



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Nea Väänänen

## **Ostajan suojaaminen myyjän viivästyksessä**

Kansainvälisessä B2B vaatekaupassa

Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Talousoikeuden maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Nea Väänänen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ostajan suojaaminen myyjän viivästyksessä : Kansainvälisessä B2B vaatekaupassa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Talousoikeuden maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pekka Vainio		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	90

---

**TIIVISTELMÄ:**

Kansainvälisessä vaatekaupassa liikkuvat tuotot ovat suuria, mutta niin ovat myös mahdolliset menetykset suoritushäiriöiden tilanteessa. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia riskejä kansainvälistä vaatekauppaa käyvä ostaja kohtaa myyjän viivästyessä tavaran luovutuksesta. Lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää, miten ostavaa organisaatiota voidaan suojata myyjän viivästyksen ja sen aiheuttamien riskien varalta. Vastauksia kysymyksiin haetaan tutkimalla vaatetuotteiden kaupan erityispiirteitä, keskittyen ominaisuuksiin, joilla on vaikutusta myyjän viivästyksen liittyviin riskitekijöihin ja näistä syntyviin seurauksiin. Koska vaatetuotteiden kirjo on laaja, ovat myös tuotteiden ominaisuudet vaihtelevia. Erilaisten vaatetuotteiden roolia yrityksen hankinnassa on tutkielmassa havainnollistettu Peter Kraljicin ostosalkkuanalyysistä tehdyllä sovelluksella.

Tutkielmassa keskeisen tarkastelun kohteena ovat kauppalaki, sekä YK:n kansainvälistä tavaran kauppaa koskeva yleissopimus (CISG). Muuna lähdeaineistona tutkielmassa hyödynnetään sopimus-, kauppaja- ja varallisuuslain teoksia, sekä näiden lisäksi hankintaa ja sen erityispiirteitä käsitteleviä liiketaloudellisia kirjoituksia ja artikkeleja. Kirjallisen aineiston lisäksi tutkielmassa on haastateltu kolmea aiheen läheisesti tuntevaa ammattilaista. Haastatteluiden tarkoituksena on täydentää kirjallista lähdeaineistoa ja niiden pohjalta pyritään osoittamaan teorian sovellusta käytännön tasolla.

Tutkielman johtopäätelminä todetaan, että vaatetuotteiden kaupan keskeiset erityispiirteet muodostuvat vahvasti sesonkiin sidotusta myynnistä sekä pitkistä ja globaaleista toimitusketjuista. Yhtenä erityispiirteinä voidaan pitää myös sitä, että sopimuskäytännöissä on paljon vaihtelua eri toimijoiden välillä. Tutkielman pohjalta todetaan, että merkittävimmät ostajan viivästystilanteissa kohtaamat riskit kulminoituvat tulonmenetyksiin, jotka voivat olla seurausta esimerkiksi myyntisesongin menetyksestä tai jälleenmyynnin haasteista. Ostaja voi myös joutua korvausvastuuseen omia asiakkaitaan kohtaan, mikäli ei pysty toimittamaan tuotteita ajallaan myyjän viivästyksen vuoksi. Riskejä aiheutuu myös alihankkijoiden käyttöön sekä osatoimituksiin liittyen.

Ostajan suojaamiseen liittyen todetaan, että ostaja voi saada suojaan lainsäädännön nojalla muun muassa vahingonkorvauksen tai kaupan purun muodossa. Lainsäädäntöön pohjautuvien suojauskeinojen lisäksi, ostava organisaatio voi hyödyntää riskienhallinnassaan erilaisia sopimuksellisia välineitä ja saada näiden kautta suojaan myyjän viivästyksen varalta. Riskienhallintaa voidaan toteuttaa ennakoivasti jo toimittajan arviointivaiheessa sekä sopimusneuvotteluiden aikana. Lisäksi sopimusmateriaaliin voidaan sisällyttää esimerkiksi viivästyssakko- tai puskurivarastointiehtoja suojaamaan ostajan asemaa. Muita hyödynnettäviä ehtoja ovat korvaavaa toimitusta, osatoimitusta sekä alihankintaa rajoittavat ehdot. Vaikutusta ostajan kohtaamiin riskeihin on myös yrityksen myynti- ja ostosopimusten ja näiden ehtojen välisellä symmetrialla. Tutkielmassa on myös jatkettu Kraljicin ostosalkkuanalyysistä versio, jonka avulla sopimuksellisia riskienhallintatoimia on mahdollista kohdistaa erilaisille vaatetuotteille, niiden ominaispiirteet huomioon ottaen.

---

**AVAINSANAT:** sopimusoikeus, kauppaoikeus, vaatetusala, viivästys, riskienhallinta

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman tavoite	8
1.3	Tutkielman näkökulma	9
1.4	Tutkielman rakenne	10
1.5	Tutkielman lähdeaineisto ja toteutus	11
2	Vaateustuotteet kaupankäynnin kohteena	12
2.1	Mitä ovat vaate tuotteet?	12
2.1.1	Vaatteiden kehityksen vaikutus tuotannon volyyymiin	13
2.1.2	Portfolioanalyysin soveltaminen erilaisiin vaate tuotteisiin	14
2.2	Myyntin sesonkiluonteisuus	18
2.2.1	Muodin ja vuodenaikojen vaikutus sesonkiluonteiseen myyntiin	18
2.2.2	Urheiluun ja harrastustoimintaan käytettävät vaate tuotteet	20
2.3	Pitkät toimitusketjut	21
2.4	Sopimukset tekstiilioston pohjana	23
2.4.1	Ostosopimusten muoto ja sisältö	23
2.4.2	Ostosopimukset, puitesopimukset ja yleiset ehdot	24
2.4.3	Ostotilaukset sopimuksen roolissa	27
3	Myyjän viivästys tavaran kaupassa	29
3.1	Oikeudellinen pohja	29
3.2	Myyjän velvollisuus luovuttaa tavara ajallaan	30
3.2.1	Milloin myyjä on sitoutunut toimitusaikaan?	35
3.2.2	Toimituslausekkeet	37
3.2.3	Kauppaan liittyvien dokumenttien luovuttaminen	39
3.3	Suoritushäiriö tavaran luovutuksessa	42
3.4	Ostajan myötävaikutusvelvollisuus	43
4	Viivästykseen liittyvät liiketoimintariskit	44

4.1	Riskit sopimussuhteessa	44
4.2	Riskienhallinnan prosessi ja sen vaiheet	44
4.3	Myyntikauden menetys	48
4.4	Jälleenmyynnin aiheuttamat riskit	49
4.5	Alihankinnasta aiheutuvat riskit	51
4.6	Osatoimitukseen liittyvät riskit	53
5	Ostajan suojaaminen ja liiketoimintariskien hallinta	55
5.1	Lainsäädännön ostajalle tarjoama suoja	55
5.1.1	Oikeus vahingonkorvaukseen	55
5.1.2	Sopimuksen purkuoikeus	58
5.2	Sopimukselliset välineet riskienhallinnassa	62
5.2.1	Myyjän arviointi ja valinta	63
5.2.2	Sopimusneuvottelut	65
5.2.3	Sopimussakot	68
5.2.4	Puskurivarasto	71
5.2.5	Informointivelvollisuuden liittyvät sopimusehdot	73
5.2.6	Alihankintaan liittyvät sopimusehdot	75
5.2.7	Osatoimitusta säätelevät ehdot	76
5.2.8	Ehdot korvaavasta toimituksesta	77
5.2.9	Sopimusten symmetria	78
5.3	Portfolioanalyysin soveltaminen ostajaan suojaamiseen	79
	Lähteet	84

**Kuvat**

Kuva 1. Kraljicin portfolioanalyysin sovellus vaatetuotteisiin.	15
Kuva 2. Esimerkki vaatetuotteiden toimitusketjusta.	22
Kuva 3. Riskienhallinta tuotteittain.	80

**Lyhenteet**

KL = Kauppalaki

OikTL = Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista

CISG = Convention on International Sale of Goods

ICC = International Chamber of Commerce

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Ihmiset ovat pukeutuneet vaatteisiin jo vuosituhansien ajan. Vaatteet edustavat joillekin käytännöllisyyttä ja mukavuutta, toisille ne toimivat symbolina trendikkydestä ja muodin aallonharjalla kulkemisesta. Vaatetuotteilla voidaan mahdollistaa urheilun ja liikunnan harrastaminen sekä miellyttävä ulkoilu vaihtelevissakin sääolosuhteissa. Riippumatta vaatehankinnan perimmäisestä motiivista ja tuotteen funktiosta, yhteistä kuitenkin on, että päivittäin lähes poikkeuksetta meistä jokainen pukee päälleen jonkin sortin vaatteet. Ei siis olekaan ihme, että puhuttaessa vaateteollisuudesta ja vaatetustuotteiden kaupasta on kyseessä suuria rahasummia sekä tavaramääriä liikuttava toimiala, joka tarjoaa toimintamahdollisuudet monelle suomalaiselle yritykselle.

Tekstiili-, vaate- ja muotialan yritysten järjestö Suomen Tekstiili & Muoti ry:n mukaan Suomeen tuotiin ulkomailta vuonna 2020 vaatteita 1,41 miljardin euron arvosta<sup>1</sup>. Pelkästään Kiinasta vaatetustuotteita tuotiin vuoden 2020 tammi-elokuussa Suomeen yli 350 miljoonalla eurolla. Tämä vastaa Kiinan kokonaistuonnista lähes 10 prosenttia.<sup>2</sup> Huomionarvoista on, että edellä mainitut luvut eivät sisällä kuluttajien vaatetuontia EU-alueella, joten todellisuudessa Suomeen kulkeutuva vaatetuotteiden virta on vieläkin suurempi. Nämä luvut itsessään kertovat jo paljon ulkomailta tulevan vaatekaupan volyyymistä. Tuontimäärien taustalla vaikuttavana tekijänä on vaatetuotteiden valmistuksen ja erityisesti työvoiman korkea hinta Suomessa esimerkiksi Kaukoitään verrattuna. Suuri osa suomalaisista yrityksistä onkin vuosikymmenien saatossa siirtänyt tuotantoaan liiketoimintansa kannattavuutta parantaakseen ja ylläpitääkseen halvemmän työvoiman ja teollisuuden maihin, kuten Kiinaan, Vietnamiin tai Intiaan.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Suomen Tekstiili ja Muoti ry 2021

<sup>2</sup> Tulli 2020

<sup>3</sup> Ks. Koivuranta ym 2015, s. 154-155, 383-386

Pelkästään vaatteiden tuontimäärä ei toki kerro koko totuutta tuoteryhmän kaupasta. Tämän rinnalla voidaan tarkastella esimerkiksi vaatetuotteiden historiaa sekä ihmisten kulutustottumuksia. Vaatteiden historia ulottuu todistetusti jo esihistorialliselle ajalle n. 500 000-100 000 vuotta EAA. Jo esihistoriallisena aikana muinaisten ihmisten vaatetuotteissa on ollut havaittavissa jopa muoti-ilmiöitä ja muodin kiertoa.<sup>4</sup> Vaatteiden kaupan käynti muodostui elinkeinoksi keskiajalla ja sen jälkeen ihmiset ovat käyttäneet merkittäviä määriä tuloistaan vaatetuotteisiin<sup>5</sup>. 1800-luvulla ihmisten on kerrottu käyttäneen vuosittaisista tuloistaan jopa 10-20 prosenttia vaatetuotteisiin<sup>6</sup>. Yhä edelleen suomalaiset käyttävät vaatteisiinsa vuodessa keskimäärin 749 euroa. Tämä saattaa kuulostaa summana pieneltä, mutta vuositasolla kulutusta vaatteisiin kertyy Suomessa yhteensä melkein 4,4 miljardia euroa, joka vastaa noin 3,5 prosenttia suomalaisten kokonaiskulutuksesta.<sup>7</sup> Puhuttaessa kansainvälisestä vaatekaupasta kertyvät summat valtaviksi; arvioiden mukaan maailmassa käytetään vuodessa 900 miljardia euroa vaatetuotteisiin.<sup>8</sup>

Nämä luvut ovat mahdollistaneet sen, että moni suomalainen yritys onkin päätenyt suuntaamaan liiketoimintaansa vaatetuotteiden kaupan suuntaan. Yhteensä 5260 yhtiötä on Suomessa ilmoittanut päätoimialakseen joko vaatteiden tukkukaupan, yleisvähittäiskaupan tai vaatteiden postimyynnin ja verkkokaupan<sup>9</sup>. Vaatetuotteet ovatkin myynniltään muun muassa kaupanalalla hurjaa nousua tekevän verkkokaupan suurimpien tuoteryhmien joukossa<sup>10</sup>. Perustuen vaatetuotteiden huomattaviin tuontimääriin sekä ihmisten kulutustottumuksiin, voimme siis todeta vaatetuotteiden kaupan olevan Suomessa taloudellisesti arvioituna merkityksellisessä asemassa.

---

<sup>4</sup> Jänisniemi 2013: s.12.

<sup>5</sup> Jänisniemi 2013: s. 44.

<sup>6</sup> Godley 1997: s. 5.

<sup>7</sup> Suomen Tekstiili ja Muoti ry 2019.

<sup>8</sup> Ghemawat & Nueno, 2003.

<sup>9</sup> Kauppalehti, yrityshaku.

<sup>10</sup> Nieminen 2016: 9.1 Kaupan ala muutoksessa.

## 1.2 Tutkielman tavoite

Vaatetuotteiden hankintaa kansainvälisillä markkinoilla tekeviä yrityksiä on jo nyt Suomessa useita, eikä määrä näytä olevan lähiaikoina ainakaan pienenemässä. Vaatetuotteista ja erityisesti muodista, sekä muodin kestävästä kehityksestä onkin viime vuosina tehty jonkin verran tieteellistä tutkimusta, mutta vaatetuotteiden hankintaa ei ole juurikaan tutkittu niin Suomessa, kuin ulkomailla. Erityisesti aiheen aiempi tutkimus talousoikeudellisesta näkökulmasta on harvassa. Myös juridisen näkökulman omaavat tutkimukset hankinnasta ja siihen liittyvistä riskitekijöistä yleisemmällä tasolla, ovat edelleen varsin vähäisiä.

Vaatetuotteiden kaupan ollessa monelle suomalaiselle yritykselle liiketoiminnan pääelementti ja toimialan kaupan ollessa massiivista, saattaa ostava organisaatio kohdata myyjän suoritushäiriön tilanteessa suuret taloudelliset menetykset. Erityisesti viivästyksen osalta tätä riskiä nostaa vaatetuotteiden vahva ominaispiirre sesonkiluonteisesta myynnistä, johon monien toimialan tuotteiden myyntiaika on sidottu. Oman lisänsä tuovat muodin lyhyet kiertosykliä, sekä esimerkiksi urheiluun ja harrastustoimintaan suunniteltujen vaatteiden myynnin heijastelut vuodenaikoihin nähden sekä tuotteiden pitkät toimitusketjut. Edellä esitetty aiempien tutkimuksien rajoitettu määrä sekä aiheen ajankohtaisuus ja taloudellinen arvo toimivat kimmokkeina tutkielman taustalla.

Tutkielman tavoitteena on ensinäkin tarkastella ostavan organisaation näkökulmasta sitä, millaisia riskejä myyjän viivästykseen linkittyy kansainvälisessä vaatetuotteiden kaupassa. Tutkielmassa haetaan tämän lisäksi vastauksia siihen, miten ostajaa voidaan suojata myyjän viivästystilanteessa ja siten vähentää viivästyksiin liittyvien liiketoimintariskien toteutumisen todennäköisyyttä ja seurauksia. Tarkastelu on ostajan suojaamiseen liittyen jaettu kahteen alakysymykseen : millaista suojaa lainsäädäntö tarjoaa ostajalle myyjän viivästystilanteessa, sekä toisaalta millaisilla sopimuksellisilla välineillä ostava



organisaatio voi itse kontrolloida viivästyksen liittyviä riskejä ja siten suojata omaa asemaansa.

Tavoitteena on erityisesti herättää ajatuksia vaatehankintaa tekevien yritysten ostotoimintojen tehokkuudesta riskienhallinnan ja suojan tarjoajana, sekä lisätä tietoutta lainsäädännön tarjoamista suojakeinoista. Toiveena on, että toimialan yritykset pystyisivät hyödyntämään tutkielmaa hankintaan liittyvien sopimustensa luonnostelun ja kehittämisen tukena. Vaikka tutkielma on lähtökohtaisesti suunnattu vaateteollisuuden ja -kaupan parissa toimiville yrityksille, on tutkielman pohdintoja ja havaintoja osittain mahdollista hyödyntää myös muilla toimialoilla, joiden tuotteistoon liittyy samoja tai samankaltaisia erityispiirteitä.

### **1.3 Tutkielman näkökulma**

Talusoikeuden tutkielmana työssä on haluttu säilyttää vahvasti näkyvässä ennaltaehkäisemisen ideologia. Ajatus siitä, että juridisilla elementeillä pystytään vaikuttamaan liiketoimintaan ja yrityksen riskitekijöiden muodostumiseen jo ennen ristiriitojen ja suoritushäiriöiden syntymistä, on pyritty säilyttämään tutkielman läpi. Tarkoituksena on ylläpitää tutkielman taustalla ajatus siitä, miten syntyvien riskien realisoitumista voitaisiin jo sopimuksen solmimisvaiheessa ennakoita ja siten suojata ostavaa organisaatiota myyjän viivästystä vastaan mahdollisessa myöhemmässä suoritushäiriön tilanteessa. Riskienhallintaa on käsitelty erityisesti tutkielman luvussa 4, joka keskittyy viivästyksen aiheuttamiin liiketoimintariskeihin ja riskienhallinnan järjestämiseen organisaatiossa.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman varsinaiset käsittelyluvut alkavat luvusta 2 Vaatetustuotteet kaupankäynnin kohteena. Luvussa tutkitaan, millaisia erityispiirteitä vaatetuotteisiin liittyy, sekä miten vaatetuotteita voidaan yrityksen sisällä lajitella näiden ominaisuuksien mukaan. Tuotteiden ryhmittelyä on esitelty Kraljcin portfolioanalyysiä soveltaen. Pääpaino on pidetty ominaisuuksissa, jotka ovat keskeisiä myyjän viivästyksen seurauksia arvioitaessa. Luvun kolme lopussa on myös tarkasteltu vaatehankinnassa yleisessä käytössä olevia sopimuskäytänteitä. Luku 3 keskittyy myyjän viivästyksen tavara kaupassa. Luvussa käsitellään myyjän viivästyksen kriteeristöä niin kotimaisen kauppailain, kuin myös kansainvälisten säädösten näkökulmasta. Tavoitteena on luvussa avata sitä, millaisin kriteerein myyjän voidaan katsoa syyllistyneen viivästyksen ja mitä seikkoja viivästyksen arvioinnissa on otettava huomioon.

Luvussa neljä edetään aiempien lukujen tietoa yhdistämällä tarkastelemaan liiketoimintariskejä, jotka liittyvät myyjän viivästyksen vaatetuotteiden kaupassa. Luvussa käsitellään riskienhallintaa prosessina ja peilataan tuota prosessia tutkielman etenemiseen. Pääpainona luvussa on nostaa esille keskeisiä riskejä, jotka voivat aiheuttaa tuotteiden viivästyneen toimituksen sekä seurauksia, joita näistä voi syntyä. Tutkielman viimeisen käsittelyluvun tarkoituksena on toimia tutkielman päälukuna. Luvussa viisi tutustutaankin varsinaisiin ostajan suojakeinoihin käymällä läpi lainsäädännön tarjoamaa suojaa sekä sopimusoikeudellisia keinoja, joilla luvussa neljä esitettyjä liiketoimintariskejä on mahdollista kontrolloida. Luvussa otetaan myös katsaus sopimusneuvotteluiden rooliin hankintasopimuksen ehtojen muodostumisessa sekä punnitaan toimittajavalinnan tärkeyttä riskienhallinnassa. Tutkielman lopussa esitetään vielä aiemmin käsiteltyä yhteenvetäen toinen sovellus luvun 3 portfolioanalyysistä, jonka avulla tarkastellaan suojatoimien kohdistamisesta erilaisten vaatetuotteiden hankintaan.

## 1.5 Tutkielman lähdeaineisto ja toteutus

Laajimman pohjan tutkielman lähdeaineistolle antavat oikeudelliset sekä liiketaloudelliset kirjoitukset. Tutkielman lähteistöstä koostuu niin sopimusoikeuden, varallisuus- ja kauppaoikeuden teoksista sekä näiden lisäksi hankintaan ja sen erityispiirteisiin keskittyvistä liiketaloudellisista ja tuotantotaloudellisista kirjoituksista. Lähteistö koostuukin suurelta osin oikeustieteellisistä sekä kauppatieteellisistä kirjoista, artikkeleista ja aiemmista tutkimuksista. Näiden lisäksi vaatetuotteiden erityispiirteitä on tutkittu käyttämällä lähdeaineistona vaatetukseen, muotiin ja muodin historiaan keskittyviä teoksia.

Tutkielman pääasiallisena toteutustapana on oikeudellinen ja liiketaloudellinen analyysi, jota toteutetaan säännöksiä ja kirjallisuutta tulkitsemalla. Kirjallista lähdeaineistoa tukemassa on myös haastattelumateriaalia, jonka pohjalta on pyritty tuomaan konkreettista näkökulmaa tutkielmassa esitetyn teorian sovelluksesta käytäntöön. Haastattelut on toteutettu valituilla alan ammattilaisilla, jotka ovat työskennelleet useiden vuosien ajan erityisesti tekstiili- ja vaatehankintojen parissa ja näin omaavat käytännön näkemystä tuotteiden hankinnasta. Heidän kertomansa kautta on pyritty myös osaltaan avaamaan tekstiili- ja vaatetuotteiden hankinnan luonnetta ja sen erikoispiirteitä.

## 2 Vaatetustuotteet kaupankäynnin kohteena

### 2.1 Mitä ovat vaatetustuotteet?

Pukeutuminen on valtaosalle ihmisistä jokapäiväisesti elämää koskettava aihe, ja siten vaatteiden voidaan olettaa olevan hyödykkeenä monelle varsin tuttuja. Vaatetustuotteisiin kuuluu kuitenkin lukematon määrä erilaisia tuotteita, joiden hankintaa ohjaavat monenlaiset kriteerit ja joiden tuotannosta löytyy vaihtelevia valmistusmateriaaleja ja -tekniikoita. Nykypäivänä vaatetustuotteiden kirjo on valtava. Vaatetustuotteisiin voidaan katsoa kuuluvan suuri joukko erityyppisiä vaatteita naisille, miehille ja lapsille. Vaatetustuotteet sisältävät muun muassa vaihtelevista materiaaleista valmistetut takit, paidat, urheiluvaatteet ja alusasut. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on Suomen tullijärjestelmän mukainen laaja määritelmä vaatetustuotteesta<sup>11</sup>. Käytännössä tutkielman piiriin voidaan katsoa kuuluvan kaikki yleisimmät sisä- ja ulkovaatetyypit. Tarkastelun ulkopuolelle on tutkielmassa rajattu ainoastaan joitain asusteita kuten kaulaliinoja ja -huiveja. Selvytyden vuoksi mainittakoon, että tutkielmassa ei myöskään tarkastella jalkineiden hankinnan erityispiirteitä.

Tässä luvussa tarkoituksena on avata sitä, millaisia vaatetustuotteet ovat kaupankäynnin kohteina sekä tutustua siihen, mitä erityispiirteitä tämän tuoteryhmän hyödykkeisiin kuuluu. Luvussa erityispiirteitä tarkastellaan viivästyksen ja sen seurauksien näkökulmasta ja siten on pyritty valitsemaan ne ominaisuudet, jotka tekevät tuotteen luovutuksen viivästyksestä merkityksellisen yrityksen liiketoiminnan kannalta. Luvussa tutkitaan vaatetustuotteiden keskeistä erityispiirrettä, sesonkiluonteista myyntiä, sillä tämä ominaisuus tekee myyntituotoista erityisen haavoittuvaisia tilanteessa, jossa tuotteiden toimitus viivästyy. Sesonkiluonteisuuden lisäksi tarkastelun kohteena ovat tuotteiden

---

<sup>11</sup> Vaatetustuotteiden tullinimikkeisiin ja määritelmiin voi tutustua tarkemmin esimerkiksi Tullin Fintaric palvelussa.

valmistuksen pitkät toimitusketjut. Luvun loppuosassa selvitetään yleisiä sopimuksellisia käytäntöjä, joita vaatetuotteiden kaupan ostosopimuksissa ilmenee.

