, että sopimussuhteen aikana kohdataan haasteita, joihin sopimuksessa ei ole pystytty eksaktisti varautumaan. Näistä usein aiheutuu haittaa molemmille osapuolille, joten on osapuolten kannalta tärkeää, että ne kyetään ratkaisemaan mahdollisimman vähäisin häiriöin ja että niiden vaikutus kyetään minimoimaan. Tämä korostaa onnistuneen yhteistoiminnan merkitystä ja vastaavasti sitä, että sille on ennakkollisesti luotu rakenteet.²¹¹

Sopimuksessa tulisikin perinteisen laitekauppa- ja palvelusopimusten perinteisten sopimusehtojen lisäksi luoda sopimusehdoin puitteet esimerkiksi sille, miten osapuolet vaihtavat keskenään tietoa ja miten projektinaikaiset epäselvyydet ratkaistaan.²¹² Tehokkaan tiedon jakamisen merkitystä on korostettu onnistuneen tulosperusteisen sopimisen edellytyksenä.²¹³ Tällöin myös tiedon epäsymmetrisyydestä johtuvan opportunistisen käyttäytymisen riski vähenee.²¹⁴

Ilman kunnollista tiedon vaihtoa osapuolten välillä haasteeksi voi muodostua se, että ratkaisutoimittajan ja asiakkaan käsitykset ratkaisun tavoitellusta lopputuloksesta eroavat toisistaan. Ratkaisutoimittaja ei ole välttämättä täysin tietoinen asiakkaan liiketoimintaprosesseista, käyttäytymisestä, laitteen käytöstä tai mahdollista asiakkaan tulevista teknologisista muutoksista.²¹⁵ Tämä luonnollisesti lisää epävarmuutta ja heikentää ratkaisun lopputulosta. Tämä korostuu entisestään siksi, että asiakkaan odotukset ratkaisua kohtaan muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa eli ratkaisun tulee sopeutua tämän mukaisesti.²¹⁶

²⁰⁹ Toffel 2008, s. 13.

²¹⁰ Ks. esim. Buse 2001, s. 10, Böhm et al. 2016, s. 130 ja Nullmeier et al. 2016, s. 29.

²¹¹ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 74.

²¹² Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 73.

²¹³ Ks. esim. Datta – Roy 2011, s. 587.

²¹⁴ Ks. opportunistisesta käyttäytymisestä tarkemmin luvut 2.3.2 ja 4.4.6.

²¹⁵ Ng – Maull – Yip 2009, s. 11 ja Hou – Neely 2018, s. 2105.

²¹⁶ Ks. Hou – Neely 2018, s. 2108.

Tiedon jakamisessa mahdollisuuksia on monia. Kyse voi olla säännöllisistä tapaamisista, joissa säännöllisesti arvioidaan tavoitellun ratkaisun lopputuloksen saavuttamista ja esimerkiksi vuosittain arvioidaan tulosperusteisen sopimuksen ehtoja ja uudistetaan niitä tarvittaessa.²¹⁷ Merkitystä on sillä, että yhteistoiminnan käytännöt saadaan rakenteellistettua.²¹⁸ Sillä taas ei ole väliä, miten se toteutetaan.

4.4.4 Sopimuskauden pituus ja sopimuksen päättäminen

Tulosperusteisessa sopimisessa on keskiössä aiemmin mainitusti laitteen koko elinkaari sekä pyrkimys alentaa laitteen elinkaarikustannuksia ja parantaa laitteen suorituskykyä.²¹⁹ Jotta osapuolet saavat tulosperusteisesta sopimisesta parhaan hyödyn, tulee sopimussuhteen kestää tarpeeksi pitkään ja ideaalitulanteessa koko laitteen elinkaaren ajan.²²⁰ Pitkän sopimuskauden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun kyseessä on asiakasta varta vasten rakennettu laite. Esimerkiksi satamanosturin taloudellinen hyödyntäminen sopimussuhteen jälkeen voi olla haastavaa tai sen siirtokustannukset voivat nousta korkeiksi.²²¹ Ratkaisutoimittaja luonnollisesti odottaa saavansa laitteeseen tekemänsä investoinnin, ylläpidon ja tavoittelemansa tuotto-odotuksen katetuksi sopimuskauden aikana. Mikäli sopimuskausi on lyhyt, tulisi ratkaisutoimittajan saama kuukausittainen palvelumaksu olla huomattavasti suurempi kuin mitä pidemmän sopimuskauden tapauksessa. Lyhyen sopimuskauden aikana ei tulosperusteisen sopimisen hyötyjä välttämättä ehditä edes saavuttaa.

Ongelmaksi voi muodostua se, että asiakas ei ole halukas sitoutumaan esimerkiksi 10 tai 20 vuoden pituiseen sopimuskauteen. Esimerkiksi *Hypkon*, *Tilebeinin* ja *Gleichin* mukaan yksi merkittävä syy tähän on se, että sitoutuminen pitkäkestoiseen sopimussuhteeseen ei luo asiakkaan näkökulmasta ihanteellista kehystä ratkaisun jatkuvalle parantamiselle.²²² Tämä on ymmärrettävää Alpha Oy:n käytettävyyteen perustuvan tulosperusteisen sopimisen tapauksessa. Alpha Oy:n asiakkaalta saama käytettävyyteen sidottu palvelumaksu ei sinänsä kannusta Alpha Oy:tä muuta kuin kehittämään satamanosturista käyttövarmempaa. Sen sijaan Beta Oy:n tapauksessa intressi ratkaisun jatkuvalle parantamiselle on sisäänrakennettuna

²¹⁷ Mouzas 2016, s. 55.

²¹⁸ Ks. Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 74.

²¹⁹ Ks. esim. Randall – Nowicki – Hawkins 2011, s. 326.

²²⁰ Hypko – Tilebein – Gleich 2010, s. 473-474.

²²¹ Ks. esim. Toffel 2008, s. 14 ja Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 474.

²²² Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 480. Ks. myös Glas – Reithel – Essig 2018, s. 1086, joiden tekemässä tutkimuksessa analysoimat tulosperusteiset sopimukset olivat useimmiten sopimuskaudeltaan vähintään 15 vuotta.

hinnanmuodostumismekanismiin, koska ratkaisun jäädessä jälkeen kehityksestä, pienenee mitä todennäköisemmin sen asiakkaalle tuottama taloudellinen tulos ja vastaavasti myös Beta Oy:n palvelumaksu.

Riittävän pitkän sopimuskauden edellytykseen on vahvasti liitännäisenä se, millä edellytyksin sopimuksen päättäminen on mahdollista. Aiheen merkittävydestä huolimatta aikaisemmassa kirjallisuudessa tulosperusteisen sopimuksen päättämiseen ei ole otettu juurikaan kantaa.²²³ Sopimuksen päättäminen voi tulla molemmille osapuolille ajankohtaiseksi kysymykseksi – asiakkaalle, jos ratkaisun käytettävyys tai sen luoma taloudellinen tulos on jatkuvasti alhainen, ja ratkaisutoimittajalle, jos hänen saamansa palvelumaksu ei useana peräkkäisenä jaksona riitä kattamaan edes ylläpitokustannuksia. Sopimuksen tulisi toki sisältää mekanisminsa sitä varten, että osapuolet olisivat vähintäänkin velvollisia uudelleenneuvottelemaan sopimuksesta, ennen varsinaisia sopimuksen päättämistoimia. Myös tällaista tilannetta silmällä pitäen edellisessä luvussa esitetysti yhteistoiminnan käytäntöjen rakenteellistaminen nousee tärkeään rooliin.

Päättämiskynnystä määriteltäessä haasteeksi muodostuu se, että tulosperusteisessa sopimisessa sekä ratkaisutoimittajalla että asiakkaalle molemmilla on edellä mainitusti vaikutus ratkaisun lopputulokseen. Tämä toki korostuu ratkaisun tuottamaan taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa, jossa ratkaisun tuottama taloudellinen tulos riippuu suurelta osin asiakkaan omien prosessien toimivuudesta. Olisi toki kohtuutonta, jos asiakas ei voisi päättää sopimusta, jos Beta Oy:n tarjoaman ratkaisun lopputulos olisi jatkuvasti huono, ja tämä johtuisi yksinomaan Beta Oy:stä. Samoin olisi kohtuutonta, jos Beta Oy ei voisi päättää sopimusta, jos Beta Oy:n tarjoaman ratkaisun lopputulos olisi aivan huono, ja tämä johtuisi yksinomaan asiakkaasta eikä Beta Oy:n toimista. Mutta miten sellaista tilannetta tulisi arvioida, jos ratkaisun tuottama taloudellinen tulos on alhaisempi asiakkaan kilpailijoiden markkina-aseman parantuessa? Molempia osapuolia toki ikään kuin rangaistaan tästä alhaisemmasta taloudellisesta tuloksesta, mutta onko jompikumpi oikeutettu päättämään sopimus sen perusteella?