### **2.1.1 Vaatteiden kehityksen vaikutus tuotannon volyymiin**

Vaatteiden historian alkutaipaleilla vaatteita kehitettiin pitkälti käytännöllisyyden tarpeisiin. Vaatteilla haettiin suojaa kylmyyttä vastaan, sekä osoitettiin siveellisyyttä yhteiskunnassa.<sup>12</sup> Valmistuksessa käytetyt tekstiilit olivat alkukantaisia ja niiden määrä oli hyvin rajattu, materiaalien valinnassa keskeisin kriteeri oli saatavuus. Suurin osa vaatteista oli tehty joko eläinten taljoista, nahasta tai kasvikuiduista.<sup>13</sup> Tekstiilien määrä on moninkertaistunut viime vuosisadan aikana erityisesti keinotekoisien kuitujen kehityksen myötä. Tämä on avannut vaateteollisuudelle lukemattomia uusia ovia valmistusmateriaalien suhteen<sup>14</sup>. 1960-luvulla yleistyneet keinokuidut ovatkin materiaalikustannuksia laske-  
malla mahdollistaneet vaatteiden massatuotannot aivan uudella tavalla ja siten lisänneet radikaalisti vaatetuotannon volyymiä.<sup>15</sup>

Valmistusmateriaalien kehittymisen lisäksi, myös ihmisten vaatimukset vaatteiden suhteen ovat aikojen saatossa kasvaneet. Kuluttajat haluavat toki edelleen vaatteidensa olevan jossain määrin käytännöllisiä, mutta käytännöllisyyden rinnalle on noussut myös muita valinnan kriteerejä. Vaatteita ostetaan nykyisin istumaan muotiin, ajan henkeen sekä henkilökohtaisiin vaatemieltymyksiin. Oman lisänsä vaatetuotteiden valikoiman laajentumiseen on tuonut myös pikamuodin kehitys, jonka seurauksena yritysten paine päivittää tuotevalikoimaansa nopeammalla tahdilla on noussut huomattavasti aikaisemmasta, paine valikoiman uudistamiseen on kovempaa kuin koskaan<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Laver 1996: s. 7-11.

<sup>13</sup> Jänisniemi 2013: s. 12-13.

<sup>14</sup> Tao 2001.

<sup>15</sup> The Kyoto Costume Institute 2004: s. 128.

<sup>16</sup> Bhardwaj & Fairhurst 2010: s. 166.

### 2.1.2 Portfolioanalyysin soveltaminen erilaisiin vaatetuotteisiin

Vaatetuotteiden valikoima ollessa laaja, sisältyy usein yksittäisen yrityksenkin tuotevalikoimaan vaatteita, joiden rooli ja merkitys liiketoiminnan kannalta eroavat toisistaan. Rooliltaan eroavien hankintanimikkeiden<sup>17</sup> käsittely on hyvä ottaa huomioon jo hankinnan suunnittelussa ja johtamisessa. Erottelemalla tuotteita ja määrittelemällä hankintastrategioita tuotteiden ominaisuuksien pohjalta voidaan arvioida, mitä asioita kunkin tuotteen hankinnassa tulee ottaa huomioon ja mihin kiinnitetään erityistä huomiota.

Hankinnan strategian näkökulmasta hankintanimikkeitä voidaan järjestää erilaisiin ryhmiin esimerkiksi vuonna 1983 julkaistun Peter Kraljicin portfolioanalyysin perusteella<sup>18</sup>. Portfolioanalyysistä on vuosien saatossa tehty lukuisia muunnelmia, mutta pääidea on pysynyt samana; toinen akseleista kuvastaa tuotteen ostovolyymia tai tulosvaikutusta yrityksen liiketoiminnassa, toinen akseleista nimikkeen saatavuutta tai toimittajamarkkinoiden hallittavuutta.<sup>19</sup> Kraljicin portfolioanalyysi tarjoaa ostavalle organisaatiolle perustyökalun nopeaan ja helppoon hankinnan hahmottamiseen<sup>20</sup>. Kuva 1 on rakennettu kolmen lähteen pohjalta näiden tietoja yhdistelemällä<sup>21</sup>. Sen tarkoituksena on havainnollistaa ostosalkkuanalyysiä sovellettuna vaatetuotteiden näkökulmaan tuote-esimerkkien avulla.

---

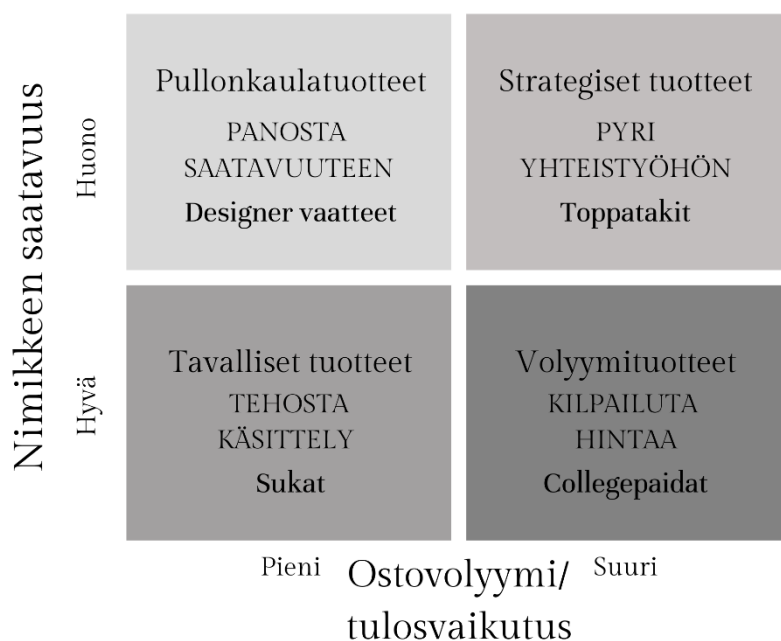
<sup>17</sup> Hankintanimikkeellä tarkoitetaan yrityksen hankkimia tuotteita, ks. Lehtonen 2004.

<sup>18</sup> Ks. Lehtonen 2004: s. 93, tunnetaan usealla eri nimellä, esimerkiksi Ostosalkkuanalyysi, Kraljic Portfolio Matrix (KPM) ja nelikenttäanalyysi.

<sup>19</sup> Nieminen 2016: 4.1. analysointimenetelmät.

<sup>20</sup> Vuorinen 2013: s. 175-176.

<sup>21</sup> Lehtonen 2004: 93, Sakki 1999: s. 226 ja Nieminen 2016: 4.1. analysointimenetelmät.



**Kuva 1.** Kraljicin portfolioanalyysin sovellus vaatetuotteisiin.

Nimikkeiden saatavuuteen vaikuttavat esimerkiksi se, kuinka moni alan toimija pystyy tarjoamaan ostettavaa tuotetta, onko toimittajamarkkinoiden sisäänkäynti rajattu uusilta toimijoilta, sekä tuotteen hankkimiseen liittyvät logistiset kustannukset. Ostovolyymia mitattaessa tarkastellaan puolestaan tuotteen vuosittaista ostomäärää sekä hankinnan volyyymiä rahallisella tasolla. Suuri tekijä analyysin vaakaa-akselin arvioinnissa on tuotteen tulosvaikutus yrityksen liiketoiminnan kannalta. Tuote, jonka volyyymi kappalemäärissä mitattuna on suuri, mutta jonka taloudellinen vaikutus yrityksen tulokseen on hyvin pieni, ei voi sijoittua analyysissä akselin oikeaan reunaan.<sup>22</sup>

Analyysin vasempaan alareunaan sijoittuvat tavalliset tuotteet, joita kutsutaan hankinnassa myös nimellä rutiinituote. Näiden tuotteiden saatavuus on hyvä ja ostovolyymi pieni.<sup>23</sup> Esimerkkinä vaatetuotteista kuviossa on esitetty sukat, jotka ovat yleisesti halpoja ja yksinkertaisia valmistaa. Yksinkertaisuutensa vuoksi niille löytyy helposti tarpeen vaatiessa useampi mahdollinen toimittaja, joten ostajan mahdollisuudet nimikkeiden

<sup>22</sup> Nieminen 2016: 4.1. analysointimenetelmät.

<sup>23</sup> Nieminen 2016: 4.1. analysointimenetelmät.

hankkimiseen ovat hyvät. Tulosvaikutus sukilla muodostuu yleensä pieneksi, sillä niiden myyntihinta ja siten myös kate-eurot jäävät suhteessa hinnakkaampiin tuotteisiin matalliksi. Näiden tuotteiden osalta suurin tavoite on kehittää hankinnan prosessista mahdollisimman tehokas<sup>24</sup>.

Pullonkaulatuotteiksi kutsutaan tuotteita, jotka sijoittuvat analyysin vasempaan ylälohkoon. Tähän lohkoon kuuluvien tuotteiden saatavuus on heikko ja tulosvaikutus pieni.<sup>25</sup> Esimerkiksi on valittu tässä designer vaatteet. Nämä tuotteet ovat usein hyvin spesifejä ja toteutettu ostajan tarkkojen ohjeiden mukaisesti. Yksittäistä designer vaatetta ei myöskään yleensä massavalmisteta, kuten monia muita vaatetuotteita, niiden yksityiskohtaisuuden ja korkeamman tuotantohinnan vuoksi. Tästä syystä tuotteiden ostovolyymi jää pieneksi. Erityisesti tämä näkyy yrityksillä, joiden päätoimialana ei ole designer vaatteet, vaan designer kappaleet kuuluvat osaksi rajoitettua erikoiskokoelmaa. Pullonkaulatuotteiden hankinnassa keskeistä on varmistaa tuotteiden saatavuus<sup>26</sup>. Esimerkiksi yksityiskohtaisen designer tuotteen kohdalla tuotteen saatavuus muodostuu kriittiseksi, sillä toimittajan vaihtaminen lyhyellä aikavälillä on haastavaa tai jopa mahdotonta.

Toimittajamarkkinat sekä tuotteen saatavuus ovat haastavat myös analyysin oikeaan yläkulmaan sijoittuvilla strategisilla tuotteilla. Eroavaisuutena pullonkaulatuotteisiin on kuitenkin se, että strategisten tuotteiden ostovolyymi on yritykselle merkittävä.<sup>27</sup> Tässä tutkielmassa esimerkiksi on nostettu toppatakit, sillä erityisesti Suomen sääolosuhteissa ulkotakit kuuluvat asiakkaiden keskuudessa talvisesongin suursuosikkeihin. Talvitakkien suuri myynti heijastuu puolestaan vaatetuotteita myyvien yritysten hankintoihin ja siten tekee siitä suurivolyymisen tuotteen. Nimikkeen heikko saatavuus puolestaan perustuu tuotteen kokoon; takkien toppaus tekee niistä isokokoisia kuljetettavia ja siten rahtikustannukset ja rahtitilan saaminen saattaa koitua hankalaksi. Saatavuutta heikentää myöskin se, että toppatakkien valmistamiseen ja tehdasvarastointiin vaaditaan toimittaja,

---

<sup>24</sup> Lehtonen 2004: s. 93.

<sup>25</sup> Nieminen 2016: 4.1. analysointimenetelmät.

<sup>26</sup> Lehtonen 2004: s. 93.

<sup>27</sup> Lehtonen 2004: s. 94.



jolla on varmasti kapasiteettia tuottaa tilattu määrä ajallaan ja siten uuden toimittajan etsiminen lyhyellä aikavälillä saattaa olla haastavaa. Strategisten tuotteiden osalta yritykset pyrkivätkin yleensä optimoimaan hankintojaan panostamalla toimittajan kanssa luotuun suhteeseen, jotta toimittajaa ei jouduta kesken kauden vaihtamaan<sup>28</sup>.

Viimeisenä taulukon oikeassa alareunassa on esitelty volyymituotteet. Näiden tuotteiden saatavuus on hyvä ja ostovolyymi suuri<sup>29</sup>. Esimerkkinä taulukossa ovat collegepaidat, jotka kuuluvat monen vaateliikkeen vakiomallistoihin ja joita myydään kuluttajille vuoden ympäri. Tuotteiden tasaisen myynnin vuoksi niiden ostovolyymi kertyy usein vuodessa merkittäväksi. Verrattuna esimerkiksi T-paitoihin, myös katteet ja myynnistä saatavat tuotot ovat monesti suuremmat korkeamman hintatason vuoksi. Nimikkeen saatavuus puolestaan on usein hyvä, sillä tuotteen yksinkertaisuuden vuoksi toimittajia on helppo tarpeen vaatiessa vaihtaa. Volyymituotteiden osalta hankinnassa tulisikin painottaa kilpailutusta eri toimijoiden välillä ja siten ajaa hankinnan kokonaiskustannukset mahdollisimman mataliksi<sup>30</sup>.

Tuotteiden erilaisten ominaisuuksien sekä liiketoiminnallisen roolin hahmottaminen auttavat yritystä luomaan tehokkaat ja toimivat hankintastrategiat ostotoimintansa tueksi. Esimerkiksi Kraljicin analyysiä hyödyntämällä ostava yritys pystyy tuotteiden hankinnan sisäisen merkityksen lisäksi ottamaan hankinnassaan huomioon myös ulkoiset mahdollisuudet ja haasteet ostojen taustalla<sup>31</sup>. Tällöin luonnollisesti tuotteiden hankinnan jäsentely ja hankinnan kannalta merkittävien riskitekijöiden hahmottaminen ja huomioointaminen helpottuvat.

---

<sup>28</sup> Lehtonen 2004: s. 94.

<sup>29</sup> Nieminen 2016: 4.1. analysointimenetelmät.

<sup>30</sup> Lehtonen 2004: s. 94.

<sup>31</sup> Dubois & Pedersen 2002: s. 35-42.

## 2.2 Myynnin sesonkiluonteisuus

Kaupankäynninkohteen ollessa vaatetuote, ei ostajan tarvitse liioin huolehtia tuotteen pilaantumisriskistä. Toisin kuin esimerkiksi elintarvikkeilla, vaatetuotteiden ominaispiirteisiin ei kuulu varsinainen tuotteen pahaksi meneminen. Ostavan yrityksen ei siis tarvitse kantaa riskiä siitä, että myyjän viivästyksen vuoksi tuote olisi materiaalin vanhentumisen johdosta käyttökelvoton. Myyjän viivästys voi kuitenkin vaikuttaa tuotteen käyttökelpoisuuteen muulla tapaa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii vaatteiden myynnin sesonkiluonne.

### 2.2.1 Muodin ja vuodenaikojen vaikutus sesonkiluonteiseen myyntiin

Perinteisesti vaatetuotteiden kaupan sesonkiluonteisuuteen on vuosien saatossa vaikuttanut erityisesti yksi muodin ominaispiirre; vuodenajan mukaan määrittyvät mallistot. Suurin osa yrityksistä on sitoutunut noudattamaan mallistoissaan kausittaista lähestymistä. Tällöin vuodessa julkaistaan yleensä kaksi päämallistoa; kevät-kesä ja syksy-talvi mallistot. Mallistojen jakaminen vuodenajan mukaan on loogista myös ilmastoon ja sääolosuhteisiin peilaten. Osa tuotteista on jo luontaisesti käyttötarkoitukseltaan selkeästi vuodenaikoihin sidottuja; esimerkiksi uima-asujen myynti kesäsesongilla on moninkertaista talvisesonkiin verrattuna ja vastavuoroisesti talvitakkien myyntimäärät hiljenevät merkittävästi kesää kohti kuljettaessa.<sup>32</sup> Tätä sidonnaisuutta korostaa edelleen Suomessa vuodenaikojen väliset suuret eroavaisuudet lämpötilojen ja sään suhteen. Pika-  
muotia lukuun ottamatta suuri osa yrityksistä noudattaakin edelleen kyseistä mallistojen jaottelua, sillä tämän koetaan selkeyttävän toimialaa ja siten helpottavan ylläpitämään yritysten liiketoimintaa<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Thomassey 2010: s. 471-472.

<sup>33</sup> Ks. Carlo Rivetti teoksessa Fashion makers – fashion shapers 2009: s. 138.

Vaatetuotteiden myyntisesonkia määrittää osaltaan vahvasti myös muodin kehitys. James Laver onkin saanut kiteytettyä muodin sisimmän olemuksen lausahdukseensa ”muodin tarkoitus on muuttua”. Kun vaateollisuudessa vallitseva trendi on tullut tiensä päähän, muodostuu suunnittelijoiden johdolla uusia asiakkaille esitettäviä tyyliuuntia. Muoti ja ihmisten mieltymykset vaatetuksen suhteen ovatkin tapansa mukaisesti muuttuneet tasaisin väliajoin.<sup>34</sup> Esimerkiksi kun uusi trendi valtaa muotimaailmaa, ovat ihmiset usein ensin haltioissaan siitä. Kuitenkin, kun trendi saa tarpeeksi jalansijaa ja sen edustamia vaatekappaleita alkaa näkymään katukuvassa paljon, alkaa trendin houkuttelevuus myös pikkuhiljaa laskea kuluttajien silmissä. Uudesta ja jännittävästä tulee helposti ”tavallista”. Näin muutos uutta trendiä kohden alkaa lähestyä.

Nykypäivän kaupanalan yleispiirteisiin kuuluu se, että kuluttajat saattavat muuttaa nopeallakin temmolla kulutuskäyttäytymistään sekä mieltymyksiään tuotteiden suhteen<sup>35</sup>. Tästä hyvänä esimerkkinä on muodin kehitys, jossa muutos on tänä päivänä erittäin nopeaa<sup>36</sup>. Nopea muodin kehitys kulminoituu parin viime vuosikymmenen aikana vaatekauppojen keskuudessa yleistyneeseen ”fast fashion” -ilmiöön, jonka lippulaivamerkkeinä toimivat muun muassa vaateyhtiöt Zara ja H&M. Suomessa pikamuotina tunnetun ilmiön tunnuspiirteisiin kuuluu tuotteiden ja prototyypin nopea kehitys, tuotannon lyhyet läpimenoajat ja tuotteiden edulliset hinnat<sup>37</sup>. Tuotantoaikoja on saatu kutistettua vain muutamiin viikkoihin, ja pikamuotiin erikoistuneet ketjuliikkeet saavat mallistoonsa päivitystä hyvinkin nopealla aikajanelalla. Tästä seurauksena, kun uusi trendi valtaa muotimaailmaa, odottavat pikamuotiin tottuneet kuluttajat trendin mukaisten tuotteiden olevan liikkeissä saatavilla käytännössä välittömästi.<sup>38</sup> Ilmiö on suuren suosionsa pohjalta mahdollistanut siihen erikoistuneille muotiketjuille tuottoisan toimintaympäristön;

---

<sup>34</sup> Laver 1996: s. 238.

<sup>35</sup> Nieminen 2016: 9.1. Kaupan alan muutoksessa.

<sup>36</sup> Ks. Angela Missoni teoksessa Fashion makers -fashion shapers 2009: s. 44.

<sup>37</sup> Tokatli 2007: s. 23.

<sup>38</sup> Bhardwaj & Fairhurst 2010: s. 170.

vuonna 2021 esimerkiksi H&M ilmoitti liikevaihtonsa nousseen 13 prosentilla edellisvuodesta ylittäen 140 miljardin kruunun rajapyykin<sup>39</sup>.

### 2.2.2 Urheiluun ja harrastustoimintaan käytettävät vaatetuotteet

Urheiluvaatteissa käytännöllisyys on yksi merkittävimmistä ominaisuuksista<sup>40</sup>. Täten käytettävien vaatteiden tulee istua meneillään olevan vuodenajan sääolosuhteisiin ja niiden vaatimuksiin. Urheilutoiminnassa sesonkiluonteisuus tulee esille muiden vaatteiden tavoin korostuneen vuodenaikoihin sitoutuneen myynnin kautta, mutta sen lisäksi myös erilaisten harrastuskeskeisten muodossa. Harrastuspuolen sesonkiluonteisesta vaatetuksesta voidaan ottaa esimerkiksi vuonna 2020 suureen suosioon noussut ulkoilu- ja retkeilyvaatetus. Retkeilyvarusteiden ja -vaatteiden myynti nousi monilla alan yrityksillä hurjasti vuonna 2020 alkaneen korona-pandemian johdosta, kun ihmiset pyrkivät löytämään harrastuksia, joissa on mahdollista liikkua ulkotiloissa turvavälit huomioiden.<sup>41</sup> Retkeilyvaatteiden myynti on vahvasti sidottua vuodenaikoihin ja retkeilykeskeisiin. Esimerkiksi kevyemmät ulkoiluvaatteet menevät hyvin kaupaksi erityisesti keväällä ja alkusyksyllä, mutta myyntikausi alkaa hiipumaan syksyn edetessä. Tämä lisää osaltaan viivästyksestä aiheutuvaa riskiä, sillä tavaroiden kierto sesongin ulkopuolella on huomattavasti hitaampaa ja myöhästyneitä tavaroita on luultavasti haastavampi saada kaupaksi.<sup>42</sup>

Harrastustoiminnan sesonkiluonteista myyntiä voidaan havaita myös esimerkiksi metsästysvaatteiden osalta. Metsästyskeskeinen sesonki määrittyy metsästysaikojen mukaan, jotka ovat Suomessa säänneltyjä metsästysasetuksen 24 §:ssä. Metsästysaika saattaa alueesta ja kohde-eläimestä riippuen olla rajattu kestämään vain muutaman kuukauden vuodesta. Kun tähän lisätään metsästysvaatteisiin liittyvä sääntely, rajautuu eri

---

<sup>39</sup> Kauppalehti 30.9.2021 ”Pikamuodilla menee taas hyvin – H&M maksaa tauon jälkeen miljardien osin got”.

<sup>40</sup> Ks. Christophe Lemaire teoksessa Fashion makers -fashion shapers 2009: s. 127.

<sup>41</sup> Kauppalehden uutinen 10.6.2020 ”Retkeilyinto näkyy alan erikoisliikkeissä – kysyntä luo toiveikkautta, että into kotimaanmatkailuun ja retkeilyyn kantaisi myös korona-ajan yli.

<sup>42</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022.

metsästysvarusteiden sesongit vuosittain suhteellisen tarkoiksi. Esimerkiksi hirvien metsästyksessä käytettävien oransseilla huomioväreillä merkittyjen metsästysvaatteiden kiireisin myyntisesonki alkaa hieman ennen vuosittaisen metsästysajan alkua ja hiljenee vahvasti metsästysajan lopun lähestyessä. Jos metsästysvaatteiden toimitus viivästyy reilusti sesongin alusta, voivat myyntitappiot tällöin koitua suuriksi.<sup>43</sup>

### 2.3 Pitkät toimitusketjut

Erityisesti alan ammattilaisia haastatellessa nousee esille vaateteollisuuden keskeisenä erityispiirteenä monivaiheiset toimitusketjut. Haastatellut kuvailivat toimitusketjuja muun muassa pitkiksi ja pirstaloituneiksi.<sup>44</sup> Toimitusketjut ovatkin vaateteollisuudessa usein moniosaisia ja yhteen toimitusketjuun saattaa sisältyä useiden eri toimijoiden työpanosta. Toimitusketjujen pituutta voidaan havainnollistaa esimerkiksi ulkoilutakin valmistuksen eri vaiheilla. Kuviossa 2 on muodostettu kuvitteellinen esimerkki takin valmistuksen taustalla olevasta toimitusketjusta, jonka tuote käy läpi ennen saapumistaan ostajan varastoon.