Ratkaisun lopputulosta voidaan toki arvioida sille asetettujen tavoitearvojen valossa tai asettamalla sille palvelutasosopimuksen tavoin kriittinen alaraja.²²⁴ Kuitenkin molemmilla osapuolilla on oma vaikutuksensa ratkaisun lopputulokseen, niin miten tällöin määritellään se,

²²³ Essig et al. 2016, s. 10.

²²⁴ Ks. luku 3.3.2.

kummasta osapuolesta johtuen ratkaisun lopputulos on mitä se on?²²⁵ Alpha Oy:n tapauksessa tämä on toki helpompi määrittää, koska merkitystä on pitkälti vain laitteen käytettävyydellä, johon asiakkaan vaikutus on rajallisempi kuin Beta Oy:n tapauksessa. Kyse on kuitenkin molemmissa tapauksissa yhteistyöstä, jossa osapuolet yhdessä mahdollistavat parhaan mahdollisen lopputuloksen syntymisen.

Sopimuksen päättämiskysymys on vielä haasteellisempi kokonaisuus silloin, kun kyse on asiakasta varta vasten valmistetusta laitteesta, jota ei voida taloudellisesti hyödyntää toisen asiakkaan kanssa. Ratkaisua sopimuksen päättämiseen on lähdetty etsimään sopimussakkojen integroimisella osaksi ennen aikaista sopimuksen päättämistä, mutta ratkaisun lopputulokseen vaikuttavien muuttujien moninaisuudesta johtuen voi olla haastavaa muotoilla sopimukseen kaiken kattavat periaatteet sopimuksen päättämistä ja siihen liittyvästä menettelystä.²²⁶ On toki mahdollista, että asiakokonaisuuden haasteellisuuden vuoksi sopimuksen päättämiseen ei ole tarkemmin otettu vielä kirjallisuudessa kantaa.²²⁷ Se myös kuvastaa nähdäkseni hyvin sitä, että tulosperusteisessa sopimisessa sopimuksen turvaavan funktion rinnalla korostuu myös sopimuksen koordinaatio- ja mukauttamisfunktiot.

Joka tapauksessa ja erityisesti ratkaisutoimittajan näkökulmasta tarkastellen, sopimuskauden tulee olla riittävän pitkä, jotta ratkaisutoimittajan ottama liiketoimintariski tulee taloudellisesti katetuksi ja hän saa investointinsa, suorittamansa ylläpitopalvelut ja vaatimansa tuottotavoitteen katettua. Sopimus tulee kuitenkin voida tietyissä tilanteissa päättää ennenaikaisesti, mutta haasteena on sen määrittelemisen, että missä tilanteissa, miten ja millä seurauksin.

²²⁵ Ks. Pohjonen 2002, s. 285, jonka mukaan projektisopimuksissa toteutumiseen istuu varsin huonosti oikeudellinen logiikka ns. syyllisen etsimisestä projektin huonon tuloksen tapauksessa, koska kyse on loppu viimein yhteistyöstä.

²²⁶ Ks. esim. Toffel 2008, s. 14, joka ehdotti asiakkaan ennen aikaiseen sopimuksen päättämiseen liitettäväksi sopimussakkoja, jotka kompensoisivat ratkaisutoimittajalle syntyviä tappioita.

²²⁷ Ks. sopimuksen funktioista esimerkiksi Schepker et al. 2014, s. 194. Tulosperusteisesta sopimista kuvastaa hyvin epävarmuus, eli se, että sopimuksentekohetkellä tarkkaa tulevaisuutta ei vielä osata ennustaa, mikä edellyttää sitä, että sopimus mukautuu tai mukautetaan vallitseviin olosuhteisiin. Koordinaatiofunktio korostuu siinä, että ratkaisun lopputulos luodaan erityisesti ratkaisun luomaan taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa ja osin myös käytettävyyteen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa osapuolten välisen yhteistyön perusteella, ja näin ollen sopimuksen tärkeänä tehtävänä korostuu esimerkiksi roolien ja vastualueiden jakaminen ja monitorointi.

4.4.5 Omistusoikeus, projektirahoitus ja vaaranvastuu

Perinteisessä laitakaupassa omistusoikeuden siirtyminen on tavanomaisesti sidottu täyden kauppahinnan maksuun. Huomionarvoista on se, että omistusoikeus tosiasiallisesti siirtyy kaupan yhteydessä. Tulosperusteisessa sopimisessa ratkaisutoimittaja ei kuitenkaan myy laitetta, vaan hän tarjoaa tietyn ratkaisun, josta asiakas maksaa säännöllistä palvelumaksua. Näin ollen myöskään omistusoikeus ei siirry asiakkaalle, kuten perinteisessä laitekaupassa. Omistusoikeus ei lähtökohtaisesti siirry asiakkaalle myöskään sopimuskauden päätyttyä, vaan sopimuskauden, ja ideaalitulanteessa myös laitteen elinkaaren päättyessä, ratkaisutoimittajan tehtävänä on huolehtia laitteen poistamisesta asiakkaan tiloista.²²⁸

Kertaluonteisen maksun korvaava säännöllinen palvelumaksu tarkoittaa käytännössä sitä, että ratkaisutoimittaja ottaa laitteen rahoituksen itse vastattavakseen. Perinteisessä laitekaupassa rahoituksen järjestäminen on ollut tavanomaisesti asiakkaan vastuulla juuri kertaluonteisen maksusuorituksen johdosta. Tulosperusteisessa sopimisessa vastuu rahoituksen järjestämisestä siirtyy ratkaisutoimittajalle. Säännöllisistä palvelumaksuista johtuvan hinnoittelumekanismiin vuoksi ratkaisutoimittajan tulee siis itse huolehtia laitteen rahoittamisesta, sillä tämä saa katettua laitteeseen tekemänsä investoinnin vasta pitkän ajan kuluttua.²²⁹ Ratkaisutoimittajalle kustannusten syntyminen on siis huomattavan etupainotteista juuri etukäteisten investointikustannusten takia verrattuna hänen saamiinsa maksuihin nähden.

Palvelumaksujen suuruutta, ylläpitotoimenpiteisiin käytettyjä kustannuksia ja näiden erotuksena syntyvää tuottoa ei voida myöskään ennakoita tietäen, kuten jo aiemmin hinnoittelumekanismiin yhteydessä luvussa 4.2.2 mainitsin. Ennusteita on mahdollista laatia, mutta tuoton volatilitteetti voi kuitenkin olla erittäin suuri (erityisesti Beta Oy:n taloudelliseen tulokseen perustuvassa hinnoittelussa). Perustavanlaatuisena ajatuksena taustalla on kuitenkin se, että ratkaisutoimittaja odottaa saavansa parempaa tuottoa kantamastaan lisääntyneestä riskistä perinteiseen sopimiseen verrattuna. Laitteen omistamiseen liittyy myös vaihtoehtokustannus. Tämä tarkoittaa sitä, että laitteen sitoma pääoma (investointikustannukset) ovat pois muusta vaihtoehtoisesta tuottavasta toiminnasta, joka vähentää ratkaisutoimittajan tulevaa tuottoa.²³⁰ Myös tämän vaihtoehtokustannuksen ratkaisutoimittaja odottaa saavansa katetuksi.

²²⁸ Omistusoikeudesta sopimuskauden jälkeen esim. Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 639-640.

²²⁹ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 472.

²³⁰ Ks. Mouzas 2016, s. 52 ja Pellinen 2019, s. 36.