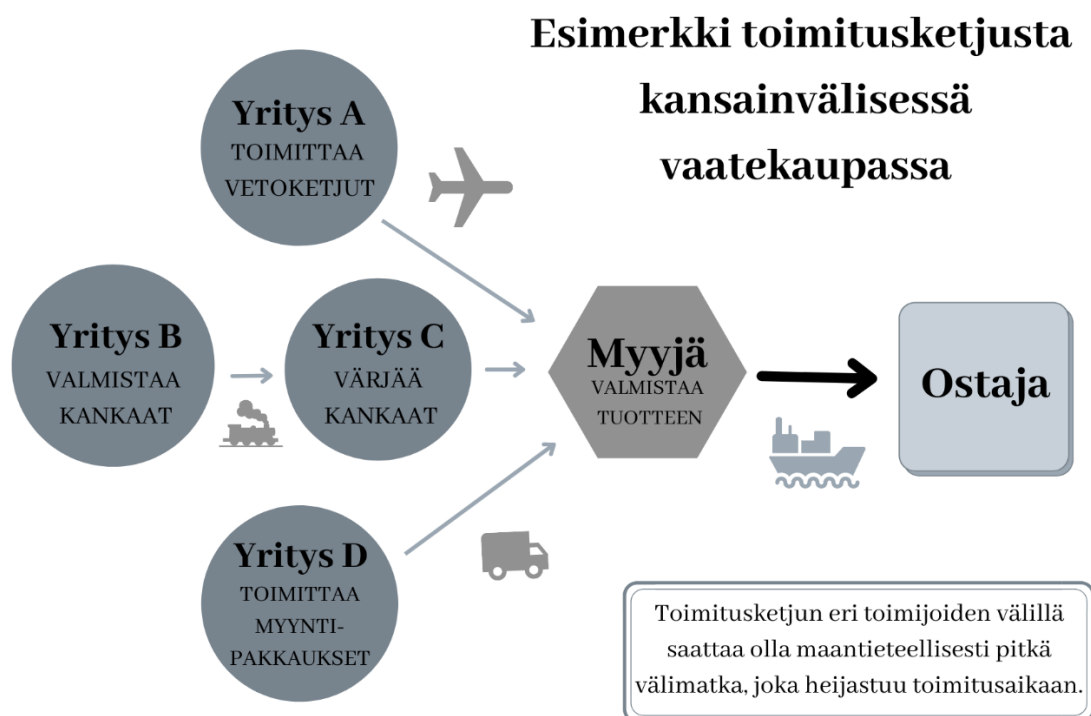
Kuviossa tuotteen valmistajana on myyjä, jonka tehtaalla tuote ommellaan valmiiseen muotoonsa. Yritykset A, B, C ja D kuvastavat myyjän tavarantoimittajia, jotka jokainen osallistuvat osaltaan valmistettavan takin tuotantoon. Takkia varten myyjä ostaa ensin takin pääasiallisena materiaalina olevat kankaat yhdeltä tai useammalta toimijalta (Yritys B), riippuen siitä, millaiset mahdollisuudet toimittajalla on tarjota kaikki erilaiset takkiin tulevat kankaat. Kun kankaat on tilattu, näiden kankaiden värjäykseen saatetaan vielä käyttää toista ulkopuolista toimittajaa (Yritys C), jotta kankaaseen saadaan muodostettua ostajan toivoma värisävy. Tämän lisäksi muut tarvittavat osat kuten vetoketjut, napit tai tarranauhat hankitaan usein vielä erilliseltä toimittajalta (Yritys A). Jo tässä vaiheessa,

---

<sup>43</sup> Yle: ”Metsästäjien huomioväri muuttuu – värisokeakin erottaa paremmin toisen metsämiehen” 27.9.2013, Metsästysasetus 22 §.

<sup>44</sup> J. Alitalo, henkilökohtainen haastattelu, 7.12.2021 & V. Laankoski 1.12.2021.

kun tuotteen raaka-aineita vasta kerätään takkia valmistavan myyjän tehtaalle, kuuluu toimitusketjuun suuri määrä eri toimijoita. Oman lisänsä toimitusketjuun luo kuljetukseen kuluva aika. Tuotannonosat saattavat kulkea pitkiä välimatkoja tehtaalle, tai jopa sijaita toisessa maassa, jolloin myös tullaukseen on laskettava oma aikansa.<sup>45</sup>



**Kuva 2.** Esimerkki vaatetuotteiden toimitusketjusta.

Materiaalien etsimiseen, hankintaan ja kuljetukseen saattaa kuluja jopa useita viikkoja tilauksen tekemishetkestä. Usein vaateollisuudessa, kun muutama viikko tilauksesta on kulunut, ei tuotteen varsinainen valmistaminen ole välttämättä edes vielä käynnistynyt tuotteen ompelevalla tehtaalla. Tällöin tuotteiden valmistuksen lead time eli läpimeinoaika on monesti pitkä, vaikka kaikki osapuolet hoitaisivat oman tehtävänsä täysin ajallaan<sup>46</sup>. Pitkä toimitusketju onkin merkityksellinen tekijä myyjän viivästysriskin arvioimisen kannalta kahdesta syystä. Ensimmäinen, pitkässä ja monen eri toimijan muodostamassa

<sup>45</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022

<sup>46</sup> J. Alitalo, henkilökohtainen haastattelu, 7.12.2021.

toimitusketjussa riski siitä, että joku toimitusketjun vaihe myöhästyy, on suurempi, koska toimijoita on paljon. Toisekseen, koska tuotteiden toimitusketjut ja läpimenoajat ovat pitkiä, on usein käytännössä mahdotonta lähteä vaihtamaan toimittajaa tilauksen tekemisen jälkeen ja siten saada tilattuja tuotteita toiselta myyjältä. Tämä täytyy ottaa huomioon ostoja tehdessä, sillä valitun toimittajan myöhästyessä toimituksesta, ei vaihtoehtoista toimittajaa voida usein käyttää tuotteen oikea-aikaiseksi saamiseksi.

## **2.4 Sopimukset tekstiilioston pohjana**

Vaatekaupan toimijat ovat hyvin erikokoisia yrityksiä, joista osa suuria kansainvälisiä organisaatioita, toiset pienempiä kotimaan markkinoilla toimivia liikkeitä. Kuten monella muullakin alalla, myös sopimuskäytännöt tuntuvat vaihtelevan sen mukaisesti, minkä kokoisesta yrityksestä on kyse ja kuinka suuria panostuksia sopimukseen ja niiden laatimiseen ollaan valmiita laittamaan. Sopimuskäytännöt mukautuvat myös sen mukaan, minkälaisesta ostosta on kysymys sekä onko toimittajan kanssa jatkuvaa yhteistyötä vai ei. Tässä luvussa, sekä seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan ostosopimuksen sääntelyä, sekä erilaisia sopimusoikeudellisia lähestymistapoja ostotoiminnan järjestämisessä, jotka ovat tyypillisiä kansainvälistä vaatekauppaa harjoittavalle yritykselle.

### **2.4.1 Ostosopimusten muoto ja sisältö**

Kuluttajakaupasta poiketen ei yritysten välistä kauppaa ole juurikaan säädelty pakottavan lainsäädännön voimin. Tästä syystä vaatekauppaa käyvillä elinkeinonharjoittajilla onkin monta eri tapaa ja muotoa sopia kaupasta.<sup>47</sup> Ensinäkin vaatetuotteiden kaupan ostosopimukset voidaan solmia niin suullisessa, kuin kirjallisessa muodossa, molempien ollessa yhtä päteviä irtaimen kaupan muotoja<sup>48</sup>. Vaikka suullinen sopimus onkin

---

<sup>47</sup> Nieminen 2016: 3.3. Sopimuksen tekeminen.

<sup>48</sup> Hemmo & Hoppu 2021: 11. Kaupan muoto ja sisältö.

muodoltaan pätevä, suositellaan kaupan osapuolien silti tekevän sopimukset kirjallisessa muodossa. Syynä tähän on se, että suullisen sopimuksen tarkkaan sisältöön on haastava palata sopimuksen solmimisen jälkeen ja siten sopimuksen myöhempi tulkinta voi osoittautua vaikeaksi. Kirjallisen sopimuksen etuna on myös se, että sopimuksen laatimisvaiheessa ehdot muodostetaan usein yksityiskohtaisemmiksi, kuin suullisen sopimuksen tapauksessa.<sup>49</sup> Mikäli osapuolet syystä tai toisesta haluaisivat solmia sopimuksen suullisessa muodossa, on suositeltavaa lähettää sopimuksen solmimisen jälkeen esimerkiksi kirjallinen vahvistuskirje sopimuksen keskeisestä sisällöstä.<sup>50</sup>

Sopimuksen muodon lisäksi myös ostosopimuksen sisältö on pitkälti myyjän ja ostajan välillä vapaasti sovittavissa<sup>51</sup>. Sopimuksen sisällön sääntelyn ollessa rajoitettua, voivat samasta lähtökohdasta alkaneet sopimusneuvottelut johtaa eri lailla toteutettuina hyvinkin erilaisiin lopputulemiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pääsääntöisesti sopimuksen sisältö voidaan vapaasti laatia ja niin kauan, kun molemmat osapuolet ovat sovitut ehdot hyväksyneet, niin sopimus sitoo. Näin on myös siinä tilanteessa, jossa ilmenee ehtojen olevan esimerkiksi epätarkoituksenmukaisia.<sup>52</sup> Jos sopimuksen sisällön katsotaan sitovan molempia osapuolia, voi ehtojen riitauttaminen myöhemmin olla haastavaa. Tästä syystä onkin keskeistä, että sopimuksen osapuolet ovat ehtoja laadittaessa tarkkana eivätkä sitouta itseään tietämättään epäedullisiin sopimusehtoihin.

#### **2.4.2 Ostosopimukset, puitesopimukset ja yleiset ehdot**

Ensimmäinen päätös, jonka ostava organisaatio kohtaa ostoa tehdessään on; onko myyjän kanssa tarvetta solmia varsinainen ostosopimus vai riittääkö myyjän tarjoukseen vastaaminen ostotilauksen muodossa. Erityisesti suuremmissa yrityksissä, joissa

---

<sup>49</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 110.

<sup>50</sup> Nieminen 2016: 3.3. Sopimuksen tekeminen.

<sup>51</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 110.

<sup>52</sup> Nieminen 2016: 3.3. Sopimuksen tekeminen.



sopimukset nähdään työkaluna organisaation riskienhallinnassa, on vastaus usein yksiselitteinen. Sopimus tehdään, mutta kaupasta riippuen sopimuksen tyyppi saattaa vaihdella. Yritykset voivat järjestää ostotoimintansa sopimukset solmimalla yksittäistä ostoa koskevan ostosopimuksen myyjän kanssa tai vaihtoehtoisesti käyttämällä useita ostoja koskevaa puitesopimusta tai yleisiä ehtoja.

Yksilöllisesti solmittuja ostosopimuksia käytetään lähinnä tilanteissa, joissa tehdään kertaluonteinen osto. Tällöin ostavan organisaation tavoitteena ei yleensä ole kehittää syvempää yhteistyötä myyjän kanssa, vaan tarjota ostosopimuksella tarvittava suoja yksittäistä ostoa varten. Yksittäistä ostosopimusta voidaan käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa tuleva yhteistyö ei ole varmaa ja pidempiaikaiseen yhteistyöhön sitoutuminen on edelleen harkinnan alla.<sup>53</sup> Yksilöllisen ostosopimuksen ehdoista neuvotellaan usein vas-  
tapuolen kanssa ja ehdot muodostuvat ostajan ja myyjän yhteistyön tuloksena<sup>54</sup>.

Yksittäisiä ostoja koskevien yksilöityjen sopimusten lisäksi yritykset voivat vaihtoehtoisesti käyttää vaatetuotteiden ostossa myös niin kutsuttuja puitesopimuksia. Puitesopimukset ovatkin erityisesti suurempien toimijoiden joukossa yleisesti käytettyjä sopimusmuotoja vaatetuotteiden kaupassa<sup>55</sup>. Puitesopimuksella voidaan sopia tulevaisuudessa tehtävien kauppojen yleisistä toimintaperiaatteista, joita tarkennetaan ja täydennetään kertasopimuksien muodossa. Puitesopimuksen voidaan siis katsoa muodostavan yhteistyön raamit ja yhteiset pelisäännöt, samalla kun ostotilaukset toimivat kertasopimuksina.<sup>56</sup> Puitesopimus voidaan tehdä yhteistyössä myyjän kanssa tai sopimus voidaan luoda ostajan aloitteesta ja toimittaa allekirjoitettavaksi myyjälle. Puitesopimukset toimivat erityisesti pidempiaikaisessa toimittajayhteistyössä, sillä niiden luomiseen laitettut resurssit maksavat tuolloin itsensä parhaiten takaisin.

---

<sup>53</sup> Wen, Jiaqing & Hanbin 2011.

<sup>54</sup> Saarnilehto 2009: s. 62.

<sup>55</sup> J. Alitalo, henkilökohtainen haastattelu, 7.12.2021.

<sup>56</sup> Saarnilehto 2009: s. 12.

Vakioehtoja käytetään puitesopimuksen tavoin antamaan yleiset suuntaviivat yhteiselle toiminnalle. Niiden sisältöön voi lukeutua muun muassa sopimussuhteessa käytettävissä olevat oikeussuojakeinot, toimitukseen ja maksuun liittyvät ehdot, sekä ehdot koskien osapuolten mahdollisuuksia vahingonkorvauksiin<sup>57</sup>. Vakioehdot voidaan puitesopimusten tapaan laatia joko toisen osapuolen aloitteesta ja toimesta tai vaihtoehtoisesti yhteistyössä molempien kaupan osapuolien välillä.<sup>58</sup> Tavallista on, että toinen kaupan osapuolista laatii vakioehdot mieleisekseen ja toinen osapuoli hyväksyy ehdot kaupan yhteydessä. Ongelmalliseen tilanteeseen ajaututaan silloin, jos molemmat osapuolet ovat valmistelleet omat vakioehtonsa kauppaan määrittämään. Tällöin on neuvoteltava siitä, kumman vakioehtoja sopimuksessa noudatetaan.<sup>59</sup> Kompromissiin pääsemistä saattaa vaikeuttaa edelleen se, että vakioehtojen ollessa pitkälti toisen osapuolen määrittelemiä, on niiden tarjoama suojakin usein vain toista osapuolta suosiva<sup>60, 61</sup>.

Yleisesti vakioehdoilla tavoitellaan ja usein saavutetaankin kustannussäästöjä, sillä samat laaditut vakioehdot voidaan toimittaa usealle eri myyjälle, eikä siten jokaisen toimittajan kanssa tarvitse neuvotella erikseen esimerkiksi omaa puitesopimusta<sup>62</sup>. Arviointi siitä, tulevatko vakioehdot sopimuksen osaksi tehdään tapauskohtaisesti. Vaikuttavia tekijöitä ovat mm. ehtojen sisällön tasapuolisuus, sekä osapuolten ammattitaito.<sup>63</sup> Jotta ehdot voidaan liittää osaksi sopimusta, on vakioehdot sisällytettävä esimerkiksi osapuolten allekirjoittamaan sopimuslomakkeeseen, tai sopimukseen on vaihtoehtoisesti sisällytettävä viittaus vakioehtojen käytöstä. Jälkimmäisessä tapauksessa vastapuolelle on annettava mahdollisuus vakioehtoihin tutustumiseen ennen sopimuksen

---

<sup>57</sup> Saarnilehto ja muut 2019: vakioehdot.

<sup>58</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 78.

<sup>59</sup> Saarnilehto ja muut 2019: vakioehdot.

<sup>60</sup> Hemmo & Hoppu 2021: Liikesopimukset.

<sup>61</sup> Vakioehtojen kohdalla saatetaan myös ajautua *kollisioon*, jolloin molemmat osapuolet toimittavat omat vakioehtonsa eri sopimuskäytännön vaiheissa. Tällöin ehtojen soveltamisesta päätetään tapauskohtaisesti. Kollisiosta ks. esim. Hemmo & Hoppu 2021: Vakioehtojen ominaisuudet.

<sup>62</sup> Hemmo & Hoppu 2021: Vakioehdot.

<sup>63</sup> Hemmo & Hoppu 2021: Liitäntäperusteet.

solmimista.<sup>64</sup> Vakioehtojen sisällyttäminen voi erikoistapauksissa tapahtua myös osapuolten välisen aiemman kauppataivan pohjalta tai esimerkiksi tarjouksen liitteenä<sup>65</sup>.

### 2.4.3 Ostotilaukset sopimuksen roolissa

Vaikka lähtökohtaisesti ostosopimuksen tekeminen on vakiintunut käytäntö, ei aina kuitenkaan nähdä tarpeelliseksi luoda oston yhteydessä varsinaista ostosopimusta<sup>66</sup>. Tällainen tilanne voi tulla eteen esimerkiksi kertatilauksen yhteydessä. Tällöin ostotilaus annetaan vastauksena myyjän tarjoukseen ja näiden pohjalta muodostetaan sopimussuhde. Ostotilauksen voidaan siis katsoa tällöin toimittavan ostosopimuksen roolia.<sup>67</sup> Ostotilauksien käyttäminen ilman erillisiä ostosopimuksia tulee kyseeseen lähinnä silloin, jos ostajana on pieni yritys, jossa ei ole suuria resursseja sopimusten kehittämistä varten. Vaihtoehtoisesti ostotilausta voidaan käyttää ostosopimuksen muodossa tapauksissa, joissa kaupan kokonaisarvo jää pieneksi ja siten taloudellisten menetyksien riski on varsin rajattu.<sup>68</sup> Jos erityistä ostosopimusta ei ole, eikä ostotilauksen yhteydessä hyödynnetä vakioehtoja, tulisi ostotilauksen sisältämän informaation kattaa myös riskienhallintaan liittyvät ehdot. Ostotilaukseen olisikin suositeltavaa sisällyttää tällaisissa tapauksissa tilaukseen liittyvien perustietojen lisäksi vähintään keskeisimmät suojaavat sopimusehdot kuten sanktiot mahdollisista sopimusrikkomuksista.

Erityisesti suuremmissa yrityksissä, toimintamallina on kuitenkin ostotilauksien lisäksi hyödyntää myös edellisessä alaluvussa käsiteltyjä ostosopimuksia tai vakioehtoja. Tällöin itse ostotilauksen sisältö voi olla suppeampi, sillä sopimussuhteen yleiset toimintamallit ovat kirjattuna ostosopimukseen tai sisältyvät vakioehtoihin. Ostosopimuksessa onkin tällöin usein määriteltynä yksittäistä tilausta koskevat tarkat tiedot kuten ostomäärät,

---

<sup>64</sup> Saarnilehto & Annola 2018: s. 145-149.

<sup>65</sup> Hemmo & Hoppu 2021: Liitäntäperusteet, Saarnilehto & Annola 2018: s. 147-149.

<sup>66</sup> Shippey 2002: s. 30.

<sup>67</sup> Nieminen 2016: 3.4 Tilaaminen.

<sup>68</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022 & V. Laankoski, 1.12.2021.

hinnat, toimitusehdot sekä toimitusaika, jota myyjältä odotetaan<sup>69</sup>. Mikäli ostotoiminnassa on osapuolten välille solmittu puitesopimus tai ostaja käyttää vakioehtoja osana ostosopimusta, tulisi myös näihin ostotilauksessa jollain muotoa viitata.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Nieminen 2016: 3.4 Tilaaminen.

<sup>70</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 79.

### 3 Myyjän viivästys tavarankaupassa

#### 3.1 Oikeudellinen pohja

Kansallisessa lainsäädännössä elinkeinonharjoittajien välistä irtaimen omaisuuden, yleis- kielellä tavaroiden, kauppaa ja siihen liittyviä sopimuksia on jo pitkään säännelty Suomessa kauppalaissa (KL). Yleislakina kauppalaissa sisältämä sääntely ei ole tyhjentävää, vaan pyrkimyksenä on lähinnä ollut eritellä mitä päävelvollisuuksia kauppasopimuksen sopijapuolille kuuluu, ja mitä seurauksia näiden velvollisuuksien rikkomisella on.<sup>71</sup> Kansallisen kauppalaissa lisäksi, myös kansainvälisessä lainsäädännössä löytyy sääntelyä irtaimen kaupan osalta. Kansainvälistä kauppaa, jossa sopimuksen osapuolet tulevat eri maista säädellään pitkälti UNCITRAL:in<sup>72</sup> vuonna 1940 laatimalla yleissopimus CISG:llä (Convention on International Sale of Goods), joka tunnetaan myös nimellä Wienin yleissopimus.<sup>73</sup> CISG:n on vahvistanut 95 maata<sup>74</sup> ja siitä on tullut kansainvälisessä kaupassa laajasti käytetty sopimus. CISG:n taustalla on ollut jäsenvaltioiden tahto yhtenäistää kansainvälisen kaupan monimuotoista ja vaihtelevaa sääntelyä ja siten harmonisoida kansainvälistä kaupankäyntiä<sup>75</sup>.

CISG:n lisäksi kansainväliseen oikeudelliseen aineistoon sisältyy laajemmin sopimuksia ohjaava Unidroit Principles of International Commercial Contracts (Unidroit Principles). Näitä soft law:han lukeutuvia periaatteita on uudistettu historian aikana neljästi<sup>76</sup> ja ne edustavat CISG:stä poiketen hyvin erityyppistä oikeudellista ohjeistusta kansainvälisen kaupan sääntelyssä. Tutkielman painopisteen ollessa kansainvälisessä vaatetuotekaupassa keskitytään tutkielmassa erityisesti CISG:n sisältämään sääntelyyn myyjän velvollisuuksista, toimituksen viivästyksestä ja mahdollisista seuraamuksista. Arvioitaessa

---

<sup>71</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 3,20.

<sup>72</sup> YK:n kansainvälinen kauppaoikeuden toimikunta.

<sup>73</sup> United Nations Commission On International Trade Law, Wilhelmsson ja muut 2006: s. 22.

<sup>74</sup> Heinäkuuhun 2021 mennessä.

<sup>75</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 17-22.

<sup>76</sup> Periaatteita on päivitetty vuosina 1994, 2004, 2010, 2016.

myyjän velvollisuutta tavaran luovutuksessa, sekä viivästyksen syylistymisestä, on tutkielmassa kuitenkin kuljetettu rinnalla vertailun vuoksi myös kauppalain vastaavaa sääntelyä.

### 3.2 Myyjän velvollisuus luovuttaa tavara ajallaan

Myyjän yksi keskeisimmistä velvollisuuksista irtaimen kaupassa, ellei keskeisin, on tavaran toimittaminen ostavalle osapuolelle, niin että luovutus tapahtuu ajallaan ja sovitussa paikassa<sup>77</sup>. Edellä esitetyn tutkielman tavoitteen mukaisesti on tarkoituksena selvittää keinoja, joilla pystytään ennakoimaan ja hallitsemaan luovutuksen viivästyksestä aiheutuvia riskejä. Tämän tutkielman kannalta keskeinen kysymys onkin, millaisessa tilanteessa kaupankohteen luovutuksen aikaan ja paikkaan liittyvät ehdot eivät täyty ja myyjä rikkoo suoritusvelvollisuutensa tavaran luovutuksen suhteen. Jotta tuohon kysymykseen päästään vastaamaan, tulee ensin tarkastella, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat myyjän suoritusvelvollisuuden täyttymisen arviointiin.

Milloin toimituksen voidaan katsoa tapahtuvan oikea-aikaisesti? CISG:in toisen kappaleen 33 artiklassa on määritelty kolme eri aikamäärettä sille, milloin myyjän tulee luovuttaa kaupan kohde ostajalle. Artiklan a) -kohdassa säädetään, että mikäli sopimuksessa on määritetty luovutukselle selkeä päivämäärä, tulee tavara luovuttaa ostajalle tuona sopimuksessa määrättyinä päivinä. B) -kohdan mukaan tavara tulee toimittaa sovitun ajanjakson kuluessa, jos tällainen ajanjakso on tavaran toimitusajaksi sopimuksessa sovittu tai sellainen sopimuksesta ilmenee. CISG:n mukaan lähtökohtaisesti myyjä saa päättää luovutusajankohdan tuon ajanjakson sisällä, ellei erikseen ole sovittu, että tarkan ajankohdan saa päättää ostaja.<sup>78</sup> CISG ei sisällä erittelyä sen suhteen, milloin tavara pitää tarkalleen olla luovutettuna tilanteissa, joissa myyjä saa määrätä luovutuksen ajan ajanjakson sisällä. Kansallisessa sääntelyssä kysymystä on kuitenkin käsitelty seuraavalla

---

<sup>77</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 112.

<sup>78</sup> CISG 33 artikla.

tavalla: mikäli myyjä saa päättää ajan, on hän oikeutettu luovuttamaan sen minä tahansa ajanjakson päivänä, kuitenkin viimeistään viimeisenä ajanjaksoon kuuluvana päivänä.<sup>79</sup> Artiklan c) -kohdassa on vielä säännelty, että tilanteissa, joissa toimitusajasta ei ole sovittu, tulee tavara toimittaa kohtuullisen ajan kuluessa sopimuksen solmimisesta.<sup>80</sup>

Kansallisessa lainsäädännössä luovutuksen ajankohtaa säädellään kauppalain pykälässä 9, ja säännöksissä löytyy monilta osin yhtäläisyyksiä kansainvälisen sääntelyn sisältöön. Esimerkiksi CISG:n 33 artiklan a) -kohta on sisällytetty kauppalain 9.1 §:ään. Samassa pykälän kohdassa on myös säännelty CISG:n c) -kohdan sisältö, kohtuullisessa ajassa tehdystä luovutuksesta.<sup>81</sup> b) -kohtaa vastaava säädös löytyy puolestaan kauppalain 9.2 §:stä ja sisällöltään se vastaa lähes identtisesti CISG:n säännöstä<sup>82</sup>. Eroavaisuutena kansainväliseen sääntelyyn kauppalain 9.1 § on määritelty, että tavarantoimitus voidaan sopia tapahtuvaksi myös viipymättä tai vaadittaessa. Mikäli luovutus on sovittu tapahtuvan vaadittaessa, täytyy myyjän luovuttaa tuote ostajan tehdessä aloitteen tavarantoimituksesta.<sup>83</sup> Kauppalaissa on 9 §:ään on sisällytetty myös tarkennus myyjän ilmoitusvelvollisuudesta noutokaupan tilanteessa. Säädöksen mukaan, mikäli myyjä saa määrätä luovutuksen ajankohdan noutokaupassa, on tämän silloin annettava ostajalle ilmoitus siitä, milloin tavarantoimitus saa noutaa. Ilmoituksen täytyy olla ajoissa annettu, jotta ostajalla on mahdollisuus järjestää tavarantoimitus.<sup>84</sup>

Suoritusvelvollisuuden täyttymisen arvioinnin kannalta selkeintä on, jos sopimusvaiheessa sopimukseen sisällytetään tarkka luovutuksen ajankohta, oli kyseessä sitten tietty toimituspäivä tai ajanjakso. Toimitusajasta sopiminen onkin irtaimen kaupassa suosittu käytäntö.<sup>85</sup> Syynä tähän on luonnollisesti se, että käsitys kohtuullisen ajan kuluessa tehdystä luovutuksesta voi erota sopijapuolten välillä. Siinä, missä toisen sopijapuolen

---

<sup>79</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 43.

<sup>80</sup> CISG 33 artikla.

<sup>81</sup> KL 9.1§.

<sup>82</sup> KL 9.2§.

<sup>83</sup> KL 9.1§, Wilhelmsson ja muut 2006: s. 43, Hoppu & Hoppu 2016: s. 112.

<sup>84</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 43.

<sup>85</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 112.

mielestä 2 viikkoa on kohtuullinen aika, saattaa toinen sopijapuolista mieltää kohtuulliseksi ajaksi vaikkapa kaksi kuukautta<sup>86</sup>. Kirjaamalla kaupan kohteelle selkeä toimitusaika, voidaan riskiä tulkinnanvaraisuudesta toimituksen hyväksyttävän ajankohdan suhteen vähentää. Tarkasti määritelty toimitusaika voidaan sopimusehdoissa ilmoittaa esimerkiksi muodossa ”kaupan kohde on toimitettava 1. huhtikuuta 2022” tai toimitus voidaan määrittää tapahtuvan huhtikuun alussa, lopussa tai puolivälissä<sup>87</sup>. Vaikka kauppatavassa on vakiintuneet määritelmät kullekin edellä mainitulle ilmaisulle, on niiden käytössä silti oltava huolellinen, jotta molemmilla osapuolilla on yhtenevä näkemys, milloin tavara on sovittu luovutettavaksi.<sup>88</sup> Huomioitavaa on myös, että liiketaloudellisessa kontekstissa, ostaja pyrkii yleensä sisällyttämään sopimukseen tarkan ehdon toimituksen ajankohdasta, kun taas myyjä pyrkii neuvottelemaan ehdon, joka antaa enemmän joustovaraa toimitusajan suhteen.<sup>89</sup>

Myyjän luovutusvelvollisuuden täyttymisen arviointiin vaikuttaa se, milloin luovutus on sovittu tapahtuvaksi. Tavarantoimituksen voidaan katsoa tapahtuvan eri vaiheissa kauppaan, riippuen siitä millainen kauppa on sopimuksen kohteena, sekä mitä muita luovutukseen liittyviä ehtoja, kuten toimitusehtoja, sopimukseen on sisällytetty. Kauppalaissaan mukaan, viivästysvastuun suhdetta luovutukseen määrittää se, onko kauppa noutokauppaa, paikalliskauppaa vai kaukokauppaa.<sup>90</sup> Noutokauppa on määritelty kauppalaissa 6 §:ssä, jonka mukaisesti kauppa on noutokauppaa, jos sopimukseen ei sisälly myyjän järjestämää kuljetusta ja ostajan on noudettava tuote lähtökohtaisesti myyjän liikepaikasta.<sup>91</sup> Tällöin myyjän viivästysvastuun ei voida katsoa realisoituvan, niin kauan kun myyjä on asettanut tavarantoimitukseksi sovittuun aikaan<sup>92</sup>. Paikalliskauppa ja kaukokauppa ovat molemmat kuljetuskaupan eri muotoja. Paikalliskaupassa myyjä itse toimittaa kaupan kohteen ostajalle tämän liikepaikkaan, ja on siten vastuussa myös kuljetuksen aikana

---

<sup>86</sup> Ks. KKO: 1927-II-322, jossa toimitusehdoksi oli sovittu ”mycket snart”. Myyjän suoritus katsottiin viivästyneeksi, sillä tämä oli lähettänyt tuotteen vasta 7 viikon kuluttua tilauksen tekemisestä.

<sup>87</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 42.

<sup>88</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 42.

<sup>89</sup> Shippey 2008: s. 130.

<sup>90</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 53-55.

<sup>91</sup> Railas 2020: s. 58.

<sup>92</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 53-55.



tapahtuneesta viivästyksestä. Kaukokaupassa myyjä ei luovuta kaupan kohdetta ostajalle, vaan luovuttaa tavaran rahdinkuljettajan haltuun. Täten, paikalliskaupasta poiketen, myyjä ei vastaa varsinaisen rahdin aikana tapahtuneista viivästyksistä.<sup>93</sup>

Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa virolainen myyjä, jonka liikepaikka on Tartossa, on myynyt 100kpl housuja suomalaiselle yritykselle. Ensimmäisessä skenaariossa myyjä on sopinut toimittavansa itse myymänsä housut ostajan liikepaikkaan Vantaalle. Toimitus viivästyy sovitusta, sillä lautta, jolla myyjä kuljettaa tavarat Itämeren yli myöhästyy aikataulustaan. Koska kyseessä on tällöin kauppalain näkökulmasta paikalliskauppa, on myyjä epäonnistunut tuotteen toimituksessa ajallaan ja siten kaupankohteen luovutus on viivästynyt. Toisessa skenaariossa virolaisen myyjän ja suomalaisen ostajan välille solmittu sopimus on kaukokauppaa. Lähtötilanne on tällöin muuten sama, mutta sopimuksessa on sovittu, että virolainen myyjä luovuttaa kaupan kohteena olevat housut Tallinnan satamassa rahdinkuljettajalle, jonka on tarkoitus toimittaa tavarat ostajalle joko tämän toimipaikkaan Vantaalle tai vaihtoehtoisesti satamaan Helsinkiin, josta ostaja tuotteen noutaa. Tässä tilanteessa, vaikka tavaroita Tallinnasta Suomeen kuljettavan lautan saapuminen viivästyisi, ei myyjä ole enää vastuussa viivästyksestä, sillä tavaran luovutuksen katsottaisiin tapahtuneen, kun myyjä on luovuttanut tavaran Tallinnassa. Jos myyjä on huolehtinut housujen oikea-aikaisesta toimituksesta Tartosta Tallinnaan terminaaliin, kuljetuksen aikana tapahtunut viivästys on ostajan vastuulla. Myöskin kolmannessa skenaariossa, noutokaupassa, ostaja vastaa itse kuljetuksen aikana tapahtuvista viivästyksistä, sillä myyjän tulee ainoastaan asettaa tavara ostajan saataville liikepaikkaansa Tarttoon sovittuna aikana, jotta luovutuksen voidaan katsoa tapahtuneen. Tämän jälkeen ostaja kantaa vastuun mahdollisista kuljetuksen aikana tapahtuvista viivästyksistä.

Kansainvälinen sääntely luovutuksen muodosta on sisällytetty CISG:n 31. artiklaan, jossa käsitellään kaupan kohteen ja dokumenttien luovutusta. Kyseisessä artiklassa tavaran luovutus on jaettu kolmeen kategoriaan, jotka ovat osittain vastaavia Suomen kansallisen säädännön kanssa. Artiklan kohdassa a) määritetään tilanne, jossa luovutus

---

<sup>93</sup> Railas 2020: s. 59.

tapahtuu rahdin välityksellä. Tällöin myyjän tulee luovuttaa tavara ensimmäiselle rahdinkuljettajalle, joka kuljettaa tavaran ostajalle<sup>94</sup>. Tämä artiklan kohta on hyvin samankaltainen kuin kauppalaian kuljetuskauppa. Kauppalaista poiketen CISG:ssä ei kuitenkaan ole selkeästi eritelty, kumman osapuolen vastuulla kuljetus ja mahdollisesti sen aikana tapahtunut viivästys on, eikä siten suoraan eritelty paikallis- ja kaukokaupan eroavaisuuksia<sup>95</sup>. Artiklan a-kohtaan on asiantuntijoiden mukaan voitu katsoa rinnastuvan esimerkiksi Free Carrier (FCA) nimiseen toimituslausekkeeseen, jossa myyjän velvollisuutena on luovuttaa tavara rahdinkuljettajalle, joko omissa liikepaikassaan tai vaihtoehtoisesti kuljettaa tavara rahdinkuljettajalle muuhun sovittuun paikkaan. Tällöin aikaliski viivästykistä jää pääosin ostajan kannettavaksi.<sup>96</sup>

Artiklan kohtaa c) sovelletaan tilanteisiin, joissa myyjän tulee asettaa kaupan kohde ostajan saataville sinne, jossa myyjällä on ollut liikepaikka sopimuksen solmimishetkellä<sup>97</sup>. Edellä mainitun kohdan määrittämän tavaran luovutuksen voidaan katsoa olevan rinnasteinen kansallisen lainsäädännön noutokauppaan, jossa periaate on hyvin samankaltainen. Myyjän ei lähtökohtaisesti siis tarvitse fyysisesti siirtää tavaraa sen luovuttaakseen, eikä järjestää kaupankohteelle kuljetusta toimipaikastaan, vaan ainoastaan mahdollistaa sen nouto. Luovutuksen on kuitenkin tapahduttava sovituksa ajassa, jotta myyjän katsotaan täyttäneen luovutukseen liittyvät velvoitteensa. C) -artikla on yhtäläinen Ex Works (EXW) nimisen toimituslausekkeen kanssa. EXW:ssä määritellään luovutuksen ajankohdan liittyen vielä yksi keskeinen velvoite. Myyjän tulee EXW -ehdon mukaan tehdä ostajalle ilmoitus tavaroiden mahdollisesta noutamisesta. Tällöin ilman ilmoitusta, ei kaupankohteen luovutuksen voida katsoa tosiasiasa tapahtuneen.<sup>98</sup> EXW:n sisältämä vaatimus ilmoituksesta voi tulla aiheelliseksi myös muutoin c) -artiklan edustamissa tilanteissa, joissa toimitusaika on sidottu myyjän ilmoitukseen.

---

<sup>94</sup> CISG, 31 a) artikla.

<sup>95</sup> Railas 2020: s. 59.

<sup>96</sup> Railas 2020: s. 59, 264-265.

<sup>97</sup> CISG 31b) artikla.

<sup>98</sup> Railas 2020: s. 249-250.

Selkeyden vuoksi viimeiseksi käsiteltäväksi on jätetty artiklan kohta b), joka on alla siteerattuna.

*(b) if, in cases not within the preceding subparagraph, the contract relates to specific goods, or unidentified goods to be drawn from a specific stock or to be manufactured or produced, and at the time of the conclusion of the contract the parties knew that the goods were at, or were to be manufactured or produced at, a particular place—in placing the goods at the buyer's disposal at that place.<sup>99</sup>*

Vapaasti suomennettuna artiklan b) -kohtaa sovelletaan tilanteisiin, joissa on kyseessä erityinen kaupankohde tai määrittelemätön kaupankohde, joka toimitetaan tietyistä erästä tai joka valmistutetaan tai tuotetaan tietyssä paikassa. Ehdoksi on määritetty se, että sopimuksen solmimishetkellä osapuolet ovat tienneet, että kaupankohde sijaitsee, valmistutetaan tai tuotetaan tietyssä paikassa. Tällaisessa tilanteessa, myyjän tulee luovuttaa tavarat ostajalle tuossa määritetyssä erityisessä paikassa.<sup>100</sup>

### 3.2.1 Milloin myyjä on sitoutunut toimitusaikaan?

Edellä on esitetty, miten toimitusaika määräytyy erilaisissa kaupan muodoissa ja näiden osalta päästy etenemään kohti kriteeristöä, jonka tulee täytyä, jotta myyjän voidaan katsoa syyllistyneen sopimusrikkomukseen viivästyksen muodossa. Vielä yksi asia on kuitenkin hyvä ottaa huomioon ennen suoritushäiriöön syyllistymisen arviointia; milloin myyjä tosiasiallisesti sitoutuu sovittuun toimitusaikaan eli missä kohtaa ostoprosessia voidaan katsoa, että myyjä osoittaa suostumuksensa toimitusajasta. Tähän voi olla useampia oikeita vastauksia, riippuen valitusta toimintatavasta kaupankäynnin suhteen. Merkittävimmäksi asiaksi nousee siitä syystä, että ostaja ei voi vedota myyjän viivästykseen tilanteessa, jossa molemmat osapuolet eivät ole suostuneet samaan toimitusaikaan.

Jos vähintään toinen kaupan osapuolista on suuri yritys, käydään kaupan yhteydessä luultavasti jonkin muotoiset sopimusneuvottelut osana ostoprosessia. Tässä tilanteessa

---

<sup>99</sup> CISG 31 b) artikla.

<sup>100</sup> CISG 31 b) artikla.

usein toimitusaikaa sivutaan jo sopimusneuvotteluiden aikana, sillä monelle ostajalle tämä on keskeinen valintakriteeri kaupan onnistumisen suhteen. Sopimusneuvotteluiden perusteella ei kuitenkaan lähtökohtaisesti voida asettaa kummankaan osapuolen sitoutumista yksittäisiin ehtoihin, ellei toisin ole sovittu<sup>101</sup>. Varsinainen sitoutuminen toimitusaikaan tapahtuu usein vasta seuraavissa ostoprosessin vaiheissa. Suomessa sopimukseen ja sen ehtoihin sitoutumisessa noudatetaan pääsääntöisesti sopimusoikeuden yleistä toimintamallia, jossa sopimuksen syntymisen ehtona on kahden yhtäpitävä tahdonilmaisu<sup>102</sup>.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka ostaja ilmoittaisi ostotilauksessaan haluamansa toimitusajan, ei myyjä ole sitoutunut noudattamaan toimitusaikaa ennen kuin on sen itse vahvistanut<sup>103</sup>. Poikkeus tähän on se, jos myyjä tarjouksessaan on antanut tuotteelle toimitusajan, johon ostaja ostotilauksellaan suostuu muuttamatta muita tarjouksen ehtoja. Tällöin tarjous sitoo myyjää ja sopimussuhde osapuolten välille syntyy.<sup>104</sup> On kuitenkin otettava huomioon, että sopimuksen syntyminen voidaan määritellä myös muilla tavoin. Sopimuksen voidaan katsoa syntyvän osapuolten välille esimerkiksi neuvotteluiden tuloksena<sup>105</sup>.

Myös CISG sisältää omat määritelmänsä sopimuksen syntymiselle, jotka tulevat noudatettavaksi, jos osapuolien väliseen sopimussuhteeseen sovelletaan CISG:n sääntelyä. CISG sisältämä sääntely sopimuksen solmimisen osalta on pitkälti kansallisen lainsäädännön kaltainen, mutta muutamia keskeisiä eroja on havaittavissa. Ensinäkin, CISG käyttää sopimuksen solmimisen yhteydessä käsitettä tarjouksen ja hyväksynnän saapumisesta, OikTL:n vaatiman selonteon sijaan. Käytännössä tämä objektiivisempi lähestymistapa jättää merkityksettä sen, onko vastapuoli tosiasiaassa ottanut selkoa tarjouksesta tai hyväksynnästä. Toisekseen CISG:n voidaan katsoa perustuvan pääsääntöisesti tarjouksen

---

<sup>101</sup> Hemmo & Hoppu 2021.

<sup>102</sup> OikTL 1 Luku.

<sup>103</sup> Lehtonen 2004: s. 110.

<sup>104</sup> Nieminen 2016: 3.3. Kahden yhtäpitävä tahdonilmaisu.

<sup>105</sup> Saarnilehto ja muut 2019: sopimuksen syntyminen.

antajaa suosivaan sopimusperiaatteeseen, jonka mukaan tarjouksen antajalla on OikTL:ää laajempi mahdollisuus tarjouksen peruuttamiseen.<sup>106</sup>

### 3.2.2 Toimituslausekkeet

Myöskin toimituslausekkeilla on vaikutusta myyjän oikea-aikaisen luovutuksen arvioinnissa, sillä ne määrittävät osaltaan sitä, milloin kaupan kohde katsotaan luovutettavan.<sup>107</sup> Alun perin nämä lyhyet toimituslausekkeet otettiin käyttöön sopimuksien sisällön tehostamiseksi, sillä niiden avulla saatiin ilmaistua pitkiä sopimusehtoja lyhyemmässä kirjoitetussa muodossa. Ongelmana kuitenkin oli, että toimituslausekkeiden tulkinta ei aina ollut yhtenevää ja siten niiden käyttöön sisältyi ristiriitoja sopijapuolten välillä.<sup>108</sup> Sittemmin kansainvälinen kauppakamari<sup>109</sup> on kehittänyt aiemman kauppatavan pohjalta harmonisoituja toimitustapalausekkeitä, jotka ovat nykyisin vakiintuneessa käytössä kansainvälisessä irtaimen kaupassa ja tunnetaan nimellä Incoterms.<sup>110</sup> ICC:n pääsihteeri John W.H. Dentonin mukaan Incotermsien luonnin taustalla onkin ollut halu yhtenäistää kansainvälisessä kaupassa käytettäviä toimituslausekkeitä ja näin ollen vähentää useissa tapauksissa sopimuksen osapuolille kalliiksi tulevien väärinymmärrysten riskiä sopijapuolten välillä<sup>111</sup>.

Näiden toimituslausekkeiden tarkoituksena on määritellä ostajan ja myyjän vastuita sekä oikeuksia kansainvälisen kaupan suorituksissa.<sup>112</sup> Incotermseillä voidaan vastata esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin: millä kuljetusvälineellä toimitus tapahtuu ja mitä ehtoja toimitukseen liittyy, mitä dokumentteja tarvitaan todentamaan toimitusta, miten kuljetuskustannukset jaetaan sopijapuolten kesken ja millaisia tiedonantoja

---

<sup>106</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 66-70, ks. tarkemmin sopimusperiaatteesta ja CISG:n poikkeuksista Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 70-73.

<sup>107</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 54.

<sup>108</sup> Shippey 2008: s. 44.

<sup>109</sup> ICC= International Chamber of Commerce.

<sup>110</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 112.

<sup>111</sup> Denton, 2020 (ICC Secretary General).

<sup>112</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 112.

sopijapuolten odotetaan antavan tavaroiden kuljetukseen liittyen. Tämän tutkielman kannalta kuitenkin keskeisimmät asiat, joita Incoterms-ehto valaisee, ovat myyjän ja ostajan velvollisuudet ja erityisesti se, milloin tavaran luovutuksen katsotaan tapahtuvan myyjältä ostajalle.<sup>113</sup>

Toimituslausekkeiden etuna on se, että niiden avulla saadaan määriteltyä vastuun jakautumista tarkasti suurissakin ostokokonaisuuksissa ilman sopimuksen paisumista useiden satojen sivujen mittaiseksi<sup>114</sup>. Incoterms-lausekkeistoa päivitetään ja uudistetaan tasaisin väliajoin, jotta sen sisältämät toimituslausekkeet vastaavat ajankohtaisen kauppamennettelyn piirteitä<sup>115</sup>. Uusin Incoterms-versio on Incoterms 2020, joka on julkaistu nimensä mukaisesti vuonna 2020. Aiemmat versiot kulkevat julkaisuvuosiensa mukaan nimillä Incoterms 2010 ja Incoterms 2000. Tuorein Incoterms-lausekkeisto koostuu 11 erilaisesta toimituslausekkeesta. Lausekkeet ovat lyhyitä parin tai muutaman sanan mittaisia lauseita ja niistä käytetään yleisesti sanojen alkukirjaimista muodostettuja kolmikirjaimisia lyhenteitä. Toimituslausekkeissa myyjän ja ostajan velvollisuudet voivat lausekkeen valinnasta riippuen erota suuresti toisistaan. Ostajan kannalta suurimmat velvollisuudet sisältyvät Ex Works (EXW) nimiseen lausekkeeseen, jonka mukaisesti ostaja noutaa tavaran myyjän toimipaikasta ja vastaa riskeistä noutamisen jälkeen. Toisena ääripäänä on Delivered Duty Paid (DDP) -lauseke, jossa ostajan velvollisuudet ovat kaikista vähäisimmät ja myyjän tulee toimittaa kaupan kohde ostajalle tullattuna.<sup>116</sup>

Toimituslausekkeiden suhteesta lainsäädäntöön ja sopimukseen on hyvä nostaa esille se, että toimituslausekkeiden käyttö on yleisyydestään huolimatta vapaaehtoista ja kuuluu sopijapuolten harkinnan alle. Incotermsejä ei sinällään suoraan sovelleta mihinkään kauppasopimukseen, johon niitä ei ole sisällytetty. Täten sopijapuolten halutessa sisällyttää sopimukseensa toimituslausekkeita, tulee ne aina erikseen kirjata sopimuksen

---

<sup>113</sup> Shippey 2008: s. 44.

<sup>114</sup> Liuksiala 1990: s. 116-117.

<sup>115</sup> Iloranta ja muut 2012: s. 406-408.

<sup>116</sup> Railas 2020: s. 89.

osaksi.<sup>117</sup> Viittaus valitun toimituslausekkeen käyttöön voi olla esimerkiksi muotoa: FOB Shanghai Incoterms 2020. Tällöin toimituslausekkeen ilmoitukseen sisältyy kirjainyhdistelmä, kaupan kohteen luovutuspaikka ja sovellettava Incoterms versio. Incoterms version ilmoittaminen on ajankohtaista erityisesti silloin, kun uudistettu lausekkeisto on julkaistu vain vähän aikaa sitten ja halutaan varmistua, että molemmat osapuolet ovat tietoisia uuden Incoterms version käyttöönotosta. Toimituslausekkeessa ei myöskään suoraan määritellä toimituksen viivästystä tai siihen liittyviä mahdollisia sanktioita. Toimituksen viivästykseen muodostumisessa voi kuitenkin olla merkitystä sillä, mikä toimituslauseke on valittu sisällytettäväksi ostosopimukseen ja siten, milloin kaupan kohde katsotaan luovutettavan ostajan haltuun.<sup>118</sup>

### 3.2.3 Kauppaan liittyvien dokumenttien luovuttaminen

CISG:n mukaan kaupan kohteen luovutukseen liittyy myös kauppaan liittyvien dokumenttien luovutus ostajalle. CISG:n 30 artiklassa on myyjän velvollisuudeksi määritelty luovuttaa kaikki kaupan kohteeseen liittyvät dokumentit ostajan haltuun. Velvoitetta on erikseen tarkennettu 34 artiklassa, jonka mukaan dokumentit pitää toimittaa ostajalle sopimuksessa sovittuna aikana, sovituissa paikoissa ja sopimuksen määrittämässä muodossa. Artiklan mukaisesti, jos myyjä on toimittanut dokumentit jo ennen sovittua määräaikaa ostajalle, voi tämä tehdä dokumentteihin tarvittavia muutoksia ja lisäyksiä vielä siihen päivään saakka, kun dokumentit on sovittu luovutettavaksi. Lisäyksien ja täydennyksien tekeminen on mahdollista sillä ehdolla, että tästä ei koidu ostajalle kohtuuttomia kustannuksia tai haittaa.<sup>119</sup> CISG:n artiklassa ei ole erikseen määritelty, mitä kauppaan liittyvät toimitettavat dokumentit tarkalleen ottaen ovat. Myöskään kansallisesta lainsäädännöstä ei löydy vastausta tähän tarkennukseen, sillä kauppalaissa ei ole edes käsitelty dokumenttien luovutukseen liittyviä velvollisuuksia. Incoterms 2010 sisältää

---

<sup>117</sup> Shippey 2008: s. 44.

<sup>118</sup> Railas 2020: s. 25.

<sup>119</sup> CISG 30 artikla, 34 artikla.

kuitenkin viittauksia siihen, mitä asiakirjoja myyjän tulisi toimitusehtojen valossa toimittaa ostajalle velvoitteensa täyttääkseen.