Tulosperusteisen sopimisen myötä ratkaisutoimittajan tulee siis uutena näkökulmana perinteiseen laitekauppaan nähden huomioida rahoituksen järjestämisen näkökulma. Ratkaisutoimittaja voi toki rahoittaa projektin itse, mutta investointikustannusten ollessa merkittävät ja varsinkin, jos ratkaisutoimittaja haluaa hyödyntää tulosperusteista sopimista laajamittaisemmin liiketoiminnassaan, hän tuskin kykenee tai edes haluaa rahoittaa projektia pelkällä omalla pääomallaan. Tämä tarkoittaa sitä, että projekti edellyttää ulkopuolisen rahoituksen järjestämistä.²³¹ Ulkopuolisen rahoituksen osalta *Hypko, Tilebein ja Gleich* nostavat esiin vaihtoehtoina projektin rahoittamiselle ja läpiviemiselle projektia varten perustettavan erillisyhtiön (*special purpose vehicle*) käyttämisen tai markkinoilla toimivan leasingyhtiön hyödyntämisen.²³²

Erillisyhtiön hyödyntäminen on yleinen riskienhallinnan väline, jota hyödynnetään usein esimerkiksi arvopaperistamisessa.²³³ Teollisuuden tulosperusteisen sopimisen näkökulmasta erillisyhtiön hyödyntäminen tarkoittaisi sitä, että ratkaisutoimittaja perustaa projektia varten erillisyhtiön, joka huolehtii projektin toteuttamisesta ja jonka omistuksessa ja taseessa laite on. Erillisyhtiö olisi sopimuksen sopijaosapuolena ja huolehtisi siitä, että laite on käytettävissä (Alpha Oy) tai että se mahdollistaisi konttien siirtymisen mahdollisimman hyvin (Beta Oy). Ratkaisutoimittajan tehtävänä on taas mahdollistaa erillisyhtiölle tarvittavat resurssit, kuten pääoman ja työntekijät.²³⁴

Erillisyhtiön hyödyntäminen on hyvä tapa riskisempiä projekteja varten, jolloin ratkaisutoimittaja voi toteuttaa projektin tämän juridisesti itsenäisen erillisyhtiön kautta, joka ottaa kantaakseen projektin riskit. Tällöin, jos projekti epäonnistuu ja erillisyhtiö ajautuu konkurssiin ei tämä lähtökohtaisesti vaikuta ratkaisutoimittajan varallisuuteen erillisyhtiön sijoittamaansa pääomaa lukuun ottamatta.²³⁵ Erillisyhtiö tarvitsee projektin rahoitukseen kuitenkin todennäköisesti myös muuta rahoitusta kuin ratkaisutoimittajalta saamansa, jolloin sen tulee hankkia velkarahaa ulkopuoliselta rahoittajalta. Mikäli rahoittaja havaitsee projektin

²³¹ Ks. Hou – Neely 2018, s. 2105.

²³² Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 639.

²³³ Ks. Isomaa-Myllymäki 2016, s. 60 ja Gup 2011, s. 111, joissa molemmissa erillisyhtiön käyttöä käsiteltiin luotonantotoiminnassa. Erillisyhtiö on kuitenkin käyttökelpoinen riskienhallintaväline myös teollisuuden projekteissa.

²³⁴ Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 639.

²³⁵ Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 472, nostavat myös esiin sen, että mikäli ratkaisutoimittaja rahoittaisi projektin itse, voivat hänen luottoluokituksensa ja tulevat luottoehtonsa kärsiä siitä, että ratkaisutoimittajan pääomaa sitova varallisuuserä jää pitkäksi aikaa hänen taseeseensa. Sen sijaan erillisyhtiön tapauksessa varallisuuserät eivät (välttämättä) ilmene ratkaisutoimittajan taseesta, vaan kyseessä on taseen ulkopuolisia eriä.

rahoittamisen riskipitoiseksi, saattaa hän kuitenkin edellyttää ratkaisutoimittajalta ns. emoyhtiönä takauksia tai muita vakuuksia lainan takaisinmaksun turvaamiseksi.

Hypkon, Tilebeinin ja Gleichin tunnistamana toisena vaihtoehtona oleva leasingyhtiön hyödyntäminen toimii siten, että leasingyhtiö rahoittaisi projektin ja saisi satamanosturin omistusoikeuden ja ottaisi sen taseeseensa. Tällöin asiakas maksaisi säännöllistä maksua satamanosturista leasingyhtiölle ja vastaavasti säännöllistä palvelumaksua ratkaisutoimittajalle satamanosturin käytettävyyden tai ratkaisun luoman taloudellisen tuloksen mukaan.²³⁶ Leasingyhtiö edellyttäisi kuitenkin todennäköisesti tasaista maksua, jolloin epävarman palvelumaksun tapauksessa tämä voisi muodostua haasteeksi, sillä ei ole mitään sopimuksessa taattua perusmaksua, jonka asiakas aina vähintäänkin maksaisi. Näin ollen näkisin itse tämän kolmiosapuolisuuden ongelmallisena puhtaasti tulosperusteisen hinnoittelun tapauksessa ja näin ollen erillisyhtiön hyödyntäminen voisi osoittautua paremmaksi vaihtoehdoksi.

Omistusoikeus ja projektin rahoittaminen (rahoittajataho) ovat siis vahvasti liitännäiset toisiinsa.²³⁷ Läheisesti tähän liittyy myös vaaranvastuu. Tulosperusteisen sopimisen perusideana on keventää asiakkaan riskipositiota perinteiseen laitemyynnisopimukseen nähden ja siirtää taas tätä riskiä ratkaisutoimittajalle, jota taas kompensoidaan lisääntyneestä riskipositiostaan korkeamman tuoton muodossa.²³⁸ Yksi perustavanlaatuisista muutoksista on se, ettei laitteen vaaranvastuu siirry ratkaisutoimittajalta asiakkaalle, kuten Incoterms-ehdoissa laitteen luovutuksen yhteydessä.²³⁹ Tulosperusteiseen hinnoittelumekanismiin on ikään kuin sisään rakennettu ratkaisutoimittajan vaaranvastuu, sillä hän kärsii alentuneen palvelumaksun seurauksena taloudellisen menetyksen siitä, jos satamanosturi ei ole case-esimerkkeihin peilaten Alpha Oy:n tapauksessa käytettävissä tai Beta Oy:n tapauksessa luomassa taloudellista tulosta konttien siirtymisen seurauksena. On toki huomioitava, että mikäli projektiin käytetään erillisyhtiötä, on vaaranvastuu luonnollisesti tällä.

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna tulosperusteinen sopiminen toimii käytännössä eräänlaisen vakuutuksen tavoin. Asiakas ei suorita erillistä maksua yllättävistä korjaustoimenpiteistä, vaan hänen suorittamansa palvelumaksu alenee, kun laite ei ole käytettävissä tai luomassa taloudellista tulosta. Tulosperusteinen sopiminen tuo asiakkaalle

²³⁶ Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 639.

²³⁷ Hypko – Tilebein – Gleich 2010b, s. 639.

²³⁸ Ks. esim. Guajardo et al. 2012, s. 965-966.

²³⁹ Vrt. luvussa 2.2.2 esitettyyn.

turvan odottamattomilta kustannuksilta, sillä ne ovat ratkaisutoimittajan vastuulla.²⁴⁰ Tämä on asia, joka ratkaisutoimittajan tulee ehdottomasti pitää mielessä.

Yksi riskienhallintakeino vaaranvastuuseen liittyvän riskin hallitsemiseen on vakuuttaminen.²⁴¹ Vakuutusaspekti sivuutetaan tässä tutkielmassa, mutta vakuuttamisen osalta täytyy kuitenkin huomioida se, että kaikkea riskiä ei voi vakuutuksinkaan poistaa.²⁴²

Huomionarvoista on myös se, miten kohdellaan tilanteita, jossa satamanosturi vahingoittuu asiakkaan toimesta, esimerkiksi Alpha Oy:n tapauksessa laitteen väärinkäytön takia. Perinteisesti asiakas suorittaa korjaavasta ylläpitopalvelusta aika- ja materiaaliperusteisesti korvausta, jolloin merkitystä ei ole sillä, kenen takia laite on vahingoittunut. Tulospäätteisessä sopimisessa laitteen rikkoutuminen kuitenkin lähtökohtaisesti lisää ratkaisutoimittajan kustannuksia ja vähentää hänen saamaansa palvelumaksua. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, jos tulospäätteisessä sopimuksessa teoreettisesti haluttaisiin sopia siitä, että nämä asiakkaasta johtuvat vahingot eivät koituisi ratkaisutoimittajan tappioksi, vaan asiakkaan, niin kuinka tämä huomioitaisiin hinnoittelumekanismissa? Erityisesti Beta Oy:n taloudelliseen tulokseen perustuvassa hinnoittelussa näiden korjaustoimenpiteiden aikaiselta ajalta maksettavan palvelumaksun määräytyminen voi muodostua haastavaksi sopia.