Asiakirjavaatimukset vaihtelevat suuresti riippuen siitä, mikä toimituslauseke on valittu kaupassa käytettäväksi<sup>120</sup>. Mitä pienemmät ovat toimituslausekkeen esittämät myyjän velvollisuudet, myös sitä suppeampaa on velvoite toimittaa ostajalle asiakirjoja kauppaan liittyen. Kun taas siirrytään toimituslausekkeisiin, joissa myyjän velvollisuuksien määrä kasvaa, lisääntyvät samalla myös toimitettavaksi vaadittujen asiakirjojen määrä. Keskeisin asiakirja, jonka myyjä on velvollinen toimittamaan, on Incotermsien mukaan kauppalasku<sup>121</sup>. Kauppalaskun toimittamisvelvoite on kirjattu kaikkien Incoterms-toimituslausekkeiden A1 artiklaan. Laskun tärkeys jo yksinään liiketoiminnan kannalta johtuu sen merkityksestä kassavirtaan sekä verotukseen liittyen. Kauppalaskun sisällön pohjalta täytetään muun muassa rahtia määrittävien rahtikirjojen tiedot ja sitä käytetään usein myös tuontimuodollisuuksissa kaupan kohteen tuontiarvon määrittämiseen.

Muita toimituslausekkeissa määriteltyjä asiakirjoja ovat esimerkiksi toimitusasiakirjat. Toimitusasiakirjalla viitataan dokumenttiin, jolla myyjä todistaa toimituksen tapahtuneeksi<sup>122</sup>. Toimitusasiakirjoista on säädetty Incoterms artikloissa A8 ja velvollisuus niiden toimittamisesta sisältyy suurimpaan osaan toimituslausekkeita<sup>123</sup>. Toimitusasiakirja voi yksinkertaisimmillaan olla kuitti, mutta sillä voi olla myös monia muita muotoja toimituslausekkeesta riippuen. Toimitusasiakirja voi olla myös tavanomaisen kuljetusasiakirjan tai konossementin muodossa. Tavanomaisilla kuljetusasiakirjoilla viitataan yleensä rahtikirjoihin, jotka ovat todiste kuljetussopimuksen solmimisesta ja samalla siitä, että rahdinkuljettaja on vastaanottanut kaupan kohteen. Konossementit (Bill of Lading, BL) puolestaan toimivat rahtikirjojen tavoin todisteena kuljetussopimuksesta ja tavarantoimitamisesta alukseen, mutta näiden lisäksi myös velkakirjana tavaroiden oikeuksien siirtymisestä. Konossementtia vastaan kaupan kohde siis luovutetaan ostajalle kuljetuksen

---

<sup>120</sup> Incoterms 2010.

<sup>121</sup> eng. Commercial Invoice.

<sup>122</sup> Railas 2020: s. 209.

<sup>123</sup> Incoterms 2020.



määränpäässä. Määrittävä tekijä konossementin luovutuksessa on se, että myyjän tulee lähtökohtaisesti toimittaa ostajalle konossementin täysi sarja, johon yleensä kuuluu 3 alkuperäiskappaletta.<sup>124</sup>

Edes Incotermseistä ei löydy tyhjentävää listausta kaikista asiakirjavelvoitteista, joita myyjällä saattaa olla ja siten osa merkittävistä vaadituista asiakirjoista jääkin kokonaan sääntelyn ulkopuolelle. Hyvänä esimerkkinä tästä on tuonnissa veroalennuksiin oikeutavat alkuperäistodistukset, jotka eivät kuulu artiklan suoran soveltamisalan piiriin, joskin niiden voidaan katsoa sisältyvän artiklan 7 sääntelyyn. Myöskään esimerkiksi pakkauslistan toimittamisesta ei ole suoraan velvoittavaa artiklaa, vaikka dokumentin merkitys on käytännössä suuri. Pakkauslista sisältää määritelmän lähetyksen sisällöstä ja siinä on yksilöity kaupan kohteena olevan lähetyksen pakkaukseen liittyvät yksityiskohdat, esimerkiksi lähetyksen paino ja kuutiomäärä, sekä lähetyksen sisältämien tavaroiden jakautuminen laatikkoihin. Yksityiskohtainen pakkauslista toimii osaltaan myös varmistuksena siitä, että myyjä on tarkastanut lähetyksen ennen sen toimittamista<sup>125</sup>. Pakkauslistaa vaaditaan yleensä tullausmenettelyihin, minkä lisäksi se on kriittinen apuväline ostajan kaupan kohteen tarkistuksessa.

Ennen digitalisaatiota dokumentit toimitettiin paperisina kaupan osapuolten välillä. Nykyisin digitaalisten dokumenttien yleistymisen myötä myös tavarankauppaan liittyvät asiakirjat voidaan mahdollisuuksien mukaan toimittaa sähköisessä muodossa. Esimerkiksi sähköinen Bill of Ladingin, joka tunnetaan nimellä Telex Released Bill of Lading, toimittaminen on viime vuosina yleistynyt huomattavasti paperiseen originaali konossementtiin verrattuna. Sähköisesti toimitettujen dokumenttien etuna on se, että tiedonkulku on huomattavasti jouhevampaa ja nopeampaa, kuin paperisten dokumenttien aikana.

---

<sup>124</sup> Railas 2020: s. 209-214.

<sup>125</sup> Collin 2007: s. 289.

### 3.3 Suoritushäiriö tavaran luovutuksessa

Suoritushäiriöt eli sopimusrikkomukset syntyvät, kun vähintään toinen sopimuksen osapuolista ei täytä velvoitettaan sopimuksen vaatimalla tavalla. Suoritushäiriön pysty usein tunnistamaan vertaamalla toisiinsa tehtyä suoritusta ja sopimuksessa määriteltyä suoritusta ja huomaamalla näiden välillä eroavaisuutta.<sup>126</sup> Ostosopimuksissa tavaran luovuttamiseen liittyvät suoritushäiriöt muodostuvat usein myyjän puolelta tuotteen toimituksen viivästyksestä tai kokonaan toimittamatta jättämisestä. Kauppalain näkökulmasta suoritushäiriö syntyykin siis molemmissa tapauksissa ; kun luovutus tehdään liian myöhään tai kun tavaraa ei luovuteta ollenkaan ja sopimus jää täten kokonaisuudessaan täyttämättä.<sup>127</sup> Myyjän suoritushäiriö tavaran luovutukseen liittyen syntyy myös tilanteessa, jossa myyjä yrittää luovuttaa kaupan kohdetta sovittuna aikana, mutta luovutuksen paikka ei vastaa sovittua.

Myyjän viivästystä tarkastellaan lain mukaan objektiivisesta näkökulmasta, jolloin viivästyksen syyllä ei katsota olevan merkitystä sopimusrikkomuksen syntymiseen. Täten myyjän voidaan pääsääntöisesti katsoa syyllistyneen suoritushäiriöön myös silloin, kun suorituksen viivästys on ollut seurausta myyjän vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevasta seikasta<sup>128</sup>. Poikkeuksena tähän ovat tilanteet, joissa viivästyksen on ollut vaikutusta ostajaan tai tämän puoleen liittyvästä seikasta. Tämä toteutuu esimerkiksi silloin, jos ostaja ei täytä myötävaikutusvelvollisuuttaan eikä syystä tai toisesta nouda kaupan kohdetta noutokaupassa sovittuna ajankohtana tai ei tarjoa myyjälle toimittamiseen tarvittavaa informaatiota, kuten esimerkiksi toimitusosoitetta.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Saarnilehto ja muut 2018: s. 187.

<sup>127</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 53.

<sup>128</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 54-56.

<sup>129</sup> Kivivuori: 1996, s. 23, KL 22 §.

### 3.4 Ostajan myötävaikutusvelvollisuus

Kaupan kohteen luovutuksen viivästystä arvioidessa on merkittävää paitsi edellä esitettyjen myyjän velvollisuuksien täyttyminen, myös ostajan omat toimet velvollisuuksien täyttämisen tukena. Kauppalain 50 §:ssä onkin säädetty kaksiosaisesta ostajan myötävaikutusvelvollisuudesta. KL:n sekä saman sisältöisen CISG 60 artikla mukaan ostajan velvollisuutena on ensinäkin auttaa myyjää täyttämään sopimuksen myötävaikuttamalla kauppaan ja toisekseen noutaa tai vastaanottaa kaupan kohde ja siten ottaa kaupankohdeena olleet tavarat haltuunsa. Myötävaikutusvelvollisuuteen on asetettu raja, jonka mukaan ostajan suoritushäiriö syntyy, jos tämä ei toimillaan pyri myötävaikuttamaan sopimuksen täyttämiseen kohtuullisissa määrin.<sup>130</sup>

CISG:n 77 artiklassa on säädetty ostajan myötävaikutusvelvollisuutta sivuten sopimusrikkomuksesta kärsivän osapuolen velvollisuudesta minimoida omia vahinkojaan. Artiklassa säädetään, että voidakseen vaatia sopimusrikkomukseen syyllistyneeltä osapuolelta täysiä korvauksia, tulee vastapuolen ryhtyä kohtuullisiin toimiin sopimusrikkomuksesta odotettavaksi syntyvän vahingon minimoimiseksi.<sup>131</sup> Saman sisältöinen säännös löytyy myös kauppalaista pykälästä 70, joka käsittelee vahingon rajoittamista ja vahingonkorvauksen alentamista. Siinä on määritetty CISG:iä vastaavasti vastapuolen velvollisuus omilla toimillaan rajoittaa syntyvää vahinkoa.<sup>132</sup> Niin kansallisessa, kuin myös kansainvälisessä sääntelyssä on sanktioksi velvollisuuden laiminlyönnistä määritetty se, että vällettävissä ollutta vastaava osa vahingoista jää sopimusrikkomuksen kärsijän omaksi kannettavaksi<sup>133</sup>.

---

<sup>130</sup> KL 50 §, CISG 60 artikla.

<sup>131</sup> CISG 77 artikla.

<sup>132</sup> KL 70 §.

<sup>133</sup> KL 70 § ja CISG 77 artikla.

## 4 Viivästyksen liittyvät liiketoimintariskit

### 4.1 Riskit sopimussuhteessa

Liiketoiminnan harjoittamiseen ja niihin liittyviin sopimuksiin sisältyy aina riskejä. Näin on myös kansainvälisen kaupan kohdalla. Koska kauppasopimukset perustuvat yleisesti vastavuoroiseen suoritusten vaihtoon, on molempien osapuolten toiminnoilla vaikutusta sopimuksen täytön lopputulemaan. Vaikka ostaja tekisi oman osansa kaupan toteutumiseksi täysin vaatimusten mukaisesti ja kaikki velvollisuudet täyttäen, on silti olemassa riski, että myyjä ei täytä velvoitteitaan sopimuksen vaatimalla tavalla ja sopimuksen toimeenpanossa ilmenee ongelmia. Suoritukseen liittyvillä riskeillä ja niiden realisoidumisella on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan vahva yhteys toimitusketjun kokonaissuoritukseen ja sen onnistumiseen<sup>134</sup>. Tästä syystä onkin tärkeää tarkastella ja arvioida viivästyksen liittyviä riskitekijöitä, jotta saadaan tehostettua riskienhallintatoimien kohdistusta. Alla on selvitetty pääpiirteittäin riskienhallinnan prosessin yleisiä piirteitä ja vaiheita. Luvussa on myös avattu sitä, millaisia liiketoimintariskejä myyjän viivästys voi ostavalle organisaatiolle aiheuttaa kansainvälisessä vaatetuotekaupassa.

### 4.2 Riskienhallinnan prosessi ja sen vaiheet

Kehittämällä riskienhallinnalle prosessin ja noudattamalla valitun prosessin askelmia yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa saadaan riskejä arvioitua, hallittua ja raportoitua systemaattisesti<sup>135</sup>. Prosessista on kirjallisuudessa lukuisia muunnelmia ja näkökulmia. Yrityksestä ja sen vaatimuksista riippuen riskienhallintaprosessia voidaan toteuttaa hyvinkin laajassa skaalassa, tai vaihtoehtoisesti varsin yksinkertaisessa muodossa. Pelkistetyin esitystapa riskienhallinnan prosessista on kolmivaiheinen ja muodostuu riskien

---

<sup>134</sup> Wagner ja Bode 2008.

<sup>135</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 91.

tunnistamisesta, riskien arvioimisesta sekä riskienhallinnan toimenpiteiden suunnittelusta ja toimeenpanosta<sup>136</sup>. Joissain yksinkertaisissa malleissa prosessiin on lisätty näiden lisäksi vielä neljäs vaihe; riskienhallintatoimenpiteiden arviointi, seuranta ja tarkastaminen<sup>137</sup>.

Riskienhallinnan prosessi alkaa riskien tunnistamisella, jonka ideaalissa tilanteessa tulisi tapahtua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tulevan kaupan ja siihen liittyvien sopimuksien suunnittelua<sup>138</sup>. Tässä prosessin vaiheessa pyritään tunnistamaan riskeihin vaikuttavia tekijöitä, mahdollisia tapahtumia ja syitä, jotka seuraavat riskin realisoitumiseen. Tavoitteena on selvittää, millaisia tekijöitä tai tilanteita voi ilmetä sopimukseen liittyen, joilla on kriittistä merkitystä liiketoiminnan onnistumiseen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Riskien tunnistamiseen on kehitetty erilaisia tunnistamismenetelmiä, joista yritys voi valita omaan toimintaansa sopivimpia. Tunnistettuja riskejä voidaan myös jaotella tässä vaiheessa eri riskiluokkiin, jolloin kokonaiskuva riskienhallinnasta on helpommin hahmotettavissa samoin kuin riskien väliset suhteet toistensa kanssa. Koska koko loppu riskienhallintaprosessi nojaa tässä vaiheessa tehtyihin päätelmiin, tulee riskien tunnistaminen tehdä huolella.<sup>139</sup>

Riskien arvioinnissa pyritään yleisesti asettamaan arvio sille, kuinka suuri vahinko riskin realisoitumisesta voi seurata. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan riskien kvantitatiiviseksi arvioksi.<sup>140</sup> Kansainvälisen vaatekaupan tilanteessa arvioinnin kohteena voisi esimerkiksi olla se, kuinka suuri taloudellinen tappio seuraa siitä, jos myyntierä luovutetaan kuukauden myöhässä ja tuotteen kuumimmasta myyntisesongista menetetään viivästyksestä johtunut aika. Riskin realisoitumista voi arvioida myös kvalitatiivisesta näkökulmasta. Tällöin arvioidaan riskejä, joiden vaikutuksia ei suoraan voida mitata rahamääräisesti.<sup>141</sup> Vaikutuksia kvalitatiivisesti arvioidessa tukeudutaankin usein sanallisiin

---

<sup>136</sup> Lehtonen 2004: s. 241.

<sup>137</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 92.

<sup>138</sup> Lehtonen 2004: s. 242.

<sup>139</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 104-105.

<sup>140</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 95.

<sup>141</sup> Wolke 2017: s. 70-74.

selityksiin ja riskin vaikuttavuuden arviointiin esimerkiksi erilaisten asteikkojen avulla. Arviointivaiheessa keskeistä on myös estimoida sitä, kuinka todennäköistä on, että riski realisoituu ja vahinko pääsee todellisuudessa tapahtumaan, sekä mitä muita vaikutuksia riskillä saattaa olla, esimerkiksi yrityksen brändin ja maineen kannalta.<sup>142</sup>

Prosessin kolmas vaihe sisältää nimensä mukaisesti suunnitelman tekemisen riskienhallinnan toimenpiteistä ja tämän suunnitelman toimeenpanon. Tässä vaiheessa yrityksen tulee päättää, miten se riskeihin suhtautuu. Riskiä voidaan lähtökohtaisesti lähteä joko pienentämään tai siirtämään erilaisilla toimenpiteillä.<sup>143</sup> Riskiä pystytään pienentämään esimerkiksi yrityksen sisäisillä toimilla, joilla pyritään vähentämään riskin realisoitumista tai sen vaikutuksia<sup>144</sup>. Riskin siirtämiseen liittyvät toimenpiteet taas sisältävät sopimus-oikeudellisen riskin siirron toiselle osapuolelle, sekä esimerkiksi vakuutuksilla saatavat riskien siirrot, joissa riskit siirretään vakuutusyhtiön korvattavaksi ja yrityksen vastuulle jää useimmiten vain omavastuuosuuden kattaminen vahingon sattuessa<sup>145</sup>. Riski voidaan päättää poistaa myös kokonaan, jolloin toimintaa tulee muuttaa radikaalisti ja esimerkiksi vetäytyä yhteistyöstä myyjän kanssa. Viimeisenä vaihtoehtona on, että riski päätetään hyväksyä sellaisenaan, eikä toimenpiteisiin sen ennaltaehkäisemiseksi ryhdytä<sup>146</sup>. Tällaiseen ratkaisuun päädytään yleensä siinä tilanteessa, kun riskistä odotettavissa olevat vahingot ovat niin pienet, että ei ole järkevää käyttää resursseja riskienhallinnan toimenpiteisiin.

Riskienhallinnan arviointi, seuranta ja tarkastaminen on varsinaisten riskienhallinnan toimenpiteiden jälkeen tapahtuva prosessin vaihe. Tarkoituksena on seurata sitä, mitä osion aikana on tapahtunut ja mistä syystä, sekä miten näitä asioita voidaan korjata. Onko riskienhallinnan tavoitteet saavutettu käytetyillä toimenpiteillä vai olisiko tavoitteiden saavuttaminen mahdollisesti vaatinut erilaista lähestymistapaa tai resursseja? Keskeistä

---

<sup>142</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 95, 106-108.

<sup>143</sup> Lehtonen 2004: s. 242.

<sup>144</sup> Chappelle 2019: s. 105.

<sup>145</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 128.

<sup>146</sup> Chappelle 2019: s. 105.

on yrittää oppia sattuneista vahingoista niitä arvioimalla ja siten mahdollisesti välttää niiden ilmaantuminen seuraavissa ostotapahtumissa.<sup>147</sup> Nämä jälkikäteen tehtävät seurannat ja arvioinnit nousevat erityisen suureen rooliin tilanteissa, jotka toistuvat useasti samantyyppisinä. Jos esimerkiksi vaatetuotteita ostava yritys tekee 3 kertaa vuodessa sadetakki-oston, joka on pääpiirteiltään samanlainen jokaisen ostotapahtuman kohdalla, voi edellisen oston riskienhallinnan onnistumista arvioimalla saada arvokasta tietoa toiminnan kehitykseen tulevia ostoja varten. Jos riskienhallinnan koetaan onnistuneen edellisessä ostossa hyvin, on luonnollista käyttää samanlaisia toimia myös seuraavan oston riskienhallinnassa. Mikäli taas riskienhallinnan ei koeta onnistuneen halutulla tasolla, on seuraavaa ostoa suunniteltaessa tehtävä ainakin joitain muutoksia. Riskienhallinnan arvioinnissa ja seurannassa saaduilla tiedoilla pystytään määrittämään riskienhallinnan tehokkaaseen toteuttamiseen tarvittavat organisaation sisäiset ja ulkoiset resurssit ja siten edesauttamaan yrityksen toiminnan jatkuvaa parantamista.<sup>148</sup>

Tutkielmassa on pyritty käsittelemään riskienhallintaa suhteessa edellä esitettyyn riskienhallinnan prosessiin. Luvuissa 2 ja 3 on esitetty taustatietoa riskeihin vaikuttavista tekijöistä niin lainsäädännön, kuin myös kaupankohteen erityispiirteiden osalta. Tässä luvussa tunnistetaan liiketoimintaan vaikuttavia keskeisiä riskejä näitä taustatietoja hyödyntäen ja samalla avataan sitä, millaiset seuraukset käsiteltävien riskien konkretisoinnilla voi ostavan organisaation liiketoiminnalle olla. Luvussa on nostettu esille erityisesti kaupan kohteen sesonkiluonteiseen myyntiin vahvasti linkittyvä myyntikauden menetyksen riski, jälleenmyynnistä aiheutuvat riskitekijät sekä mahdollisen alihankkijan toimintaan kulminoituvat riskit ja näiden seuraukset. Luvussa 5 tarkastellaan varsinaisia riskienhallintatoimia ja selvitetään sitä, millaista suojaa ostajalla on mahdollista saada lainsäädännön puitteissa, sekä miten riskien aiheuttamiin seurauksiin voidaan reagoida jo sopimuksen solmimisvaiheessa ja siten ennaltaehkäistä niiden realisoitumista.

---

<sup>147</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 180.

<sup>148</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 101.

### 4.3 Myyntikauden menetys

Kuten aiemmin on todettu, vaatetuotteiden myynti on usein vahvasti vuodenaikoihin ja sesonkiin sidottua ja siten haavoittuvaista tavarantoimituksen viivästyksestä aiheutuille seurauksille. Myyntikauden menetys onkin yksi suurimmista riskeistä, ellei suurin, joka kansainvälisessä vaatekaupassa tavarantoimituksen viivästyksen kulminoituu. Kausiluonteisilla vaatteilla kuumien myyntisesonki saattaa olla vain muutamien viikkojen mittainen, jolloin myyjän luovuttaessa tavarantoimitusta aikataulua myöhemmin saattaa tavarantoimituksesta hävitä iso osa, pahimmillaan kausi kokonaisuudessaan. Tällä on luonnollisesti suuri vaikutus ostavan organisaation myynnistä saamiin tuottoihin ja siten liiketoimintaan.

Vuonna 2020 julkaistussa tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, millainen vaikutus myyjän viivästyksellä on ostavan organisaation myyntituottoihin. Tutkimuksessa on todettu, että mikäli myyjä ei pysty toimittamaan tuotetta ajallaan, eikä ostaja pysty vastaamaan tuotteen kysyntään olemassa olevalla varastollaan, on todennäköistä, että ostajalle koitua tästä tulonmenetyksiä. Tulonmenetyksen taustalla vaikuttavina tekijöinä on, että asiakkaat täyttävät tarpeensa tässä tilanteessa esimerkiksi hankkimalla tuotteen kilpailijalta tai luopumalla hankinnasta kokonaisuudessaan. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että muun muassa 35 päivän myöhästys toimituksessa aiheutti tulonmenetyksiä noin 20 prosenttia. Erityisesti pidemmät viivästyksset voivat koitua yrityksen myyntitulojen kannalta pahasti tappiollisiksi.<sup>149</sup>

Odotettavissa olleen myyntituoton menetyksen lisäksi myyntikauden lyhyeksi jääminen tai peräti kokonaan ohittuminen, aiheuttaa ostavalle organisaatiolle ylimääräisiä kustannuksia. Näistä merkittävimpänä varastointikustannukset, joita kertyy joka kuukausi, mikäli tavaraa ei saada myydyksi vaan se jää paikalleen yrityksen varastoon. Kustannukset muodostuvat rahamääräisistä kustannuksista, sekä varastointikapasiteettiin liittyvistä

---

<sup>149</sup> Niemi ja muut 2020.



kustannuksista. Ensinäkin, tavaroiden varastoinnin rahamääräiset kustannukset kuukaudessa voivat pyöriä 1,5-3 prosentin välillä tavaroiden hankintahinnasta laskettuna<sup>150</sup>. Jos kyseessä on suuri ja taloudellisesti mittava hankintaerä, saattavat myös varastointikulut koitua merkittäviksi. Pitkässä juoksussa varastointiin käytettävät ylimääräiset kulut syövätkin yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta<sup>151</sup>.

Suorien varastokulujen lisäksi myymättä jääneet tuotteet aiheuttavat myös välillisiä kustannuksia varastokapasiteetin sitomisen muodossa, sillä ne vievät varastotilaa muilta varastoitavilta tuotteilta. Tällöin varastokapasiteettia ja varastoon sidottua pääomaa joudutaan nostamaan, jotta saadaan kaikki tuotteet varastoitua. Taloudellisesta näkökulmasta varastokapasiteetti olisi järkevää pitää mahdollisimman pienenä ja tähän monet vaateteollisuudessa toimivat yritykset pyrkivätkin. Varastoon seisomaan jääneet tavarat muodostavat ristiriidan tämän pyrkimyksen kanssa.<sup>152</sup> Ylimääräisen varastoinnin merkittävyyttä korostaa vaateteollisuudessa se, että kausittaisen luonteen omaavien tuotteiden myyntisesonkien välissä voi olla pitkä aika, sillä osa sesongeista toistuu vain kerran vuodessa. Tällöin tavarat seisovat varastossa pahimmillaan useita kuukausia ja kerryttävät varastointikustannuksia sekä vievät varastotilaa pitkään.

#### 4.4 Jälleenmyynnin aiheuttamat riskit

Omaa kysyntäänsä ennustaakseen vaatetuotteita myyvät yritykset saattavat myydä tuotteitaan ennakkoon jälleenmyyjilleen. Tämä tarkoittaa sitä, että ostava organisaatio on saattanut myydä tuotteen jälleenmyyjälle jo ennen kuin on itse saanut tuotteen haltuunsa alkuperäiseltä myyjältä.<sup>153</sup> Jos ostava organisaatio on sitoutunut tuotteen myyntiin, on se tällöin sopimussuhteessa myyjän lisäksi myös omaan asiakkaaseensa,

---

<sup>150</sup> Sakki 1999: s. 109.

<sup>151</sup> Lehtonen 2004: s. 115

<sup>152</sup> Chunawalla 2008: s. 221.