Eräänä lähtökohtana tulospäätteisessä sopimisessa lienee hyvä pitää sitä, että vähäiset asiakkaasta johtuvat laitteeseen aiheutuvat vahingot jäävät ainakin ratkaisutoimittajan tappioksi. Tällöin pienten vahinkojen osalta ei tarvitse käyttää tarpeettomasti aikaa sen selvittelyyn, oliko vahingon syy todella asiakkaan vai ei. Asiakkaalla itsellään olisi taas vastuu satamanosturille itse aiheuttamistaan suurista vahingoista tietystä rahamääräisestä suuruusluokasta alkaen.²⁴³ Tässä on toki riskinä se, että tämä lisäisi asiakkaan opportunistisen käyttäytymisen uhkaa, kun tämä saatettaisiin asiakkaan näkökulmasta mieltää ikään kuin sallivan satamanosturin väärinkäytön tiettyyn rajaan asti.

²⁴⁰ Guajardo et al. 2012, s. 965-966.

²⁴¹ Hemmo – Hoppu 2006, luku 7. Sopimuksen keskeinen sisältö – Keskeiset sopimusehdot – Vaaranvastuu (luettu 22.4.2021).

²⁴² Vaikka vakuutusten myötä riski pienenee, laskee vastaavasti odotettu tuotto maksettavien vakuutusmaksujen takia. Myös omavastuuosuudet jättävät ainakin osan riskistä vakuutetun kannettavaksi.

²⁴³ Ks. Datta – Roy 2011, s. 597, joiden suorittamassaan tutkimuksessa eräs yhtiö oli jättänyt huomioimatta asiakkaan vähäiset laitteen väärinkäytöt, mutta yli 5M£ vahingoista asiakas vastasi itse. Tutkimuksesta ei käy ilmi projektin kokonaishintaluokkaa, mutta yhtiön käyttämä tapa näin käytännössä on mielestäni mahdollinen vaihtoehto.

4.4.6 Tulevaisuuden epävarmuus ja sopimuksen rakenteellinen epätäydellisyys

Tulosperusteista sopimista osuvasti kuvaava ominaispiirre on myös dynaamisuus. Tämä korostuu erityisesti Beta Oy:n taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteissa sopimisessa. Pitkä sopimuskausi on lähtökohtaisesti positiivinen asia, mutta se on myös riskitekijä.²⁴⁴ Sopimuskauden ollessa esimerkiksi 20 vuotta, on todennäköistä, että tämän ajanjakson kuluessa toimintaympäristö muuttuu olennaisesti esimerkiksi yleisen taloudellisen tilanteen ja teknologian kehittymisen myötä, minkä takia toimintaympäristön tulevaa tilaa ei voida täysin ennakoita.²⁴⁵ Toimintaympäristöllä on vaikutus asiakkaan liiketoiminnan määrään ja sen luonteeseen, joilla Beta Oy:n tapauksessa on vaikutus siirrettävien konttien määrään ja tapaan, jolla ratkaisu asiakkaan kannalta parhaiten toteutetaan ja vastaavasti palvelumaksun määrään. Eli käytännössä asiakkaan odotukset ratkaisua kohtaan ovat myös dynaamisia.²⁴⁶ Dynaamiset elementit johtavat siihen, että myös sopimuksesta ei voida laatia täydellistä, vaan siitä täytyy laatia dynaaminen, epätäydellinen.

Sumo et al. mukaan tulosperusteiset sopimukset ovat epätäydellisempiä kuin perinteiset sopimukset, sillä tulosperusteisissa sopimuksessa monet osapuolilta odotettua toimintaa tai käyttäytymistä koskevat ehdot ovat varsin yleisellä tasolla kirjoitettu.²⁴⁷ Sopimuksen epätäydellisyys tarkoittaa nimensä mukaisesti siitä, että sopimuksessa ei ole vastausta kaikkiin maailmantiloihin, joita sopimussuhteessa voidaan kohdata.²⁴⁸ Taloustieteen parissa epätäydelliseen sopimukseen päätymistä on selitetty sillä, että siihen pyrkiminen muodostuisi osapuolten kannalta transaktiokustannusten valossa liian kalliiksi.²⁴⁹ Mitä täydellisempi sopimuksesta pyritään laatimaan, sitä suuremman työn sopimuksen laatiminen ja sopimusneuvottelut vaativat, mikä tarkoittaa korkeampia transaktiokustannuksia ja loppukädessä molempien osapuolten nettohyödyn vähenemistä.²⁵⁰

Transaktiokustannuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sopimuksen laadinnasta, uudelleenneuvottelusta ja täytäntöönpanosta aiheutuneita kustannuksia. Näiden muodostumiseen vaikuttavat suuresti osapuolten välillä vallitsevan informaation epäsymmetria

²⁴⁴ Hou – Neely 2018, s. 2107.

²⁴⁵ Ks. esim. Hou – Neely 2018, s. 2105, 2108 ja Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 475.

²⁴⁶ Hou – Neely 2018, s. 2108.

²⁴⁷ Sumo et al. 2016, s. 1485.

²⁴⁸ Annola 2003, s. 94 ja Määttä 1998, s. 56.

²⁴⁹ Annola 2003, s. 94. Taloustieteen näkökulmasta sopimuksen täydellisyyteen/epätäydellisyyteen ks. myös Epstein 2014a, s. 305-308.

²⁵⁰ Epstein 2014b, s. 30.

ja sopimuksentekohetkellä ennakoimattomat epätodennäköiset tulevat tapahtumat.²⁵¹ Osapuolet eivät kykene sopimuksentekohetkellä ennakoimaan kaikkia mahdollisia epätodennäköisiä tapahtumia ja vaikka he voisivatkin, muodostuisi tällaisen kaiken kattavan *täydellisen sopimuksen* laatiminen liian kalliiksi.²⁵²

Epäsymmetrisen informaation vallitessa ja muuttuvan toimintaympäristön johdosta ennakoimattomien epätodennäköisten tapahtumien mahdollisuuksien lisääntyminen korostaa sopimuksen uudelleenneuvottelun merkitystä.²⁵³ Transaktiokustannuksia syntyy myös sopimuksen täytäntöönpanon yhteydessä, mutta niihin en paneudu sen tarkemmin.²⁵⁴ Jo aiemmin totesin, että varsinkin Beta Oy:n hinnanmuodostumismekanismiin sopimustekninen laatiminen voi olla hyvin haastavaa. Taloudelliseen tulokseen vaikuttavia tekijöitä on niin monia, niitä voi olla vaikea mitata ja ne voivat vaihdella sopimuskauden aikana.²⁵⁵ Vaikka hinnanmuodostumismekanismi voidaan mahdollisesti määritellä sopimuksentekohetkellä, siitä voi olla tarpeen uudelleen neuvotella sopimuskauden aikana toimintaympäristön muuttuessa.

Sopimuksen epätäydellisyys ei ole välttämättä ongelmallista, kun se on osapuolten yhteisesti hyväksymä asianlaista ja varsinkin pitkäkestoisissa sopimuksissa epätäydellisyys on mahdotonta välttää. Etenkin taloustieteilijät esittävät usein, että kaikki sopimukset ovat muutenkin jossain määrin epätäydellisiä.²⁵⁶ Tärkeäksi muodostuu se, että sopimus mahdollistaa sen, että sitä voidaan myöhempänä ajankohtana mukauttaa, täydentää ja muokata. Sopimukseen täytyy sisällyttää mekanismeja, jotka mahdollistavat sopimuksen pitämisen ajantasaisena ja relevanttina toimintaympäristön muuttuessa.²⁵⁷ Epätäydellisyyttä ei siis voida välttää, mutta sopimussuhteen kannalta tärkeäksi muodostuu se, että syyt sille, miksi sopimus jää epätäydelliseksi, pystytään tunnistamaan. Muutoin niiden mekanismien sisällyttäminen, jotka mahdollistavat sopimuksen pitämisen ajantasaisena ja relevanttina toimintaympäristön muuttuessa, on vaikeaa.

²⁵¹ Mouzas 2016, s. 50. Ks. myös Tirole 1999, s. 743-744.

²⁵² Tirole 1999, s. 743.

²⁵³ Vrt. Hensher – Stanley 2008, s. 1145, joiden mukaan kattavammilla sopimuksilla tarve sopimuksen uudelleenneuvottelulle sopimuksenteon jälkeen vähenee, muttei kuitenkaan katoa kokonaan.

²⁵⁴ Tirole 1999, s. 743-744.

²⁵⁵ Hensher – Stanley 2008, s. 1144.

²⁵⁶ Tirole 1999, s. 741, Epstein 2014a, s. 303 ja Williamson 2008, s. 6.

²⁵⁷ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71.