<sup>153</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022

jälleenmyyjään. Näiden usean toimijan välille syntyy tällöin sopimusverkko<sup>154</sup>. Jälleenmyynti yhdistettynä myyjän viivästykseseen aiheuttaa kahdenlaisia riskejä ostavalle organisaatiolle. Ensinäkin, riski voi kulminoitua ostajan oikea-aikaisen toimituksen vastuuseen omille jälleenmyyjilleen. Toisaalta riski kohdistuu myös yrityksen tuleviin mahdollisiin tulovirtoihin asiakasuskollisuuden ja yrityksen maineen kautta.

Kuten myyjä on vastuussa ostajalle oikea-aikaisesta toimituksesta, niin on myös ostaja vastuussa omalle asiakkaalleen. Tästä syystä ostaja joutuu riskialttiiseen asemaan, mikäli myyjä viivästyy omassa suorituksessaan ja eikä sen seurauksena ostaja pysty toimittamaan kaupankohdetta ajallaan asiakkaalleen. Ostaja on luultavasti solminut asiakkaansa kanssa myyntisopimuksen, jonka pohjalta asiakas on oikeutettu vahingonkorvaukseen tai vaihtoehtoisesti ostaja voi joutua korvausvastuuseen sopimukseen sisällytetyn viivästyssakkoehdon vuoksi<sup>155</sup>. Lainsäädännöllisestä näkökulmasta tilanne on ostajan kannalta haastava, sillä pääsäännön mukaan ostaja on vastuussa omalle asiakkaalleen myös aikaisemmin toimitusketjussa tapahtuneista viiveistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että viivästystilanteessa ostaja lähtökohtaisesti korvaa oman asiakkaansa vahingon, vaikka syy viivästykseseen olisi tuotteen alkuperäisellä myyjällä.<sup>156</sup>

Kun asiakkaat arvioivat ostokokemustaan on yhden keskeisistä arviointikriteereistä todettu olevan tuotteen saatavuus. Aivan kuten ostava organisaatio punnitsee tavarantoimittajiensa luotettavaan ja nopeaan toimitukseen vaikuttavia tekijöitä, niin punnitsevat myös toisaalta toisessa päässä ketjua organisaation omat asiakkaat. Tämä pätee molempien B2B- ja B2C-asiakkaiden kanssa toimittaessa. Organisaatioiden kannalta tavoiteltavana voidaankin pitää sitä, että asiakas saisi ostamansa tuotteen oikea-aikaisesti ja helposti.<sup>157</sup> Jos asiakas joutuu odottamaan tilaamaansa vaatekappaletta pidempään siitä syystä, että tavarantoimittajan luovutus organisaatiolle on viivästynyt, ei asiakaskokemus

---

<sup>154</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 155. Oikeuskirjallisuudessa vastaavasta asetelmasta käytetään myös nimitystä sopimusketju, ks. Norros 2007: s. 7.

<sup>155</sup> Lencioni & Rautpalo: s. 57.

<sup>156</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 156-157.

<sup>157</sup> Puusa ja muut 2015: s. 137.

saatavuuden osalta vaikuta lähtökohtaisesti kovinkaan positiiviselta. Myöhästyneiden toimitusten onkin katsottu olevan yksi merkittävistä riskitekijöistä yrityksen brändin ja maineen säilyttämisen kannalta<sup>158</sup>.

Asiakkaiden tyytyväisyydellä tai tyytymättömyydellä voikin olla hyvin kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Oli ostavan organisaation asiakkaina sitten B2C-asiakkaita tai B2B-asiakkaita, on asiakaskokemuksen ja siitä heijastuvan brändi- ja yrityskuvan hallitseminen merkityksellisessä asemassa ja muodostaakin siten pohjan omalle riskitekijälleen.<sup>159</sup> Asiakaskokemukseen ja maineeseen liittyvät riskitekijät eivät välttämättä suoraan viivästyksen hetkellä vaikuta suuresti yrityksen liiketoimintaan, kuten esimerkiksi edellä esitetyt vahingonkorvausvelvoitteet. Niiden pohjalta syntyviä menetyksiä ei usein voida myöskään tarkasti euromääräisesti määritellä. Vaikutukset yrityksen liiketoimintaan tulevatkin hieman viiveellä, ja seuraukset näkyvät yleensä vasta pidemmän ajan kuluttua. Tästä huolimatta menetettyjen myyntien määrä saattaa erityisesti pitkällä aikavälillä koitua yrityksen talouden kannalta merkittäväksi.<sup>160</sup>

#### 4.5 Alihankinnasta aiheutuvat riskit

Yritysten keskittyessä nykyisin pääasiassa ydinosaamiseensa, on alihankkijoiden käyttäminen lisääntynyt valtavasti viimeisten vuosikymmenien aikana<sup>161</sup>. Kuten monilla muillakin aloilla, myös vaateteollisuudessa alihankkijoiden käyttäminen on yleistynyt<sup>162</sup>. Vaikka alihankkijaa käytettäisiin osana toimitusketjua, myyjän ja ostajan välisessä kaupassa selvittää usein ilman suurempia ongelmia. Alihankintaan liittyviä riskejä on kuitenkin monenlaisia, joista yleisimmät linkittyvät lähinnä tuotteiden laatuun sekä rajoitettuun mahdollisuuksiin varmistua tuotannon vastuullisuudesta sekä yrityksen

---

<sup>158</sup> Hallikas ja Lintukangas 2016.

<sup>159</sup> Puusa ja muut 2015: s. 171-172, Korkiakoski & Gerdt 2016: Luku 1 Strategia.

<sup>160</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022

<sup>161</sup> Wadhwa ja Ravindhan 2007.

<sup>162</sup> Kumar & Arbi 2008.

eettisten linjausten mukaan toimimisesta<sup>163</sup>. Huomionarvoista on, että kaupankohteen tuottaminen alihankkijalla saattaa aiheuttaa oman riskinsä myös tuotteen oikea-aikaiseen luovutukseen liittyen. Perustavanlaatuisena syynä tähän on se, että alihankkijan käyttäminen lisää jo ennestään pitkään ja moniosaiseen tuotantoketjuun yhden linkin lisää. Pitkä ja pirstaloitunut toimitusketju aiheuttaa itsessään jo riskiä oikea-aikaiselle luovutukselle ja uudet linkit toimitusketjuun luonnollisesti lisäävät riskiä ennestään.

Mikäli myyjä päättää käyttää kaupan täyttämiseksi alihankkijaa, katoaa ostajalta usein täysin mahdollisuus valmistajan toimien auditointeihin ja tämä puoli jää kokonaisuudessaan myyjän vastuulle. Ostajalla ei siis välttämättä ole mahdollisuutta tarkastaa alihankkijan taloudellista tilannetta, aiempia suorituksia tai suoritusvarmuuteen vaikuttavia muita tekijöitä. Tämä nousee merkitykselliseksi viivästysriskin kannalta, sillä kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on merkitystä, jotta ostaja saa ostamansa tavaran sovitun toimitusajan puitteissa. Esimerkiksi, jos alihankkijalla ilmenee taloudellisia vaikeuksia, voi tämän suoritusvarmuus huonontua ja samalla mahdollisuudet toimittaa luvattu tuote heikentyä. Vaihtoehtoisesti alihankkija saattaa syyllistyä vilpilliseen toimintaan. Tällöin alihankkijalla ei välttämättä ole alkuunkaan ollut tarkoituksena täyttää sopimusta ja toimittaa tilattuja tuotteita, tai alihankkija saattaa kesken tuotteen tuotannon päättää perääntyä sopimuksesta ja käyttää tuotantokapasiteettinsa sittenkin toisen asiakkaan tilauksen täyttämiseen.<sup>164</sup> Riski alihankkijasta aiheutuvista viivästyksistä kasvaa entisestään vaatekaupan kansainvälisen luonteen vuoksi, sillä Kaukoidässä toimivan alihankkijan toimintaympäristö ja kulttuuri eroavat suuresti suomalaisen ostajan vastaavista.<sup>165</sup>

Nämä riskit olisivat normaalitilanteessa, jolloin alihankkijaa ei käytetä, pitkälti ostajan hallittavissa tarkalla ja tehokkaalla toimittajan arvioinnilla. Jos tuotteen valmistaisi ostajan valitsema toimittaja itse, voisi ostaja ennen sopimukseen sitoutumista tehdä taustatutkimusta toimittajan aiemmista toimista, taloudellisesta tilanteesta ja

---

<sup>163</sup> Ratsula 2016: 3.10 Työelämä ja ihmisoikeudet.

<sup>164</sup> Ilmonen ja muut 2010: s. 134-137.

<sup>165</sup> Ratsula 2016: 3.6 toimitusketjuun liittyvän riskin hallinta.

mahdollisuuksista täyttää sopimus ajallaan.<sup>166</sup> Tällöin vähintään teoreettiset mahdollisuudet tuotannon ajantasaiselle onnistumiselle olisivat ostajan tiedossa.<sup>167</sup> Usein myyjän käyttäessä alihankkijaa, ei ostaja kuitenkaan ainakaan suoraan saa kattavaa tietoa alihankkijasta, vaan alihankkijan arvioinnin suorittaa myyjä. Myyjän tavoitteena on luultavasti ostajan tavoin pitää toimintansa mahdollisimman kustannustehokkaana, ja siten erityisesti edullista hintaa tuotteelle tarjoavat myyjät sortuvat usein käyttämään halvinta mahdollista alihankkijaa, jolloin tuotteen laadusta ja toimituksen oikea-aikaisuudesta ei voida päästä varmuuteen.<sup>168</sup>

#### 4.6 Osatoimitukseen liittyvät riskit

Osatoimituksesta puhutaan tapauksissa, kun myyjä ei toimita kaikkia ostajan tilaamia tuotteita samalla kertaa. Tällainen tilanne saattaa tulla eteen esimerkiksi, jos myyjä ei saa koko tuotantoaan valmiiksi kerralla, tai vaihtoehtoisesti tilanteessa, jossa myyjä ei pysty ollenkaan toimittamaan kaikkia tilattuja tuotteita ja osa jää kokonaan uupumaan. Ostajasta riippuen tämä voidaan nähdä joko positiivisena tai negatiivisena asiana. Joillekin kaupan alan yrityksille osatoimitus voi olla toivottu tapa toimia kaupankohteen luovutuksessa. Lähtökohtaisesti on ostajan tavoitteena kuitenkin saada tuotteet kertatoimituksena omaan varastoonsa. Tämän taustalla on usein pyrkimys tehokkaasta tavaravirtojen ja kustannusten hallinnasta. Vaikka myyjän olisi lähtökohtaisesti hyvä toimittaa tavarat kerralla ostajalle, ei osatoimituksesta yleensä synny suurta ongelmaa, mikäli kaikki tavarat ovat kuitenkin ajallaan valmiit. Tapauksessa, jossa osa tavaroista viivästyy sovittu luovutuksesta, on tilanne haastavampi. Jos puuttuvien tavaroiden määrä on merkittävä, voidaan myyjän katsoa syyllystyneen viivästyksen<sup>169</sup>.

---

<sup>166</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 157.

<sup>167</sup> Chunawalla 2008: s. 98-100.

<sup>168</sup> Bärlund ja Perko 2013: s. 138-140.

<sup>169</sup> Kauppalaissa on tehty rajanveto, jonka mukaan myyjän viivästyksenä voidaan pääsääntöisesti pitää myös tilannetta, jossa myyjä luovuttaa vain osan tavaroista myöhässä. Wilhelmsson ja muut 2006: s. 56.

Viivästyneeseen osatoimitukseen liittyvät pitkälti samat riskit, kuin ”normaaliin” viivästykseen. Jos osa kaupankohteesta toimitetaan myöhässä, voi ostaja käytännössä kohdata samat ongelmat ja riskit sekä jälleenmyyntiin että tulonmenetykseen liittyen, kuin tilanteessa, jossa koko toimitus viivästyy. Toki riippuen myöhästyneen osatoimituksen koosta, saattavat viivästyksen vaikutukset erota vakavuudeltaan. Riski menetyksistä kasvaa, mikäli ostaja on myynyt jo ennakoon tuotteita omille asiakkailleen. Tällöin ostaja saattaa joutua korvaamaan tuotteiden toimituskustannuksia asiakkailleen, mikäli joutuu toimitamaan tuotteet useassa erässä.<sup>170</sup> Edellä esitettyjen riskien lisäksi osatoimitukseen liittyy kuitenkin myös oma itsenäinen riskinsä, joka kulminoituu kasvaviin kustannuksiin. Kasvavia kustannuksia osatoimituksen tilanteessa aiheuttavat esimerkiksi kuljetuskustannukset, sekä tavaran varastointiin liittyvät lisääntyneet työtehtävät.

Ensinäkin tilanteessa, jossa ostaja vastaa rahtikustannuksista, saattaa osatoimitus heijastua tavaran kuljetuksessa kasvaneisiin rahtikustannuksiin. Tässä taustalla on se, että rahat ovat suhteellisesti halvempia, jos pystytään tuomaan tavaraa täysissä konteissa, kuin kappaletavarana kuljetettaessa. Tämän lisäksi ostajalle saattaa koitua lisäkuluja kotimaan päässä muun muassa kahteen kertaan tehdyistä tulliselvityksistä ja terminaalimaksuista. Rahtikulujen lisäksi osatoimitus teettää ylimääräistä työtä tavaran vastaanottamisessa. Vastaanottoon varastolla sisältyy yrityksen koosta ja toimintatavoista riippuen useampia vaiheita, kuten tavaroiden purkua, hyllyttämistä sekä saapuneiden määrien vastaanottoa. Nämä vaiheet vievät varastohenkilökunnan aikaa ja joudutaan tekemään varastoissa usein vähintään osittain manuaalisena työnä.<sup>171</sup> Jos tavarat toimitetaan kertatoimituksen sijasta osatoimituksina, täytyy tavaran vastaanottokin tehdä useamman kerran, josta saattaa seurata lisäkustannuksia ostavalle organisaatiolle.

---

<sup>170</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022

<sup>171</sup> Chunawalla 2008: s. 218-222.

## 5 Ostajan suojaaminen ja liiketoimintariskien hallinta

### 5.1 Lainsäädännön ostajalle tarjoama suoja

Tilanteessa, jossa myyjä syyllistyy viivästykseen, on ostajalla kuitenkin mahdollisuus saada suojaa omaa menetystään pienentääkseen. Tätä suojaa ostaja voi saada ensinäkin lainsäädännön pohjalta määräytyvien seuraamusten ja oikeussuojan kautta. Sopimusrikkomuksen seurauksena ostaja voi pääsääntöisesti vaatia myyjää täyttämään sopimuksen tekemällä viivästyneen suorituksen. Tämän lisäksi ostajalla on tietyin edellytyksin oikeus vaatia vahingonkorvausta tai kaupan purkua, tai vaihtoehtoisesti näiden suojakeinojen yhdistelmää.<sup>172</sup> Tässä tutkielmassa esille on nostettu erityisen tarkastelun kohteeksi ostajaa suojaavista lakiin perustuvista oikeuksista sopimuksen purkamisen oikeus, sekä ostajan oikeus vahingonkorvaukseen myyjän viivästyksessä. Näitä on käsitelty molempien, niin kauppalain kuin myös CISG:n näkökulmasta.

#### 5.1.1 Oikeus vahingonkorvaukseen

Vahingonkorvauksella on mahdollista suojata ostajan asemaa viivästystilanteessa sopimusrikkomuksen aiheuttamia menetyksiä paikkaamalla. Vahingonkorvauksen etuna on, että sen pohjalta pystytään suojaamaan ostavaa organisaatiota tehokkaasti myös tilanteissa, joissa ostajalle syntyy vastuiden ja velvoitteiden pohjalta riski vahingonkorvaukseen omaa asiakastaan kohtaan<sup>173</sup>. Vahingonkorvausvelvollisuuden sääntely CISG:ssä on verrattuna kansalliseen lainsäädäntöön osittain vastaavaa, joskin myös keskeisiä eroja löytyy. Selvitettäessä ostajan oikeutta vahingonkorvaukseen nousee esille erityisesti kaksi arvioitavaa seikkaa; vastuun perusteen sekä vastuun laajuuden määrittely.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 117.

<sup>173</sup> Carlsson & muut 2014: s. 13.

<sup>174</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 155

Vastuuperusteella viitataan siihen, että pääsäännön mukaisesti saadakse korvauksen kärsimästään vahingosta, täytyy vahingonkorvausta vaativan esittää korvaukselle peruste<sup>175</sup>. Myyjän viivästyksen tilanteessa molemmat, kauppalaki ja CISG, määrittävät vastuun olevan ankaraa<sup>176</sup>. Ankaralla vastuulla tarkoitetaan sitä, että vastuu vahingonkorvaukseen on riippumaton tuottamuksesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suoritushäiriön tahallisuudella ei ole merkitystä vahingonkorvausvelvollisuutta arvioitaessa.<sup>177</sup> Irtaimen kaupassa sopimusrikkomuksen itsessään voidaankin katsoa muodostavan vastuuperusteen vahingonkorvausvastuulle<sup>178</sup>.

Vastuuperustetta rajoittamaan on luotu lainsäädäntöön nelikohtainen listaus, jonka mukaan sopimusta rikkonut osapuoli voi kaikkien neljän vaatimuksen samanaikaisen ilmenemisen todistamalla vapautua vahingonkorvausvastuusta<sup>179</sup>. Kontrollivastuuna tunnettu vastuuperuste vaatii osapuolen näyttävän toteen, että velvollisuuksien täyttäminen ei ole ollut mahdollista osapuolen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolisen esteen vuoksi, jota ei olla kohtuudella voitu ottaa sopimuksentekohetkellä huomioon ja jonka seurauksia ei ole ollut mahdollista kohtuudella välttää tai voittaa<sup>180</sup>. Tässä yhteydessä on mainittava, että sopimuksentekohetken määritelmä vaihtelee CISG:n ja kansallisen sääntelyn välillä, ja siten sovellettavat säännökset voivat vaikuttaa kontrollivastuun arviointiin<sup>181</sup>. Huomionarvoista kontrollivastuuseen liittyen on myös se, että CISG ei rajoita vastuuperusteen käyttöalaa, kun taas kansallinen lainsäädäntö käsittää korvausperusteseen ainoastaan välittömät vahingot<sup>182</sup>.

---

<sup>175</sup> Ståhlberg & Karhu 2020: s. 79-83.

<sup>176</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 155-156.

<sup>177</sup> Hemmo 2005: s. 91.

<sup>178</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 156.

<sup>179</sup> KL 27 §, CISG 79 artikla.

<sup>180</sup> Hemmo 2005: s. 302.

<sup>181</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 68.

<sup>182</sup> Ks. laajemmin kauppalain vahinkolajierottelusta Hemmo 2005: s. 301-304.



Laajuuden puolesta vahingonkorvauksen voidaan lähtökohtaisesti katsoa korvaavan irtaimen kaupassa positiivisen sopimusedun<sup>183</sup>. Positiivisen sopimusedun tarkoituksena on, että vahingonkorvauksen jälkeen sopimusrikkomuksesta kärsinyt osapuoli pääsee asemaan, jossa tämä olisi ollut, mikäli sopimus olisi täytetty ilman rikkeitä. Tavoitteena voidaan katsoa olevan neutralisoida sopimusrikkomuksen seuraus ja saavuttaa osapuolelle se taloudellinen tilanne, johon tämä olisi sopimuksen virheettömästä täytöstä päässyt.<sup>184</sup> Käytännössä tämän voitaisiin yksinkertaistaen katsoa tarkoittavan sitä, että ostaja voi saada myyjän viivästystilanteessa korvauksen menettämistään tuloista, lisättynä sopimusrikkomuksen aiheuttamilla kustannuksilla<sup>185</sup>.

Sopimusrikkomukseen syyllistyneen osapuolen vahingonkorvauksen määrää on kuitenkin lainsäädännössä rajoitettu vahingon syy-yhteyteen sekä ennakoitavuuteen liittyen. Ensinäkin, CISG 74 artikla määrittelee, että vahingon ja sopimusrikkomuksen väliltä on oltava löydettävissä syy-yhteys, jotta vahinkoa kärsinyt osapuoli on vahingonkorvaukseen oikeutettu<sup>186</sup>. Suoritushäiriön syy-yhteyttä vahinkoon voidaan lähestyä esimerkiksi tarkastelemalla, olisiko kyseinen menetys tapahtunut, jos toinen osapuoli ei olisi rikkonut sopimusvelvoitteitaan<sup>187</sup>. Syy-yhteyden lisäksi samassa CISG artiklassa on määritelty vaatimus vahingon määrän ennakoitavuudesta. Tämän mukaan myyjä olisi viivästystilanteessa vastuussa vain niistä vahingoista, jotka olivat sopimuksentekohetkellä ennakoitavissa. Osapuolen voidaan pääsääntöisesti katsoa voineen ennakoida vahingon, mikäli hänellä on ollut tarvittavat tiedot teon seurauksista ennen sopimuksen solmimista, joko yleisen elämäkokemuksensa tai muiden tietojen pohjalta.<sup>188</sup>

Vahingonkorvauksen määrää arvioitaessa on otettava huomioon myös vahinkojen rajoittamisen velvollisuus. CISG 77 artiklan mukaan, mikäli toinen sopimuksen osapuolista

---

<sup>183</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 159.

<sup>184</sup> Saarnilehto ja muut 2019: Positiivinen sopimusetu.

<sup>185</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 178-179.

<sup>186</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 180.

<sup>187</sup> Hemmo 2005: s. 112.

<sup>188</sup> Kurkela 2003: s. 169-172, korvausvelvollisuuden on katsottu rajoittuvan myös hyvin etäisiin ja välillisiin vahinkoihin liittyen, ks. Kurkela 2003: s. 173-175.

rikkoo sopimusvelvoitettaan, tulee toisen osapuolen pyrkiä omalla toiminnallaan kohtuullisin toimin vähentämään suoritushäiriön aiheuttamaa vahinkoa<sup>189</sup>. Ideana taustalla on se, että sopimusrikkomuksen tehneen osapuolen ei voida katsoa olevan vastuussa toisen osapuolen laiminlyönnistä johtuneesta lisävahingosta<sup>190</sup>. Käytännössä vahinkojen rajoittaminen tarkoittaa, että myyjän viivästystilanteessa ostajan tulisi pyrkiä esimerkiksi hankkimaan vastaava tuote toiselta toimittajalta, mikäli nämä olosuhteet huomioiden mahdollista.

Ostavan organisaation saamaan suojaan vaikuttaa merkittävästi vahingonkorvausvastuuta rajoittavat lausekkeet, joita osapuolilla on mahdollista sopimukseen sisällyttää. Vahingonkorvaukseen liittyvät ehdot ovatkin yleisiä vakiosopimuksissa.<sup>191</sup> Vastuunrajoituslausekkeilla vahingonkorvausvastuuta voidaan rajoittaa koskemaan esimerkiksi vain välittömiä vahinkoja, tai vaihtoehtoisesti rajata korvausvastuu enimmäismäärään<sup>192</sup>. Sopimuksen solmimisvaiheessa onkin oltava tarkkana, jotta mahdolliset vastuunrajoituslausekkeet tulevat ilmi ja niiden sisältö voidaan ottaa huomioon sopimussuhteen riskisyyttä arvioidessa.

### 5.1.2 Sopimuksen purkuoikeus

Sopimuksen purkuoikeuteen löytyy viittaukset niin kansallisesta lainsäädännöstä, kuin myös CISG:n sääntelystä.<sup>193</sup> Säädösten mukaan ostajalla on oikeus purkaa sopimus, mikäli vastapuoli syyllistyy sopimusrikkomukseen, kuten viivästykseen<sup>194</sup>. Sopimuksen purkamisen ollessa suojakeinona radikaali, on purkuoikeuden käytölle kuitenkin asetettu vaatimuksia. Yhtenä syynä korkeahkolle purkukynnykselle on se, että sopimuksen purkamisen vastapuolelle aiheuttamat haitat voivat muodostua merkittäviksi ja siten

---

<sup>189</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 182.

<sup>190</sup> Kurkela 2003: s. 175.

<sup>191</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 197-198.

<sup>192</sup> Hemmo 2005: s. 321.

<sup>193</sup> KL 25 §, CISG 49 artikla.

<sup>194</sup> Saarnilehto & Annola 2018: s. 192.

aiheuttaa suuria tappioita<sup>195</sup>. Keskeisenä vaatimuksena purkuoikeuden harjoittamiselle on, että sopimusrikkomuksen voidaan katsoa olleen olennainen<sup>196</sup>.