Yksinkertaisimmillaan näissä mekanismeissa voi olla kyse automaattisista muutosmekanismeista, kuten indeksiehdoista tai uudelleenneuvotteluprosesseista.²⁵⁸ Sekä Alpha Oy:n että Beta Oy:n hinnoittelumekanismissa voidaan hyödyntää indeksiehtoja. Alpha Oy:n tapauksessa siksi, ettei palvelumaksu jää jälkeen yleisestä hinta- ja kustannuskehityksestä ja Beta Oy:n tapauksessa siksi, että ratkaisun taloudellinen tulos todella saadaan selville. Uudelleenneuvottelun tarve kasvaa, mitä epätäydellisempi sopimus on.²⁵⁹ Tulosperusteisen sopimuksen luonne siis korostaa uudelleenneuvotteluprosessien merkitystä, sillä muuttuvasta toimintaympäristöstä johtuen sopimushetkellä sopimukseen integroiduilla automaattisilla muutosmekanismeilla ei voida sopeuttaa sopimusta riittävästi muuttuvaan toimintaympäristöön. Yksi mahdollinen tapa on sopia osapuolten välisistä säännöllisistä sopimusneuvotteluista, joissa sopimusta voidaan säännöllisesti mukauttaa toimintaympäristöön sopiviksi.²⁶⁰

Mekanismeissa voi olla kyse myös ylivoimaista estettä ja sitä seuraavia menettelyprosesseja koskevista sopimusehdoista. Tässä yhteydessä on huomioitava se, että myös ylivoimainen este on usein sisällytetty myös perinteiseen sopimukseen ja tästä on myös lainsäädäntötasolla kauppalaissa säädetty. Tulosperusteisessa sopimisessa ylivoimaisessa esteessä kyse ei ole kuitenkaan perinteisen laitetoimituksen tavoin siitä, että laitetoimittaja käytännössä saa toimittaa laitteen sopimuksessa sovitun toimitusajan jälkeen, jonka johdosta hän kärsii ainoastaan mahdollisesti ylimääräisiä kustannuksia ja saa maksun laitteesta mahdollisesti sovittua myöhemmin. Sen sijaan, jos laitteeseen tulee häiriö, eikä Alpha Oy esimerkiksi pandemian johdosta asetettujen liikkumisrajoitusten johdosta pääse korjaamaan satamanosturia, on tämä lähtökohtaisesti pois hänen saamastaan palvelumaksusta. Vastaavanlaisia tilanteita voidaan identifioida lukemattomia, mutta näitä kaikkia kuvastaa niiden toteutumiseen liittyvä suuri epävarmuus.

Palataan takaisin epätäydelliseen sopimukseen. Sopimuksen epätäydellisyys luo haasteen, sillä sopimuksen epätäydellisyys luo mahdollisuuden opportunistiselle käyttäytymiselle.²⁶¹ Opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuus on kuitenkin pienempi silloin, jos molemmat

²⁵⁸ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71-72.

²⁵⁹ Vrt. Hensher – Stanley 2008, s. 1145, joiden mukaan kattavammilla sopimuksilla tarve sopimuksen uudelleenneuvottelulle sopimuksenteon jälkeen vähenee, muttei kuitenkaan katoa kokonaan.

²⁶⁰ Mouzas 2016, s. 59.

²⁶¹ Ks. Annola 2003, s. 94.

osapuolet joutuvat investoimaan sopimussuhteeseen.²⁶² Miellän tämän investoinnin tarkoittavan mitä vain, mikä ikään kuin painostaa osapuolta toimimaan reilusti myös toisen osapuolen etuja ajatellen. Kyse voi olla tiedon jakamisesta, pitkään sopimuskauteen sitoutumisesta ja luonnollisesti, ratkaisutoimittajan asiakasta varten rakentamasta laitteesta.

Ratkaisutoimittajan puolelta opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuus on pitkälti suljettu pois tulosperusteisen hinnanmuodostumismekanismien takia. Alpha Oy:n saama palvelumaksu on sidottu satamanosturin käytettävyyteen, mikä tarkoittaa sitä, että tämän kannattaa pyrkiä maksimoimaan satamanosturin käytettävyys saadakseen suuremman palvelumaksun.²⁶³ Alpha Oy on tehnyt oman investointinsa etukäteisesti, joten käytettävyyden maksimointi on tämän intressissä. Tulosperusteinen hinnoittelumekanismi siis luo tilanteen, jossa sekä Alpha Oy:n että asiakkaan intressit ovat yhdenmukaiset, sillä molemmat osapuolet hyötyvät satamanosturin käytettävyydestä.²⁶⁴

Alpha Oy:llä on myös mielenkiinto ratkaisun kehittämiseen, sillä mitä luotettavampi se on ja mitä vähemmän ylläpitotoimenpiteitä se vaatii, sitä enemmän Alpha Oy hyötyy kustannusten vähenemisestä. Alpha Oy:llä ei ole kuitenkaan kannustinta kehittää satamanosturia muutoin kuin luotettavammaksi, sillä hinnanmuodostumismekanismi ei esimerkiksi palkitse tätä tehokkuuden paranemisesta. Merkitystä on ainoastaan niiden tekijöiden mahdollisimman hyvällä täyttämällä, jotka vaikuttavat palvelumaksun määrään.²⁶⁵ Edellä esitetty pätee luonnollisesti myös Beta Oy:hyn, mutta tässä tapauksessa intressin ratkaisun kehittämiseen voidaan katsoa olevan vielä Alpha Oy:tä suurempi. Tämä sen takia, jotta ratkaisu pysyy esimerkiksi teknologian kehityksessä mukana ja jotta se luo asiakkaalle jatkuvasti hyvää ja parempaa taloudellista tulosta, jotka taas vaikuttavat tämän saamaan palvelumaksun määrään.

Ratkaisutoimittaja kantaa kuitenkin itse riskin asiakkaan opportunistisesta käyttäytymisestä.²⁶⁶ Tulosperusteisen sopimisen variaatiolla on kuitenkin merkityksensä tässä. Kuten luvussa 4.3.2 mainitsin, jos asiakas käyttää laitetta, jota hän ei itse omista ja jonka häiriöistä koituvia

²⁶² Buse – Freiling – Weissenfels 2001, s. 7.

²⁶³ Sumo et al. 2016 s. 1486, Hypko – Tilebein – Gleich 2010a, s. 478 ja Hünerberg – Hüttmann 2003, s. 720.

²⁶⁴ Sumo et al. 2016 s. 1486

²⁶⁵ Ks. Sumo et al. 2016, s. 1486.

²⁶⁶ Aiemmassa kirjallisuudessa on keskitytty lähes poikkeuksetta ratkaisutoimittajan opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuden tarkasteluun ja siihen, miten esimerkiksi hinnanmuodostumismekanismi sulkee pitkälti sen pois. Sen sijaan asiakkaan opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuteen ei ole kovinkaan paljoa otettu kantaa, vaikkakin asia on erittäin merkityksellinen. Erityisesti puhtaassa tulosperusteisessa sopimisessa suurimman opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuus koskee juuri asiakkaan käyttäytymistä, josta riskin kantaa ratkaisutoimittaja.

kustannuksia hän ei itse joudu kantamaan, voi tämä muodostaa ongelmallisen houkuttimen intensiivisen käyttötavan puolesta, kuten Alpha Oy:n tapauksessa. Tätä omistuksen ja käytön eriytymistä voidaan kuitenkin sopimusteknisesti ehkäistä käytön intensiteetin rajatasojen asettamisella.²⁶⁷ Käytön intensiteettiin on myös läheisesti yhteydessä luvussa 4.3.4 mainitsemani tilanteet, joissa laite vahingoittuu asiakkaan toimesta. Voi osoittautua sopimusteknisesti hyvin vaikeaksi ja tulosperusteisen sopimisen ajatusmallin kannalta ongelmalliseksi laatia sopimus, jossa omistuksen ja käytön eriytymisestä johtuva opportunistisen käyttäytymisen riski saadaan suljettua pois.