Sopimusrikkomuksen olennaisuuden arvioinnin tueksi ei ole kauppalaissa annettu selkeää määritelmää. CISG 25 artikla sen sijaan kuvaa sopimusrikkomuksen olevan olennainen, ”jos se aiheuttaa vastapuolelle sellaista haittaa, että hän menettää olennaiselta osin sen, mitä hänellä oli aihetta odottaa sopimuksella saavuttavansa”. Samaisessa artiklassa on kuitenkin rajoitus, jonka mukaan oleellisena ei pidetä sopimusrikkomusta, jonka seurauksia myyjä ei ole voinut ennakoida, samaten kuin toinen huolellinen ja järjellinen samassa asemassa oleva henkilö.<sup>197</sup> Olennaisuuden arvioinnissa, on viivästyksen pituuden katsottu olevan selkeä suoritushäiriön oleellisuuden arviointiin vaikuttava seikka, joskin tarkkoja määritelmiä oleellisuuden rajan ylittävälle viivästykselle ei ole. Viivästyksen oleellisuutta puoltavaksi tekijäksi on arvioinnissa todettu esimerkiksi oikea-aikaisen toimituksen tarve ostajan omien velvollisuuksien ja sitoumusten täyttämässä.<sup>198</sup>

Myös UNIDROIT-periaatteissa on käsitelty sopimusrikkomusten oleellisuutta<sup>199</sup>. Periaatteiden mukaan arvioinnissa tulisi huomioida sopimusrikkomuksen tahallisuus, odotus rikkoneen osapuolen mahdollisuuksista sopimuksen täyttöön sekä seuraukset, jotka sopimuksen purkamisen vastapuolelle aiheuttavat. Esille on nostettu myös se, oliko rikottu sopimusvelvoite määritelty erityisen tärkeäksi.<sup>200</sup> Myös kansallisessa lainsäädännössä on otettu kantaa velvoitteen määrittelyyn siinä määrin, että vaatimuksena ostajan purkuoikeudelle on, että myyjä on tietänyt tai myyjän olisi pitänyt tietää olennaisen haitan syntymisestä, jos luovutus viivästyy. Tästä syystä onkin tärkeää, että myös myyjälle annetaan kauppaa solmittaessa riittävän tarkat tiedot kaupankohteen merkityksestä

---

<sup>195</sup> Wuolijoki 2016: s. 220.

<sup>196</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 131.

<sup>197</sup> CISG 25 artikla.

<sup>198</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 139-144.

<sup>199</sup> UNIDROIT-periaatteita ei yleensä voida suoraan soveltaa kansainvälisen kaupan ristiriitatilanteisiin, mutta niitä voidaan hyödyntää tarkastelun tukena arvioitaessa olennaisuuden kriteeristöä, ks. Wuolijoki 2013: s. 226.

<sup>200</sup> Wuolijoki 2016: s. 226, UNIDROIT 7.3.1 artikla.

ostajan liiketoiminnan kannalta.<sup>201</sup> Esimerkiksi sopimusneuvotteluiden aikana tai sopimuksen johdannossa onkin oiva paikka tuoda avoimesti esille ostajan toiveet ja tarpeet kaupankohteelle, jotta myyjällä voidaan olettaa olevan käytettävissä tarpeeksi tietoa tavaran merkityksestä.

Tullakseen voimaan, sopimuksen purku vaatii osapuolen tekemän selkeästi muotoillun purkuilmoituksen. Mikäli ostaja haluaa purkaa kaupan myyjän viivästyksen vuoksi, on tämän annettava purkuilmoitus myyjälle kohtuullisen ajan sisällä<sup>202</sup>. Purkuilmoitus annetaan vastaanottajan riskillä, eli ostajan mahdollisuutta purkaa kauppa ei rajoita se, mikäli purkuilmoituksen saapuminen myyjälle viivästy<sup>203</sup>. Sopimuksen purkamisen seurauksena sopimuksen sitovuus tulee päätökseen, jonka lisäksi tulevat suoritusvelvollisuudet raukeavat ja osapuolet ovat velvollisia palauttamaan aiemmat sopimukseen liittyvät suorituksensa<sup>204</sup>. Purkuilmoituksen antaessaan osapuolella tulee olla vahva varmuus siitä, että purkamisen edellytykset täyttyvät, toisin sanoen, että purkamiselle löytyy riittävät perusteet. Sopimuksen purkamiseen turvautuvalla osapuolella on asiassa näyttötaakka<sup>205</sup>. Jos osapuoli antaa purkuilmoituksen ilman riittäviä purkamisen oikeuttavia perusteluja, saattaa tämä itse syyllistyä sopimusrikkomukseen.<sup>206</sup>

On huomattava, että kauppalaisissa ostajan oikeutta purkaa kauppa on rajoitettu ostajalle erikseen valmistettaviin tuotteisiin liittyen. KL 26 § mukaan ostaja saa ainoastaan erikoistapauksessa purkaa kaupan, mikäli kaupankohde on valmistettu tai hankittu erityisesti ostajaa varten tämän ohjeiden ja toiveiden pohjalta, eikä myyjällä ole mahdollisuutta käyttää tavaraa tulontuottamiseen enää muulla tapaa.<sup>207</sup> Tällainen tilanne tulisi eteen esimerkiksi tapauksessa, joissa vaatetuotteita ostava organisaatio tilaa oman yrityksensä logolla varustettuja T-paitoja, jotka myyjä valmistaa ostajan ohjeistuksen ja suunnittelun

---

<sup>201</sup> Wilhelmsson ja muut 2006, s. 69-70.

<sup>202</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 133, KL 29 §, Kurkela 2003: s. 240.

<sup>203</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 75.

<sup>204</sup> Saarnilehto ja Annola 2018: s. 192, CISG 81 artikla.

<sup>205</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 132.

<sup>206</sup> Kurkela 2003: s. 240-242.

<sup>207</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 122.

mukaiseksi. Näiden kyseisten T-paitojen menekki muille myyjän mahdollisille asiakkaille on oletettavasti heikko ja siten myyjän mahdollisuudet saada T-paidat kaupattua kapeat. Ymmärrettävästi tällöin ostajan purkuoikeus on myös rajoitettu. Tällaisessa tilanteessa ostajalla on mahdollisuus purkaa kauppa vain, jos viivästys estää kaupan tarkoituksen saavuttamisen<sup>208</sup>.

Lainsäädännön tarjoaman purkuoikeuden lisäksi sopimusosapuolet voivat myös erikseen sopia purkuoikeuden sisältävästä ehdosta osana ostosopimusta. Haastatteluiden perusteella, sopimuksen purkuun liittyvä ehto onkin hyvin yleisesti käytetty perusehto vaatetuotteiden kaupassa<sup>209</sup>. Osapuolten purkuoikeus voidaan muotoilla koskemaan mitä vaan oleellista sopimusrikkomusta, tai kohdistaa tarkemmin viivästyksiin liittyvien rikkomusten seuraukseksi<sup>210</sup>. Ostaja voi esimerkiksi neuvotella sopimukseen ehdon, jonka mukaisesti tietyn aikarajan ylittävä viivästys oikeuttaa ostajan suoraan purkamaan sopimuksen. Mikäli purkuehto sisällytetään sopimukseen, tulee ehdossa selvittää tarkasti, millä perusteilla purkaminen on osapuolille sallittu. Ehdosta tulisi myös löytyä vaatimus purkuilmoituksen tekemisestä toisen osapuolen tietoon.<sup>211</sup>

Huolimatta siitä, että sopimuksen purkamisen oikeuttavat sopimusehdot ovat varsin yleisiä, on niiden toimeenpaneminen monesti viimeinen keino ongelmallisen tilanteen ratkaisemiseksi. Sopimuksen purkaminen voi olla hyvin vahingollinen tapahtuma kaupan osapuolten suhteiden kannalta sekä vesittää mahdollista tulevaa yhteistyötä yhtiöiden välillä. Tästä syystä monet yritykset pyrkivätkin välttämään ehdon toimeenpanoon turvautumista. Ostavan organisaation sopimuksen purkamisesta saama hyöty saattaa myös jäädä toimenpiteeseen nähden vähäiseksi. Purkuoikeuden käyttäminen voi auttaa ostajaa lähinnä tilanteessa, jossa tuotteista on maksettu prosentuaalinen ennakkomaksu, jonka myyjä joutuu tuolloin palauttamaan ostajan haltuun.

---

<sup>208</sup> KL 26 §, Hemmo & Hoppu 2021: Kaupan purku.

<sup>209</sup> J. Alitalo, henkilökohtainen haastattelu, 7.12.2021 & V. Laankoski 1.12.2021.

<sup>210</sup> Wuolijoki 2016: s. 241.

<sup>211</sup> Shippey 2002: s. 39, 92-93.

## 5.2 Sopimukselliset välineet riskienhallinnassa

Ostosopimuksissa, kuten sopimuksissa yleisestikin, jaetaan riskiä asettamalla sopimuksen osapuolille velvoitteita. Nämä velvoitteet määrittävät sen, mitä kummankin osapuolen on sopimuksen voimassaoloaikana tehtävä<sup>212</sup>. Suoritusvelvollisuuksien määrittelyn ja vastuunjakokysymyksen lisäksi ostosopimuksen lopputulemaan vaikuttavat myös sopimusrikkomusten varalle sovitut sanktioita koskevat sopimusehdot. Näillä ehdoilla voidaan tarpeen vaatiessa varautua jo ennalta sopimusrikkomuksista muodostuviin riskeihin, sillä ostosopimuksissa tapahtuviin suoritushäiriöihin liittyy keskeisesti riski ostajalle koituvista välittömistä ja välillisistä vahingoista.<sup>213</sup>

Jos kaupankohde on merkittävä osa ostavan organisaation liiketoimintaa ja suoritushäiriön vuoksi tavaraa ei ole toimitettu, voivat ostajalle koituvat menetykset olla määrältään hyvinkin suuria. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu yritysten pystyvän omilla toiminoillaan vaikuttamaan viivästykseen liittyvien riskien hallintaan ja riskien realisoitumiseen. Yksi keskeisimmistä tavoista ennaltaehkäistä näitä riskejä on asettamalla ja vahvistamalla sopimuksellisia velvoitteita.<sup>214</sup> Tarkoista vastuualueista ja velvollisuuksista sekä sopimusrikkomusten seurauksista sopiminen onkin äärimmäisen tärkeää jo neuvotteluiden aikana, sillä järkevät ehdot ja sanktiot sopimalla voidaan osaltaan myötävaikuttaa tulevaisuudessa tapahtuvan tavaran luovutuksen luotettavuuteen<sup>215</sup>.

---

<sup>212</sup> Saarnilehto ja Annola 2018: s. 143, Joissain tapauksissa velvoitteet voivat jatkua vielä sopimuksen voimassaolon päättymisen jälkeen.

<sup>213</sup> Liuksiala 1990: s. 81-85, 98-101.

<sup>214</sup> Hallikas ja Lintukangas 2016.

<sup>215</sup> Koskinen ja muut 1995: s. 173-176.

### 5.2.1 Myyjän arviointi ja valinta

Ensimmäinen tapa varautua suoritushäiriöön jo ennen sopimuksen solmimista on tavarantoimittajan, eli tässä tapauksessa myyjän, arviointi ja valinta. Toimittajan arviointia voidaan tehdä niin ennen sopimusneuvotteluiden aloittamista, kuin myös sopimusneuvotteluiden aikana.<sup>216</sup> Tämän lisäksi toimittajan arviointia voidaan, ja on suositeltavaakin, toteuttaa myös jo käynnissä olevassa toimittajayhteistyössä seurannan muodossa. Tällöin ostaja tehdessä vältytään valitsemasta toimittajaa ainoastaan sillä perusteella, että yhteistyötä myyjän kanssa on ollut aikaisemminkin ja valinta pohjautuu ennemmin toimittajan tosiasiallisiin ansioihin ja sopivuuteen.<sup>217</sup> Arvioinnissa otetaan huomioon myyjän tarjoaman tuotteen laadun ja hinnan lisäksi muun muassa toimittajan resurssit sekä toimitusvarmuus, joka kuvastaa yrityksen edellytyksiä tarjota luotettava ja oikea-aikainen toimitus sopimuksen kohteena oleville tuotteille<sup>218</sup>.

Toimittajan arviointia ja valintaa voidaan toteuttaa usealla eri metodilla riippuen yrityksen toimitatavoista, kapasiteetista ja hankittavasta tuotteesta. Lähtökohtana kattavalle ja perustellulle toimittajavalinnalle on tieto. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi lähettämällä tiedonkeruupyynnöjä mahdollisille potentiaalisille toimittajille ennen varsinaisten tarjouspyyntöjen lähettämistä ja siten hankkia lisätietoja tulevan valinnan pohjalle.<sup>219</sup> Toimittajia ja heidän toimintojaan voidaan myös auditoida ennen valinnan tekemistä tai hyödyntää arvioinnin apuna esimerkiksi toimittajien pisteytystä. Auditoinnit ja tarkemmat selonteot toimittajasta nousevat erityiseen asemaan tilanteissa, joissa tavoitteena on löytää toimittaja, jolla on vaadittavat ominaisuudet pidemmän aikavälin yhteistyöhön. Toisaalta, tilanteissa, joissa ei tavoitella pidempää yhteistyötä ja ostavan organisaation tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman

---

<sup>216</sup> Iloranta ja muut 2012: s. 234-237, 239.

<sup>217</sup> Lehtonen 2004: s. 97, Nieminen 2016: 3.2 Toimittajan valinta.

<sup>218</sup> Koskinen ja muut 1995: s. 162, 166-172, Chunawalla 2008: s. 106-107.

<sup>219</sup> Nieminen 2016: 3.2 Toimittajan valinta.

kustannustehokas valintaprosessi, saatetaan turvautua valitsemaan toimittaja esimerkiksi tarjouskilpailun tuloksen perusteella.<sup>220</sup>

Myyjän arviointi- ja valintaprosessissa korostuu kaupankohteen merkitys ja rooli yrityksen liiketoiminnan kannalta. Riippuen siitä, millaisessa asemassa kyseinen vaatetuote on yrityksen toiminnassa, on ostavalla organisaatiolla tuotteen myyjää kohtaan erilaisia vaatimuksia. Ostettaessa esimerkiksi volyymituotteita yritys luultavasti valitsee myyjän todennäköisemmin tuotteesta tarjotun hinnan perusteella, sekä arvioiden mahdollisia aikaisempia kokemuksia toimittajan kanssa työskentelystä. Strategisia tuotteita hankittaessa taas esimerkiksi toimitusvarmuus saattaa ajaa hinnan edelle myyjän valintakriteereissä ja näissä tuotteissa mahdolliset toimittajat voidaan käyttää läpi useiden käsittelykierrosten ennen lopullisen päätöksen tekemistä.<sup>221</sup> Tärkeää onkin pyrkiä löytämään sopiva toimittaja vastaamaan niin organisaation tarpeita, kuin myös kaupankohteen erityispiirteitä ja vaatimuksia.<sup>222</sup>

Sopivan toimittajan valintaprosessia helpottaa, mikäli ostava organisaatio pystyy selkeästi erittelemään omat prioriteettinsa ostettavien vaatetuotteiden suhteen. Jos tuotteet on tarkoitus saada mahdollisimman halvalla hinnalla, on yrityksen tärkeysjärjestyksessä korkealla tällöin tuotteen hankinnan kustannukset. Jos taas halutaan varmistaa tuotteen saatavuus ja oikea-aikainen toimitus, nousee listalla korkeammalle luotettava ja varma toimittaja, jolloin hinta asettuu toissijaiseksi tekijäksi.<sup>223</sup> Toimittajaa valittaessa on myös otettava huomioon, että halvinta ostohintaa tarjonnut toimittaja ei välttämättä loppupeleissä ole vaihtoehtoista kustannustehokkain. Vaikka hinta itsessään olisi tarjotuista paras, voi lisäkuluja aiheutua esimerkiksi laatuvirheistä, reklamaatioista ja viivästyksistä, jolloin kokonaiskustannukset nousevat odotettua suuremmiksi.<sup>224</sup>

---

<sup>220</sup> Lehtonen 2004: s. 96-97.

<sup>221</sup> Lehtonen 2004: s. 96.

<sup>222</sup> Sakki 1999: s. 223-234

<sup>223</sup> Paquette 2003: s. 145 -146.

<sup>224</sup> Bärlund ja Perko 2013: s. 138-140.



Sopimuksen solmiminen sellaisen toimittajan kanssa, joka ei vastaa ostavan organisaation vaatimaa tasoa synnyttää riskejä sopimuksen kohteena olevaan kaupankäyntiin. Näiden riskien ennaltaehkäisemiseksi toimittajan valintaan tulisi käyttää riittävässä määrin aikaa ja resursseja<sup>225</sup>. Toimittajan ominaisuuksien perusteellisen arvioinnin voidaankin katsoa toimivan riskienhallinnan osana, sillä eritoten suurten ostoprosessien yhteydessä sopivan toimittajan valinta voi vaikuttaa sopimuksen oikea-aikaisen täyttymisen muodossa suuresti organisaation toiminnan kannattavuuteen<sup>226</sup>. Jos ostava organisaatio toteaa jo neuvotteluvaiheessa tai jopa ennen sopimusneuvotteluihin ryhtymistä, että kyseisen toimittajan kanssa sopimuksen solmiminen asettaisi sopimussuorituksen riskialttiiseen asemaan, saattaakin olla kannattavaa mahdollisuuksien mukaan pidättäytyä tekemästä sopimusta tämän kanssa ja jatkaa toisen luotettavamman toimittajan etsintää<sup>227</sup>.

### 5.2.2 Sopimusneuvottelut

Sopimuksen sitovuuden periaatteeseen sisältyy se, ettei sopimusehtojen muuttaminen sopimuksen solmimisen jälkeen ole enää yksipuolisesti mahdollista, vaan tämän hetken jälkeen ehdot määrittävät osapuolten tulevia toimia.<sup>228</sup> Jo pelkästään sopimusoikeudessa perussääntönä pidettävän pacta sunt servanda-periaatteen kunnioittaminen vaatii tehtyyn sopimukseen sitoutumista ja sopimuksen täyttämistä olosuhteiden muuttumisesta riippumatta<sup>229</sup>. Ostosopimukseen ja sen sisältämiin ehtoihin liittyvät yksityiskohdat määritelläänkin käytännössä aina jo neuvotteluiden aikana<sup>230</sup>. Täten, kun ostosopimus

---

<sup>225</sup> Iloranta ja muut 2012: s. 231, 236-241.

<sup>226</sup> Chunawalla 2008: s. 98.

<sup>227</sup> Ks. Hallikas ja Lintukangas 2016; tiettyjen toimittajien välttämisen on katsottu olevan yksi tärkeimmistä riskien vähentämisen keinoista.

<sup>228</sup> mm. Liuksiala 1990: s. 35-37, Saarnilehto & Annola 2018: s. 17-19.

<sup>229</sup> Liuksiala 1990: s. 35.

<sup>230</sup> Iloranta ja muut 2012: s. 274-276.

on solmittu osapuolten yhteisymmärryksessä, on sopimukseen liittyvien riskien toteen käyntiin enää vaikeaa tai jopa mahdotonta vaikuttaa<sup>231</sup>.

Hallitakseen sopimussuhteen aiheuttamia riskejä, tuleekin ostavan organisaation kiinnittää huomiota jo neuvotteluvaiheessa tapahtuvaan toimintaan, sillä neuvotteluiden aikana ostajalla on vielä valta vaikuttaa neuvottelemansa ostosopimuksen ehtoihin ja siten ennakoita mahdollisia riskejä.<sup>232</sup> Yleinen sanonta siitä, että sopimus osoittaa arvonsa vasta, kun asiat eivät mene suunnitellulla tavalla, onkin neuvotteluvaiheessa tehtävän ennakkointityön tulosta hyvin kuvastava<sup>233</sup>. Ostosopimuksien tapauksissa neuvotteluiden mielletään usein virheellisesti keskittyvän ainoastaan kaupankohteen hintaan. Tosiasiassa ostosopimusta neuvoteltaessa ostavan organisaation tulisi kuitenkin keskittyä toteuttamaan riskienhallintaa myös muilla sopimuksen toteutukseen keskeisesti vaikuttavilla osa-alueilla. Toimituksesta neuvotteleminen ja viivästysriskin ennakkointi kuuluvat tähän kategoriaan vahvasti.<sup>234</sup>

Sopimuksen sisällön määrittämisen lisäksi, sopimusneuvotteluilla on riskienhallinnassa myös toinen keskeinen rooli. Sopimusneuvotteluita ja niissä syntyneitä aineistoja voidaan nimittäin hyödyntää myös sopimuksen tulkinnassa. Tulkintaa vaativa tilanne tulee vastaan, jos toinen tai molemmat sopijapuolet ovat epäonnistuneet selkeän tahdonilmaisun antamisessa ja lopputuloksena on osapuolten välistä erimielisyyttä sopimuksen ehtojen ja sisällön luonteesta.<sup>235</sup> Tällöin sopimuksen tulkintaa käytetään apuna selvittämään osapuolten tosiasiallisia tarkoituksia<sup>236</sup>.

Kirjallisen sopimusasiakirjan ollessa usein keskeisimmässä roolissa ostosopimuksen tulkinnassa, kuuluu tulkinnan osaksi myös muu aineisto, joka kuvastaa sopimuksen osapuolten tarkoituksia. Tämän muun aineiston merkitys voi nousta ratkaisevaksi ja

---

<sup>231</sup> Gasch ja muut 2010: s. 367.

<sup>232</sup> Hemmo & Hoppu 2021, Gasch ja muut 2010: s. 367.

<sup>233</sup> Iloranta ja muut 2012: s. 276.

<sup>234</sup> Wen ja muut 2011.

<sup>235</sup> Telaaranta 1990: s. 92-94.

<sup>236</sup> Annola 2016: s. 16

varsinaisen sopimuksen syrjäyttäväksi, mikäli se osoittaa sopijapuolten yhteisen tarkoituksen olleen kirjallisesta sopimuksesta eroava.<sup>237</sup> Keskeiseen osapuolten tarkoitusta neuvotteluissa kuvaavaan aineistoon lukeutuu muun muassa sopijapuolten välistä kirjeenvaihtoja, kuten sähköposteja, sekä neuvotteluissa kirjattuja neuvottelupöytäkirjoja.<sup>238</sup> Tämän aineiston ei yleensä katsota varsinaisesti kuuluvan sopimuksen sisältöön, mutta sen avulla voidaan saada selvennystä siihen, mitä osapuolet ovat neuvotteluilla tosiasiallisesti tavoitelleet sekä valaista sitä, miten osapuolet ovat sopimuksen ymmärtäneet.<sup>239</sup> Sopimusneuvotteluiden tulkintaa käytetäänkin ensisijaisesti apuna oikeussuhteen ja osapuolten toimien kokonaisvaltaiseen arviointiin tilanteissa, joissa sopimusasiakirjoista saatava tulkinta-apu ei ole riittävää<sup>240</sup>.

Miten tulkintariskiін voidaan sitten vaikuttaa? Sopimusneuvotteluiden aikana tuotetun materiaalin hyödyntäminen tulkinnassa on riippuvaista käytyjen ostoneuvotteluiden dokumentaatiosta, sillä ilman kirjallista vahvistusta olevien suullisten neuvotteluehdotusten tulkinta luotettavissa määrin lienee epäselvyyttä ratkaisevan tuomioistuimen kannalta lähes mahdotonta. Tämän lisäksi todistustaakka lankeaa usein sen osapuolen hartaille, joka pyrkii jälkikäteen osoittamaan yhteisen tarkoituksen olleen sopimusasiakirjan sanamuodosta poikkeava.<sup>241</sup> Siksi onkin tärkeää, että jo neuvotteluiden aikana varaudutaan mahdollisiin riitatilanteisiin dokumentoimalla ja säästämällä neuvotteluissa syntyntä materiaalia<sup>242</sup>. Tähän aineistoon voi kuulua pöytäkirjojen ja kirjeenvaihdon lisäksi esimerkiksi markkinointimateriaalia tai sopimusluonnoksia<sup>243</sup>. Kyseisiä dokumentteja voidaan myöhemmin esittää todisteina tuomioistuimen käsittelyssä ja siten hyödyntää sopimusehtojen tulkinnassa<sup>244</sup>.

---

<sup>237</sup> Saarnilehto & Annola 2018: s. 154.

<sup>238</sup> Hemmo & Hoppu 2021.

<sup>239</sup> Saarnilehto & Annola 2018: s. 154.

<sup>240</sup> Liuksiala 1990: s. 139-141.

<sup>241</sup> Saarnilehto & Annola 2018: s. 151.

<sup>242</sup> Hemmo & Hoppu 2021.

<sup>243</sup> Saarnilehto & Annola 2018: s. 153-154.

<sup>244</sup> Hemmo & Hoppu 2021.