Beta Oy:n ratkaisun luomaan taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimuksessa edellä mainitut haasteet eivät ole samanlaisia läsnä, sillä myös asiakas itse kärsii satamanosturin epäedullisesta käytöstä. Beta Oy:n ja asiakkaan tavoitteet ovat yhteneväiset ja molemmat hyötyvät lisääntyneestä arvosta. On kuitenkin yksi asia, joka Beta Oy:n tapauksessa on tärkeää huomata ja josta koituva riski tulisi saada sopimusehdoin pois. Tämä korostuu juuri puhtaan tulosperusteisen sopimuksen tapauksessa, jossa asiakas ei suorita tiettyä kiinteää kuukausittaista takuumaksua, vaan täysin toteutuneeseen lopputulokseen sidottua palvelumaksua. Kyse on yksinomaisuudesta tarjota kyseistä ratkaisua. Olisi erittäin ongelmallista, jos asiakas voisi kesken sopimuskauden rajoituksetta ostaa kilpailevan yhtiön satamanosturin tai ratkaisun konttien siirtymiseen. Ääritapauksessa tämä voisi käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakas keskittäisi kaiken toiminnan tälle toiselle ratkaisulle, jonka myötä tarvetta Beta Oy:n ratkaisulle ei olisi eikä tämä näin ollen saisi palvelumaksuja. Tämä on toki ääriesimerkki, mutta Beta Oy:n kannalta yksinomaisuuden edellyttäminen on kuitenkin tärkeää. Viime kädessä toki sopimusoikeuden yleisenä periaatteena käsitetty lojaliteettiperiaate suojaa Beta Oy:tä asiakkaan edellä mainitulta käytökseltä, kuten myös jossain määrin muulta opportunistiselta käyttäytymiseltä.²⁶⁸ Kyse on kuitenkin vasta jälkikäteisestä sopimustulkinnasta sopimusriitoja ratkaistessa.

Monimutkaisissa hankintaprojekteissa (kuten Alpha Oy:n ja Beta Oy:n tapauksissa) on vaikea kehittää toimivaa sopimusta, jossa projektiin liittyvistä epävarmuustekijöistä, transaktiokustannuksista ja opportunistisesta käyttäytymisestä johtuvat haasteet saadaan

²⁶⁷ Tulosperusteisessa sopimisessa luottamuksen merkitys on erittäin suuri, jolloin rajoitusten asettaminen, voi osoittautua luottamusta horjuttavaksi tekijäksi.

²⁶⁸ Hoppu – Hoppu – Hoppu 2020, s. 81-82 ja Saarnilehto et al. 2004, luku I. Lähtökohdat – Siviilioikeuden yleiset periaatteet – Lojaliteettivelvollisuus ja tiedonantovelvollisuus.

hallittua.²⁶⁹ Sopimus ja luottamus on tunnistettu tapoina vähentää osapuolten opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuutta ja edistää yhteistoiminnan onnistumista.²⁷⁰ Tulosperusteisessa sopimisessa *täydellisemmän sopimuksen* laatiminen on tiettyyn rajaan asti mahdollista mutta sen taustalla vaikuttavan dynaamisuuden luoma epävarmuus luo sopimukseen rakenteellisen epätäydellisyyden, jota ei sopimusehdoin saada poistettua. Tulosperusteisessa sopimuksessa yhteistoiminnan järjestämisestä sopiminen nousee merkitykselliseen asemaan, mutta yhteistoiminnan toteutumiseen vaikuttaa vahvasti osapuolten välinen luottamus. Tämä tarkoittaa sitä, että osapuolten välinen luottamuksen merkitys sopimussuhteen epäformaalina sopimuksen ulkoisena hallintamekanismina korostuu.²⁷¹

4.5 *Yhteenvedo tulosperusteisesta sopimisesta case-esimerkkien pohjalta*

4.5.1 Yhteistoimintaa ja dynaamisuutta

Tulosperusteista sopimista on monenlaista, kuten edellä on esitetty. Muutos perinteiseen laite- tai palvelukauppaan nähden melko perinpohjainen. Keskeinen muutos tapahtuu heti sopimuksen kohteen määrittelyssä, jossa huomio kiinnittyy siihen, mitä ratkaisulta tosiasiallisesti halutaan – ei siis perinteisen laitekauppasopimuksen tavoin laitteen detaljitason ominaisuuksiin tai perinteisen ylläpitopalvelusopimuksen tavoin palvelun suoritusprosessiin.

Tulosperusteisen sopimisen myötä perinteinen kiinteä kauppahinta tai käytettyihin resursseihin perustuva palveluiden hinnoittelu korvautuu monimutkaisimmillaan lukuisista eri parametreista koostuvalla hinnanmuodostumismekanismilla. Hinnanmuodostumismekanismien kirjoittaminen sopimusehdoiksi voi muodostua hyvin haastavaksi. Hinnanmuodostumismekanismien perusteella asiakas suorittaa säännöllistä palvelumaksua ratkaisutoimittajalle koko sopimuskauden ajan, joka tavoitetilassa kattaa koko laitteen elinkaaren.

Vaikka ratkaisutoimittajan tehtävänä on tarjota asiakkaalle tämä tietty ratkaisu, on myös asiakkaalla itsellään vaikutus ratkaisun toteutuneessa lopputuloksessa. Sopimusehdoin ei voida sopia osapuolten omista erillisistä selkeärajaisista suorituksista. Ratkaisutoimittaja nojaa

²⁶⁹ Van Strien – Gelderman – Semeijn 2018, s. 84.

²⁷⁰ Ks. Jap – Ganesan 2000, s. 227-245.

²⁷¹ Ks. esim. Liinamaa et al. 2016, s. 46, Mohr – Spekman 1994, s. 138, Sumo et al. 2016 s. 1496 ja Buse et al. 2001, s. 6.

vahvasti asiakkaaltaan saamiinsa tietoihin ja optimoi ratkaisunsa niiden valossa. Tätä varten osapuolten yhteistoiminnan toteutumista tulee pyrkiä sopimusehdoin edistämään ja esimerkiksi formalisoimaan sopimusehdoin tiedonvaihdolle menettelytavat. Käytännön esimerkkinä asiakkaan pitäessä ratkaisutoimittajaa tietoisena laitteen käyttötavasta, pystyy ratkaisutoimittaja optimoimaan ylläpitotoimet käyttötavan mukaisesti.

Tulosperusteinen sopiminen tarkoittaa myös perustavanlaatuisista muutosta laitteen rahoittamisen ja omistusoikeuden näkökulmasta. Ratkaisutoimittaja ottaa laitteen rahoituksen järjestämisen omalle vastuulleen, mikä nostaa rahoituksen järjestämisen uutena näkökulmana perinteiseen laitekauppaan nähden. Laitteen omistusoikeus ei myöskään siirry asiakkaalle. Tämän järjestelyn seurauksena tilanne voi olla lopulta se, että omistusoikeus, hallintaoikeus ja vaaranvastuu ovat kaikki eri tahoilla. Omistusoikeus rahoittajalla, hallintaoikeus asiakkaalla (jollei ratkaisutoimittaja operoi laitetta) ja vaaranvastuu ratkaisutoimittajalla.

Tulosperusteista sopimista liiketoimintamallina kuvaa myös dynaamisuus. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tätä tapahtuu erityisesti korkean teknologian aloilla. Vastaavasti asiakkaan tarve muuttuu jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa tai muutoin liiketoimintaprosesseja uudistaessa. Huomioiden vielä asiakkaan olennainen merkitys ratkaisun lopputulokseen vaikuttavana nämä asiat luovat sopimukseen runsaasti epävarmuutta tulevista. Tämä heijastuu lopulta hinnanmuodostumismekanismien kautta epävarmuuteen palvelumaksun suuruudesta. Myös sopimuksesta täytyy laatia dynaaminen, epätäydellinen sopimus, jossa ei voida kaiken kattavasti ennakoida kaikkea tulevia mahdollisia maailmantiloja. Siihen täytyy kuitenkin sisällyttää mekanismeja sopimuksen mukauttamiseksi, täydentämiseksi ja muokkaamiseksi toimintaympäristön muuttuessa.

Sillä on toki merkityksensä, kuinka pitkälle viedystä sopimusmallista on kyse. Käytettävyyteen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa ratkaisutoimittaja kontrolloi huomattavasti paremmin ratkaisun lopputulosta kuin taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa. Näin ollen myös ratkaisutoimittajan riski on huomattavasti vähäisempi.²⁷² Monilla ulkoisilla tekijöillä, joilla on vaikutusta taloudelliseen tulokseen perustuvassa tulosperusteisessa sopimisessa ei ole merkitystä. Merkitystä ei ole sillä, onko laitteen käytölle todella tarvetta. Merkitystä on lähinnä ratkaisutoimittajan omilla toimilla ja asiakkaan tavalla käyttää laitetta ja pitää siitä huolta. Vastaavasti hinnanmuodostumismekanismien johdosta

²⁷² Grubic – Jennions 2018, s. 211-212.

ratkaisutoimittajan intressissä on lähtökohtaisesti ainoastaan laitteen käytettävyys ja sen tehostaminen, mutta muutoin intressiä laitteen kehittämiseksi ei ole.

Loppuun vielä mielenkiintoinen huomio tulosperusteisesta sopimisesta. Perinteiseen laite- ja palvelukauppasopimukseen verrattuna tulosperusteinen sopiminen tekee takuun tarpeettomaksi. Sopimuksesta poistuu siis merkittävä kokonaisuus, joka on perinteisessä laitekaupassa käytännössä ainoa vastuu laitetta kohtaan laitteen luovutuksen jälkeen. Tuli laitteeseen vika missä tahansa vaiheessa sopimuskautta, on tulosperusteisessa sopimuksessa vastuu ratkaisutoimittajalla – samoin myös intressi siihen, että vika mahdollisimman nopeasti korjataan.

4.5.2 Tulosperusteisen sopimisen suhde perinteiseen sopimuskäsitykseen

Tulosperusteinen sopimus on perinteisen sopimuskäsityksen näkökulmasta huono sopimus. Siihen ympäristöön, johon tulosperusteinen sopimus sijoittuu, liittyy huomattavan paljon epävarmuutta, joka on perinteisen sopimuskäsityksen näkökulmasta haitallista. Sopimuksesta ei voida laatia täydellistä, vaan ainoana mahdollisuutena on epätäydellisen sopimuksen laatiminen.²⁷³

Tämä epävarmuus tai sopimuksen epätäydellisyys syntyy pääosin kahdesta syystä: 1) sopimuksella pyritty tavoitela edellyttää osapuolten yhteistyötä ja 2) sopimuksen taustalla vallitseva toimintaympäristö muuttuu. Sopimuksen perinteisen turvaavan funktion ohelle nousee sopimuksen koordinaatio- ja mukauttamisfunktiot – nämä perinteiselle sopimuskäsitykselle vieraat funktiot.

Sopimuksesta tulee siis osapuolten välisen koordinaation väline. Sopimuksella tavoiteltu asiantila syntyy osapuolten välisessä pitkäaikaisessa yhteistyössä tai näin asian ainakin kuuluisi olla. Perinteisen sopimuskäsityksen mukaisen vastapuoliasetelman sijaan sopimusosapuolia tulisi tarkastella yhteistyökumppaneina.²⁷⁴ Tulosperusteisessa sopimisessa on sinänsä selvää, että ratkaisutoimittajan tehtävänä on toteuttaa tietty sopimuksella sovittu lopputulos mahdollisimman hyvin, mutta siihen, miten se sen pystyy hoitamaan vaikuttaa jo aiemmin mainitusti asiakas itse. Osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia lopputuloksen saavuttamisessa, jolloin suoritusvelvollisuuksista muodostuu vähintäänkin jossain määrin epäselviä.

²⁷³ Viljanen – Salminen – Haanpää-Hurmerinta 2018a, s. 71.

²⁷⁴ Pohjonen 2002, s. 286.

Epävarmuutta täytyy hallita yhteistyön järjestämistä koskevia menettelytapoja koskevilla sopimusehdoilla. Puitteet tiedon vaihdolle ja sopimussuhteen aikaisten epäselvyyksien ratkaisemiselle tulee asettaa sopimusedoin.

Vastaavasti sopimussuhteen pitkäaikaisuus ja väistämättömät toimintaympäristön muutokset luovat epävarmuutta siitä, minkälaiseksi tuleva toimintaympäristö sopimuksen ympärillä muodostuu.²⁷⁵ Sopimuksen mukaisten suoritusten etukäteinen määrittely ajan kuluessa muodostuu mahdottomaksi. Sopimukseen täytyy luoda mekanismit sille, että sopimusta voidaan mukauttaa, täydentää ja muokata toimintaympäristön muuttuessa joko automaattisesti tai osapuolten aloitteesta siten, että se pysyy ajan tasalla koko sopimussuhteen keston ajan.²⁷⁶ Dynaaminen toimintaympäristö pakottaa myös sopimuksesta dynaamisen.²⁷⁷

Tulosperusteisen sopimuksen ”uusien” funktioiden merkitys perinteisen sopimusoikeuden silmissä muodostuu kuitenkin ongelmalliseksi. Sopimusoikeuden säännöt soveltuvat hyvin turvaavaan sopimiseen, mutta mukauttamisfunktion tarpeisiin vain jossain määrin ja koordinaatiofunktion tarpeisiin hyvin heikosti.²⁷⁸

Tulosperusteisen sopimuksen funktiot huomioiden, sopimuksesta tulee väline, jolla ei turvaavan sopimisen tavoin ainoastaan lukita tulevaisuutta, vaan sillä pyritään myös esimerkiksi muokkaamaan vastapuolen asenteita, organisaatiota tai kannustimia ja johtamaan omaa organisaatiota.²⁷⁹ Tulevaisuuden lukitseminen ei myöskään samaan tapaan enää onnistu, sillä tulevaisuuteen liittyy huomattava määrä epävarmuutta ja sitä on mahdotonta turvaavan sopimisen tavoin lukita.²⁸⁰

Tulosperusteinen sopimus on ristiriidassa juristin perinteisen näkemyksen kanssa hyvästä kaiken kattavasta täydellisestä sopimuksesta, jossa ennakoidaan jo etukäteen kaikki toimintaympäristön muutokset. Se ei ole mahdollista, mutta mekanismit sopimuksen mukauttamiselle voidaan tuottaa. Perinteisen sopimuskäsityksen mukaisena oletuksena on, että epätäydellinen sopimus on seurausta osapuolten virheistä niiden laatimisessa ja tämän johdosta myös tällaisten laatimisesta usein mieluummin pitäydytään. Sopimuksen epätäydellisyshän

²⁷⁵ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71.

²⁷⁶ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71.

²⁷⁷ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71.

²⁷⁸ Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 76-77.

²⁷⁹ Ks. Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018b, s. 160.

²⁸⁰ Ks. Viljanen – Salminen – Hurmerinta-Haanpää 2018a, s. 71.

altistaa opportunistiselle käyttäytymiselle. Tämä on toki haasteena tulosperusteisessa sopimisessa.

Sopimuksen epätäydellisyys luo mahdollisuuden opportunistiselle käyttäytymiselle, mutta se ei käytännössä kuitenkaan tarkoita sitä, että mitä epätäydellisempi sopimus on, sitä todennäköisempää opportunistinen käyttäytyminen on.²⁸¹ Perinteisessä laitekauppasopimuksessa opportunistiselta käyttäytymiseltä suojaudutaan muun muassa täydellisin sopimuksin, yksipuolisten purkuehtojen ja omistusoikeuden kohdentamisen avulla. Tulosperusteinen sopimus taas ei ole täydellinen, sopimuksen päättämiseen liittyy omat haasteelliset kysymyksensä luvussa 4.4.4 esitetysti ja omistusoikeus ei vaihdu missään vaiheessa muuta kuin mahdolliselle rahoittajataholle.

Tulosperusteisessa sopimisessa opportunistista käyttäytymistä ehkäistään kuitenkin monella tapaa. Molemmat osapuolet ensinnäkin investoivat sopimussuhteeseen – esimerkiksi rahoittamalla laitteen, antamalla tietoja ja sitoutumalla pitkään sopimussuhteeseen. Toiseksi, jos tulosperusteisessa sopimuksessa kyetään hyödyntämään automaattisia muutosmekanismeja, voidaan näillä vähentää erillisen uudelleen neuvottelun tarvetta, joka lähtökohtaisesti lisääntyy sitä mukaan, mitä epätäydellisemmästä sopimuksesta on kyse.²⁸² Näin on esimerkiksi hinnanmuodostumismekanismien tapauksessa. Uudelleen neuvottelun mahdollisuus ja uudelleen neuvottelut itsessään ovat tekijöitä, jotka lisäävät opportunistisen käyttäytymisen riskiä.²⁸³

Ratkaisutoimittajan puolelta opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuus on pitkälti suljettu pois tulosperusteisella hinnoittelulla. Ratkaisutoimittaja kantaa kuitenkin riskin asiakkaan opportunistisesta käyttäytymisestä. Kuitenkin edellä mainituilla asioilla tätä voidaan ehkäistä. Osapuolten välisen luottamuksen merkitys korostuu.²⁸⁴

²⁸¹ Ks. De Fonteney 2020, s. 535, joka tosin käsittelee epätäydellistä sopimusta ja opportunistista käyttäytymistä rahoitus sopimuksissa. Hänen mukaansa yksityiskohtaiset sopimukset voivatkin johtaa lopulta jopa suurempaan opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuuteen.

²⁸² Ks. Hensher – Stanley 2008, s. 1145.

²⁸³ De Fonteney 2020, s. 541.

²⁸⁴ Ks. esim. Liinamaa et al. 2016, s. 46, Mohr – Spekman 1994, s. 138, Sumo et al. 2016 s. 1496 ja Buse et al. 2001, s. 6

Tietyissä tilanteissa epätäydelliset sopimukset ovat suositeltavia ja tehokkaita.²⁸⁵ Tulosperusteinen sopiminen on yksi niistä tilanteista. Tulosperusteisessa sopimisessa tosin täydellisen sopimuksen laatiminen ei ole lähtökohtaisesti edes mahdollista.

²⁸⁵ Epstein 2014a, s. 328. Ks. Jap – Ganesan 2000, s. 231.

5 LOPUKSI

Tutkielmani tarkoituksena on ollut selvittää, mitä tulosperusteinen sopiminen on ja miten se poikkeaa perinteisestä laite- ja palvelukaupasta. Tarkoituksena on ollut myös tunnistaa tulosperusteiseen sopimiseen liittyviä sopimusoikeudellisia haasteita sekä lisätä ymmärrystä siitä, miten tulosperusteinen sopimus sopii perinteiseen käsitykseen sopimuksesta ja sen tehtävistä.

Tulosperusteinen sopiminen tarkoittaa monia perustavanlaatuisia muutoksia perinteiseen laite- ja palvelukauppaan nähden. En näe tarpeelliseksi lähteä kirjaamaan enää tässä vaiheessa kaiken kattavaa luetteloa kaikista näistä muutoksia hinnoittelumekanismista aina omistusoikeuden haltijaan. Tärkeää on ymmärtää, että tulosperusteisesta sopimisesta on luvussa neljä esitettyyn tapaan erilaisia variaatioita, joiden välillä voidaan tunnistaa merkittäviä eroavaisuuksia. Ehkä tärkein huomioista on se, että mitä pidemmälle palvelumaksun suuruuden määräytyminen heijastelee ratkaisun asiakkaalle tuomaa varsinaista lisäarvoa, sitä haastavampaa tulosperusteisesta sopimisesta muodostuu. Sitä paremmin myös tässä tutkielmassa yleisesti tulosperusteisesta sopimisesta esitetyt asiat soveltuvat.

Mutta mitä siis tulosperusteinen sopimus käytännössä on? Tulosperusteinen sopiminen on ideaalinen ratkaisu teoriassa, sillä se yhdenmukaistaa sopimusosapuolten intressit. Tulosperusteinen sopiminen on myös yhteistoiminnan järjestämistä ja mukauttamista. Toisaalta, se on myös epävarmaa ja epätäydellistä.

Tulosperusteinen sopiminen tarkoittaa perustavanlaatuista muutosta sopijaosapuolten ajatustavoissa. Vastapuolista tuleekin yhteistyökumppaneita. *Arthurin* ja *Kennedyn* mielestäni osuvasti ilmaisemana, tulosperusteisessa sopimisessa ratkaisutoimittaja palkitaan positiivisen lopputuloksen saavuttamisesta (käytettävyys tai taloudellinen tulos) sen sijaan, että hänet palkittaisiin negatiivisen lopputuloksen tapahtumisesta (koneen hajoaminen ja sen seurauksena suoritetuista korjaustoimenpiteistä saadut maksut).²⁸⁶

Tulosperusteisessa sopimisessa sopimuksen kohteena on tietty ratkaisu, jonka ratkaisutoimittaja tarjoaa asiakkaalle. Olkoon ratkaisu konttien siirtyminen paikasta A paikkaan B, kuten toisessa luvussa 4.4 esittämässäni case-esimerkissä. Ratkaisu muodostaa vain osan asiakkaan liiketoimintaprosessia. Se ei ole siitä irrallinen prosessinsa, vaan yhteydessä muihin

²⁸⁶ Arthur – Kennedy 2014, s. 24.

prosesseihin ja vain osana luomassa asiakkaalle arvoa tämän liiketoiminnassaan. Jotta ratkaisun lopputulos saadaan mahdollisimman arvoa luovalla tavalla toteutettua, edellyttää tämä sitä, että yhteistoiminnan järjestämisestä sovitaan ja että sen käytännöt saadaan rakenteellistettua. Ratkaisutoimittaja ja asiakas ovat monissa määrin vahvasti riippuvaisia toisistaan, ja sopimussuhteen aikaisten epäselvyyksien pitkittyminen ja tietoon liittyvät epäselvyydet voivat aiheuttaa molemmille osapuolille huomattavaa haittaa. Sopimuksen yhdeksi tärkeimmistä tehtäväksi muodostuu yhteistyön sujuvoittaminen tavoiteltavan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Sopimussuhteen pitkäaikaisuus ja sen ympärillä vaikuttavien tekijöiden dynaamisuus, aina muuttuvasta toimintaympäristöstä ja asiakkaan omien tarpeiden muuttumisesta lähtien, tarkoittaa sitä, että sopimus ei voi olla staattinen. Sen täytyy pystyä mukautumaan aina tarpeen tullen joko automaattisesti tai osapuolten yhteisestä aloitteesta siten, että se pysyy ajan tasalla koko sopimussuhteen keston ajan. Sopimuksen mukaisia suorituksia ei kyetä määrittelemään kaiken kattavasti etukäteen.

Sopimussuhteen pitkäaikaisuudesta, dynaamisuudesta ja yhteistoiminnan korostumisesta aiheutuu tulosperusteisen sopimisen epätäydellisyys. Vastoin perinteisen sopimuskäsityksen kultaista ajatusta hyvästä sopimuksesta tulosperusteinen sopimus jää pakostakin epätäydelliseksi, mikä altistaa opportunistiselle käyttäytymiselle. Odotettua toimintaa ja käyttäytymistä koskevat sopimusehdot ovat varsin yleisellä tasolla kirjoitettu ja ne elävät ajan kuluessa edellä mainitun mukauttamisen takia. Lopputuloksena on, että tulosperusteista sopimista leimaa epävarmuus. Jos perinteistä laite- ja palvelukauppaa voidaan pitää selkeärajaisena sopimisena, jossa tulevaisuus pystytään lukitsemaan, tulosperusteinen sopiminen on kaikkea muuta.

Tulosperusteinen sopiminen kuulostaa ihanteelliselta. Asiakas maksaa vain siitä, mitä todella saa ja ratkaisutoimittaja saa vastaavasti maksun ratkaisun toteutuneen lopputuloksen perusteella. Vastapainona ratkaisutoimittajan riskiposition muuttuu selkeästi riskisemmäksi. Tulosperusteisen sopimisen käytännön toteuttaminen on kuitenkin haastavaa, jo pelkästään tässä tutkielmassa esitettyjen haasteiden takia. Tulosperusteinen sopiminen ei myöskään sovi kaikille yhtiölle ja kaikkien tuotteiden tarjoamiseen.²⁸⁷

²⁸⁷ Jovanovic – Engwall – Jerbrant 2016, s. 35.

Tulosperusteinen sopiminen edellyttää myös muutosta perinteisestä tavasta ajatella sopimusta täydellisenä, kaiken kattavana ja kaikkiin maailmantiloihin varautuneena osapuolten oikeuksia turvaavana instrumenttina. Sen sijaan sopimus tulisi nähdä myös erityisesti välineenä sopia osapuolten yhteistoiminnasta ja mukauttaa sopimus ja sopimussuhde taustalla vallitsevien muutosten mukaisesti osapuolten yhteistä etua ajatellen. Sopimuksen ainoa tehtävä ei enää ole taloudellisen aseman turvaaminen sopimussuhteessa.

Jotta tulosperusteisella sopimisella on mahdollisuus onnistua, on meidän ymmärrettävä se, että sopimuksella on muitakin tehtäviä kuin pelkkä turvaaminen. Sopimus voi olla edistämässä osapuolten välistä yhteistyötä ja sillä voidaan tulevaa silmällä pitäen sopia menettelytavoista, joilla sopimus mukautuu automaattisesti tai sitä mukautetaan toimintaympäristön muutoksiin. Perinteisen sopimuksen viime kädessä pakkotäytäntöönpanon uhkaan nojaavan tehon lisäksi sopimus voi vaikuttaa osapuolten käyttäytymiseen myös yhteistyön edistäjänä.