Malliesimerkkejä tulkintariskiä ennalta ehkäisevistä neuvotteluiden dokumentoinneista ovat suulliset ja kirjalliset yhteenvedot. Yhteenvedossa merkittävät neuvotteluissa läpi käydyt asiat tulevat kerrattua vielä kertaalleen, jolloin riski väärinymmärryksistä pienee<sup>245</sup>. Näitä yhteenvetoja voidaan tehdä neuvotteluiden päättyttyä, mutta niitä voidaan myös hyvin hyödyntää jo neuvotteluiden aikana antamaan suuntaviivaa siitä, ovatko sopimusneuvotteluiden osapuolet samalla viivalla tulevan ostosopimuksen sisällön ja ehtojen suhteen. Dokumentaation kannalta vahvemmassa asemassa suhteessa suulliseen on luonnollisesti kirjallinen yhteenveto. Yhteenvedon vaikutusta tehostaakseen neuvottelija voi myös pyytää toisen osapuolen edustajat allekirjoittamaan yhteenvedon neuvotteluiden päättyttyä, sillä tällöin vastapuolen on huomattavasti hankalampi vedota tulkintatilanteessa neuvotteluissa syntyneeseen epäselvyyteen.<sup>246</sup> Ostavalle organisaatiolle kirjallinen allekirjoitettu yhteenveto antaa yhden lisädokumentin mahdollista myöhempää sopimustulkintaa varten, mutta samalla se voi toimia asiakirjana, jota voidaan hyödyntää tuleviin sopimusneuvotteluihin valmistautuessa<sup>247</sup>.

### 5.2.3 Sopimussakot

Lakiin perustuvan vahingonkorvauksen saamisen edellytyksenä on, että vahinkoa kärsinyt osapuoli osoittaa tosiasiallisesti kärsineensä sopimusrikkomuksen seurauksena vahinkoa<sup>248</sup>. Joissain tilanteissa ostajan on kuitenkin haastavaa osoittaa vahingonkorvauksen edellytysten täyttyneen. Ostava organisaatio saattaa kohdata haasteita vahingon tosiasiallisen määrän osoittamisessa tai sen toteennäytössä, että syntyneet vahingot ovat aiheutuneet vastapuolen suoritusrikkomuksesta, eivätkä muista liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tällaisissa tilanteissa pelkkään lain perusteella määräytyvään vahingonkorvaukseen tukeutuminen saattaa asettaa ostavan organisaation riskialttiiseen asemaan. Vaihtoehtoisesti tai vahingonkorvauksen rinnalle,

---

<sup>245</sup> Schraner 2002: s. 164-166.

<sup>246</sup> Schraner 2002: s. 165.

<sup>247</sup> Koskinen ja muut 1995: s. 222.

<sup>248</sup> Liuksiala 1990: s 79.

osapuolet voivat sopia sopimussakon sisällyttämisestä sopimuksen ehtoihin.<sup>249</sup> Sopimussakko on ennalta sovittu ja sopimukseen sisällytetty korvaus, jonka sopimusrikkomuksen aiheuttaja on velvoitettu sopijapuolelleen suorittamaan suoritushäiriön sattuessa<sup>250</sup>. Lakisääteisestä vahingonkorvauksesta poiketen sopimussakko ei voi koskaan määräytyä suoraan lain perusteella. Jotta ostaja voisi saada suojaa sopimussakosta, onkin siitä aina sovittava osapuolten välillä erikseen ja siihen liittyvät ehdot kirjattava osaksi ostosopimusta<sup>251</sup>.

Sopimussakon hyöty riskienhallinnassa perustuu juuri näyttötaakan puuttumiseen. Etuna on se, että suoritushäiriöön syylistynyt osapuoli on korvausvelvollinen riippumatta siitä, voiko toinen osapuoli osoittaa kärsineensä vahinkoa. Sopimussakon perusteella velkova osapuoli voi siis ääritilanteessa saada sopimusrikkomuksesta korvauksen, vaikka ei olisi kärsinyt tosiasiallisesti vahinkoa ollenkaan<sup>252</sup>. Sopimussakko ei myöskään lähtökohtaisesti sulje pois vahingonkorvauksen mahdollisuutta; mikäli kärsitty vahinko on suurempi kuin määritelty sopimussakko ja ostaja pystyy osoittamaan vahingonkorvauksen perustelluksi, on silloin mahdollisuus saada korvaus koko vahingon määrästä vahingonkorvausoikeudellisiin periaatteisiin vedoten<sup>253</sup>.

Sakon suuruudeksi on suositeltavaa asettaa summa, joka tuntuudellaan motivoi osapuolia pysymään suorituksessaan, sillä liian pienien seuraamusmaksujen on todettu edesauttavan vilppiin syylistymistä<sup>254</sup>. Sopimussakkoehdo voi olla, ja mitä yleisimmin ostosopimuksissa onkin, viivästyksen perusteella määräytyvä. Tällöin puhutaan yleisesti viivästyssakosta, joka velvoittaa toimittajaa maksamaan ennalta määriteltyä sakkoa esimerkiksi jokaiselta viikolta, jonka toimitus on myöhässä.<sup>255</sup> Viivästyssakon määrä voi olla määritelty esimerkiksi vastaamaan tiettyä prosentuaalista osuutta tavarann hinnasta

---

<sup>249</sup> Hemmo & Hoppu 2021, Hoppu & Hoppu 2016: s. 175.

<sup>250</sup> Vihma 1950, s. 29: 46-47.

<sup>251</sup> Lehtinen 1993: s. 75.

<sup>252</sup> Vihma 1950, s: 30-31, Määttä 2005: s. 248.

<sup>253</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 175.

<sup>254</sup> Iloranta ja muut 2012: s. 263.

<sup>255</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 175.

jokaiselta myöhästyneeltä aikayksiköltä<sup>256</sup>. Sopimuksen osapuolet voivat toki asettaa sopimussakoksi myös kiinteän summan. Tällöin sakko määritetään yhtenä valuuttamääräisenä summana, joka myyjän tulee viivästyksensä syyllistyessään suorittaa ostajalle.<sup>257</sup>

Jos tavoitteena on mahdollisimman tehokkaasti ennaltaehkäistä myyjän viivästyksiä ja turvata ostajan asema viivästyksen sattuessa, saattaa viivästyksen perusteella määräytyvä sopimussakko tarjota parempaa suojaa ostavalle organisaatiolle, sillä tällöin luovutuksen myöhästymisen ja varsinaisen toimituksen välisen ajan pituus on otettu huomioon sakon määrässä. Tämä perustuu edellisessä luvussa esille otettuun oletukseen, jonka mukaan riski viivästyksen taloudellisesta vaikutuksesta suurenee, mitä pidempi luovutuksen viivästys on. Jos toisaalta halutaan syystä tai toisesta pitäytyä kiinteässä sopimussakossa, on tuossa tapauksessa kannattavaa asettaa sopimussakoksi sellainen summa, joka kattaa useammankin viikon tai peräti kuukauden aiheuttamat mahdolliset tulonmenetykset.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu viivästyssakon asettamisen motivoivan toimittajaa pitäytymään sopimuksessa sovituissa toimitusajassa<sup>258</sup>. Sopimussakko onkin hyödyllinen tehostekeino velvollisuuksien täyttämiseen ja siten oikein käytettynä vähentää ostavan organisaation riskiä tuotteiden viivästyksistä tai toimittamatta jättämisestä seuraaviin menetyksiin<sup>259</sup>. Sisällytettäessä viivästyssakko osaksi ostosopimusta, vakioehtoja tai ostotilausta on kuitenkin otettava huomioon, että riskin siirtämisellä myyjälle saattaa olla seurauksia. Myyjä saattaa esimerkiksi hinnoitella tämän lisääntyneen riskin osaksi tuotteen ostohintaa, tai pahimmassa tapauksessa vetäytyä neuvotteluista liian korkean sakon edessä. Sopimussakon on todettu myös vaikuttavan negatiivisesti myyjän yrityksiin lyhentää odotettua toimitusaikaa, sillä sakon realisoitumista halutaan välttää<sup>260</sup>.

---

<sup>256</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 96.

<sup>257</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 298, Määttä 2005: s. 248-249.

<sup>258</sup> Bushuev 2018.

<sup>259</sup> Hemmo & Hoppu 2021, Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 143.

<sup>260</sup> Bushuev 2018.

#### 5.2.4 Puskurivarasto

Myyjän suoritusvirheen aiheuttamien riskien ennaltaehkäisyssä voidaan myös hyödyntää muita yksilöityjä ostosopimukseen sisällytettäviä ehtoja. Tällainen voi olla esimerkiksi puskurivarastointiin liittyvä ehto. Sopimukseen voidaan ottaa mukaan ehto, joka velvoittaa myyjää pitämään yllä puskurivarastoa kysyntä-, tuotanto- tai toimitusvaikeuksien varalle. Puskurivarastoa kutsutaan toisella nimellä myös varmuusvarastoksi ja sen tarkoituksena on nimenomaan toimia varmistuksena tavarantoimituksen mahdollistamiselle odottamattomista tilanteista huolimatta.<sup>261</sup> Puskurivarastosta sopiminen voi estää suoritushäiriön syntymisen esimerkiksi tilanteissa, joissa myyjällä on tuotantovaikeuksia puuttuvan tuotteen osan vuoksi tai kyseisen tuotteen kysyntä nousee odottamattomasti, jolloin tuotetta ei normaalioloissa olisi riittävästi toimitettavana. Tällöin puskurivarasto turvaa tuotteen toimitusmahdollisuuden myyjältä ostajalle ja siten vähentää luovutuksen viivästyksen liittyvää riskiä.<sup>262</sup>

Puskurivarastointiin liittyviin ehtoihin turvaudutaan lähinnä tilanteissa, joissa ostavan organisaation tarvitsee saada tuotetta nopeammalla syklillä, kuin mikä tuotannon läpimenoaika kyseiselle tuotteelle on. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi aiemmin kappaleessa 2 käsitellyt ostot, joissa toimitusajaksi on sovittu toimitus heti tai viipymättä.<sup>263</sup> Jos sovittu toimitusaika on edellämainitun kaltainen, on usein ostavalla organisaatiolla tarve saada tilaamansa kaupan kohde pikasesti. Tällöin myyjällä ei välttämättä ole aikaa alkaa valmistamaan tuotetta, vaan pystyäkseen luovuttamaan tuotteen nopeasti ja ostajan vaatimukset täyttäen, tulee tuotetta olla jo varastossa valmiina toimitusta varten<sup>264</sup>. Otetaan esimerkiksi miesten yksiväriset T-paidat, joita ostava organisaatio hankkii aina tietyltä myyjältä. T-paitojen valmistaminen tilaushetkestä kestää noin 2 kuukautta, mutta ostava organisaatio tarvitsee niitä oman

---

<sup>261</sup> Koskinen ja muut 1995: s. 115-116, 178.

<sup>262</sup> Lehtonen 2004: s. 115.

<sup>263</sup> Sakki 1999: s. 87.

<sup>264</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 43.

varastonsa täyteen mahdollisimman pikaisella aikataululla. Tällöin ostosopimukseen voidaan esimerkiksi neuvotella ehto, jonka mukaan myyjän tulee pitää tätä tiettyä T-paitaa varastossaan vähintään 200kpl erä, joka pystytään tarvittaessa toimittamaan heti ostajan antaessa ostotilauksen.

Myyjän näkökulmasta puskurivarasto on usein turhaa varastoon sidottua pääomaa, jota pyritään toiminnan kannattavuuden vuoksi minimoimaan<sup>265</sup>. Siksi monet myyjät saattavatkin suhtautua puskurivarastoehtoihin varauksella tai jopa kielteisesti. Myyjä saattaa omalta osaltaan miettiä puskurivaraston aiheuttaman menetetyt varastointikapasiteetin lisäksi myös tuotteiden myymättä jäämisen riskiä. Jos tuotteen tuleva kauppa ja siten kysyntä ei ole varmistettu, koituu puskurivarastoon sidottu pääoma riskitekijäksi myyjälle. Kompensoidakseen kohtaamaansa riskin saattaa myyjä heijastaa epävarmuuden esimerkiksi tuotteen korkeampaan hinnoitteluun tai vaihtoehtoisesti lisätä tilaukselle prosentuaalisen varastointikulun. Purskirivarastoa koskevan ehdon neuvottelussa nouseekin esille kysymys siitä, sitoutuuko ostava organisaatio varmasti ostamaan puskurivarastoon varatut tuotteet ja mikäli sitoutuu, millä aikavälillä. Ehtoon kirjattu ostajan sitoutuminen varaston ostamiseen yhdessä sovitussa aikataulussa laskee myyjän riskiä ja saattaa siten olla ostavan organisaation kannalta edullisempi vaihtoehto.

Myyvä organisaatio saattaa hyötyä puskurivarastointiehdoista myös tuotantokapasiteetin ajoittamisen muodossa. Tällaisissa tilanteissa myyjä voi usein itse ajoittaa puskurivarastossa pidettävien tuotteiden valmistuksen omalta kannaltaan edulliseen väliin tuotannossa, sen sijaan että tuotanto olisi aloitettava välittömästi ostajalta tulleen ostoimpulssin jälkeen.<sup>266</sup> Puskurivarastoinnin ehtojen käyttö kulminoituu pitkälti osapuolten välisiin suhteisiin ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Puskurivarastointiin liittyvät ehdot ovatkin neuvoteltavissa lähinnä ostoihin, joissa toimittajayhteistyö on tiivistä ja jatkuvaa, ja se pyritään pitämään sellaisena myös

---

<sup>265</sup> Lehtonen 2004: s. 116.

<sup>266</sup> J. Alitalo, henkilökohtainen haastattelu, 7.12.2021.



jatkossa. Koska puskurivarastolla on mahdollista turvata tärkeää yhteistyötä ostavan organisaation kanssa, saattaa ehdon käyttö olla myös myyjän näkökulmasta perusteltua.<sup>267</sup> Tehostaakseen puskurivarastointiehtoa, kannattaa ostajan harkita ehtoon sisällytettävän esimerkiksi puskurivaraston valvontaa sekä mahdollisia sanktioita, mikäli myyjä ei todellisuudessa noudata puskurivarastointiehdossa sovittua käytäntöä<sup>268</sup>.

### 5.2.5 Informointivelvollisuuden liittyvät sopimusehdot

Sopimussuhteen luomisen jälkeen molempien sopimuksen osapuolten voidaan yleisesti edellyttää ilmoittavan vastapuolelle, mikäli tulee ilmi sopimukseen liittyviä merkittäviä seikkoja. Toisen osapuolen tehdessä tällaisen ilmoituksen tulisi vastapuolen myös riittävän ripeästi osoittaa ilmoituksen tulleen tietoon ja tarvittaessa ryhtyä asian tiimoilta vaadittaviin toimenpiteisiin.<sup>269</sup> Tästä huolimatta monien sopimusriitojen taustalla on tiedonkulun heikkous sopimuksen tekohetken jälkeen<sup>270</sup>. Ajantasaisen informaation turvaamiseksi ostosopimuksen osapuolet voivat sisällyttää sopimukseen erillisiä informaation kulkemista vahvistavia sopimusehtoja. Ehdoissa voidaan siten määritellä tarkemmin, minkä tyyppisistä asioista myyjän tulee ilmoittaa ostajalle, sekä myös se, minkä aikamäärään sisällä tällaisista asioista on annettava tieto. Keskeistä on selvittää, millaista tietoa ostava organisaatio tarvitsee riskienhallintansa tueksi ja mistä syystä. Näiden tietojen pohjalta pyritään tutkimaan, millaisilla sopimusehdoilla informaation siirtymiseen liittyvät vaatimukset on mahdollista saada täytettyä.

Ostava organisaatio tarvitsee ensi sijassa tietoa siitä, miten tilatun tavaran luovutus etenee alun perin sovittuun aikatauluun nähden. Arvokkainta tietoa ostajalle on se,

---

<sup>267</sup> Sakki 1999: s. 87.

<sup>268</sup> Nieminen 2016: 2.2 Lisäarvo, kustannustehokkuus ja riskien hallinta keskiössä, Hoppu & Hoppu 2016: s. 167-168.

<sup>269</sup> Wilhelmsson ja muut 2006: s. 13.

<sup>270</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 159.

tullaanko kaupankohde luovuttamaan sovittuna ajankohtana vai onko myyjän puolelta odotettavissa viivästys tavarantoimituksessa<sup>271</sup>. Mitä aiemmin tämä tieto saadaan, sitä parempi on tilanne ostavan organisaation näkökulmasta, sillä reaaliaikainen informaatio on tärkeässä asemassa yritykselle useammasta syystä. Ensinäkin, ajantasainen informaatio on tärkeässä asemassa yrityksen sisäisen viestinnän turvaamisessa. Ostos ollessa yrityksen tukitoiminto, tulisi sen ideaalitalanteessa välittää tuotteiden saatavuustietoa mahdollisimman tehokkaasti myynnin tarkoituksiin. Onnistuneen hankinnan voidaan katsoa tarjoavan myynnille mahdollisuuden toimittaa asiakkaiden toivotut tuotteet halutulla tavalla ja oikea-aikaisesti<sup>272</sup>. Jos yrityksen myyntiosastolla ei ole tarkkaa tietoa tavaroiden saapumisesta, eivät he voi optimoida omaa myyntityötään ja siten maksimoida myynnistä saatavaa tulosta. Yrityksen sisäisen tiedonjaon lisäksi ajantasainen tieto on oltava helposti saatavilla myös ulkoisille sidosryhmille tarjottavaksi. Jotta ostavan organisaation tietojärjestelmissä saadaan ylläpidettyä mahdollisimman paikkansapitävää tietoa, täytyykin ostaja-myyjä-suhteen tiedonkulun toimia tehokkaasti.

Informaation saaminen on ensisijaisen tärkeää omien asiakkaiden tyytyväisyyden takaamisessa. Kuten aiemmin kappaleessa 4.3.1 on todettu, asiakaskokemus perustuu osaltaan tuotteen saatavuuteen ja ajantasaiseen toimitukseen<sup>273</sup>. Täten, jos tuotteen toimituksessa on odotettavissa viivästys, on tuo tieto myös kriittistä välittää omille asiakkaille, joille tavara on mahdollisesti jo myyty. Tämä vaatimus korostuu erityisesti B2B kaupassa, mutta myös kuluttajakaupassa arvostetaan ajantasaista tiedonkulkua. Nykypäivän digitalisoituneessa yhteiskunnassa asiakkaat odottavatkin saavansa tietoa esimerkiksi toimituksen viivästyksistä ajantasaisesti ja tilanteiden mukaan päivittyvästi.<sup>274</sup> Lähtökohtaisesti on myös parempi, jos asiakas saa tiedon mahdollisesta viivästyksestä hyvissä ajoin etukäteen, jotta pystyy mahdollisuuksien mukaan reagoimaan viivästykseen myös

---

<sup>271</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022

<sup>272</sup> Nieminen 2016: 9.3 Hankinta ja myynti lähellä toisiaan.

<sup>273</sup> Ks. 4.3.1.

<sup>274</sup> Gerdt & Eskelinen 2018, s. 76.

omalla toiminnallaan<sup>275</sup>. Jotta tuota tietoa voidaan asiakkaille tarjota, täytyy tiedon kulkea myös tavarantoimittajilta ostavalle organisaatiolle mahdollisimman ajantasaisesti.

Käytännön tasolla informaation varmistaminen sopimusehdoin tulee usein ilmi toimitukseen ja toimituksen viivästykseen liittyvien ehtojen muotoilussa. Yksi selkeä tapa merkitä myyjän ilmoitusvelvollisuus sopimukseen onkin merkitä toimitusta käsittelevään ehtoon, että myyjän tulee ilmoittaa ostajalle viipymättä kaikista viivästyksistä, samalla antaen selvityksen viivästyksen luonteesta, sekä arvioidun uuden toimitusajan. Jos kyse on erityisen tärkeästä tuotteesta, voi ostava organisaatio muotoilla ehtoon myös vaatimuksen tuotannon edistymisen seurannasta ennen luovutusajankohtaa. Tällöin tieto mahdollisesta viiveestä voidaan saada jo aiemman seurannan perusteella. Sopimukseen tai yhtiön yleisiin ehtoihin voidaan sisällyttää myös erillinen ehto, jossa määritellään esimerkiksi mihin sähköpostiosoitteeseen ilmoitukset lähetetään, jotta voidaan välttää informaation ajautuminen väärään kohteeseen.<sup>276</sup>

## 5.2.6 Alihankintaan liittyvät sopimusehdot

Alihankintaan liittyvien riskien kontrolloimisessa toteutuskeinona voidaan käyttää alihankkijoiden käyttöä rajoittavia sopimusehtoja. Tällaisissa ehdoissa myyjä ja ostaja sopivat, miten myyjä saa käyttää alihankkijoita omat velvollisuutensa täyttääkseen. Tehostaakseen omaa suojaansa sopimusteitse ostaja voi sopimusehdoilla kieltää alihankkijoiden käytön kokonaan tai myyjän oikeutta alihankkijoiden käyttöön voidaan rajoittaa. Ostaja voi esimerkiksi velvoittaa myyjää hyväksyttämään kaikkien alihankkijoiden käyttämisen ostajalla ennen näiden velvollisuuksien siirtämistä<sup>277</sup>. Tämänkaltaisessa ehdossa etuna on se, että ostaja pystyy mahdollisesti hankkimaan tietoa tulevasta alihankkijasta

---

<sup>275</sup> Ahvenainen ja muut 2017: s. 128.

<sup>276</sup> Shippey 2002: s. 33-34, 42.

<sup>277</sup> Esimerkkiyhtiön sopimusohja: *"The supplier is not entitled to use Subcontractors without the prior consent of the Buyer"*.

ennen tämän käytön hyväksymistä ja siten arvioimaan alihankkijan mahdollista suoriutumista oikea-aikaiseen luovutukseen liittyen.

Toinen yleinen keino alihankinnan riskien pienentämiseen sopimusteitse on sisällyttää sopimusmateriaaliin ehto, jossa määritellään myyjän vastaavan alihankkijan toimista samoin, kuten omasta toiminnastaan<sup>278</sup>. Jos myyjällä on vastuu alihankkijansa toiminnasta, siirtyvät alihankkijan suoriutuminen ja tämän mahdolliset suoritushäiriöt käytännössä suoraan myyjän vastuun alle. Tällainen ehto pienentää ostajan riskiä siinä suhteessa, että myyjän vastuu suoritushäiriön tilanteessa on selkeästi kirjattu sopimuksen osaksi. Ehto ei kuitenkaan poista ostajan riskiä siitä, että alihankkijan taustoja ei ole tutkittu riittävällä tarkkuudella, ja tämän seurauksena toimitus viivästyy. Riskienhallinnan näkökulmasta tehokkain ehto saattaisikin olla jonkinlainen näiden kahden edellä esitetyn ehdon yhdistelmä.

### 5.2.7 Osatoimitusta säätelevät ehdot

Myös osa- ja jälkitoimitusten hyväksyntää voidaan sopimusteitse rajoittaa. Ostaja voi esimerkiksi pyrkiä neuvottelemaan sopimukseen ehdon, joka velvoittaa myyjän toimittamaan koko tilauksen yhdellä kertaa. Tällöin myyjä ei lähtökohtaisesti voi toimittaa tuotteita jälkitoimituksena, koska osatoimitukset eivät ole sallittuja.<sup>279</sup> Vaatetuotteiden tuotannossa tätäkin yleisempiä ovat kuitenkin ehdot, joissa määritetään vaihteluväli sille, kuinka paljon myyjän toimittama määrä saa erota tilatusta määrästä. Tällaisilla ehdoilla pyritään usein varmistamaan ensisijaisesti, ettei tuotteessa ilmene määrävirhettä. Koska myös osittaisella viivästyksellä on kuitenkin kiinteä linkki tuotteiden toimitettuun määrään, voidaan ehdon katsoa olevan myös osatoimituksiin liittyvä.<sup>280</sup>

---

<sup>278</sup> J. Alitalo, henkilökohtainen haastattelu, 7.12.2021 & V. Laankoski 1.12.2021.

<sup>279</sup> Shippey 2002: s. 33

<sup>280</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 100-101

Ehto voi olla esimerkiksi muotoiltu niin, että tietty prosenttiosuus tuotteiden kokonaismäärästä on hyväksyttävä vaihteluväli tilatun ja toimitetun kappalemäärän välillä. Tämä saattaa olla yksittäisessä ostosopimuksessa vielä jaoteltu tuotteiden väri- ja kokotasolla, mikäli samalla ostolla on samaa vaatetuotetta useassa eri värissä ja koossa.<sup>281</sup> Joissain tapauksissa myös myyjä saattaa ilmoittaa vastaavanlaisen ehdon, jo esimerkiksi tarjouksen yhteydessä. Jos ostaja tämän hyväksyy ilman muutosehdotuksia, on lähtökohtaisesti myyjän ilmoittamaa vaihteluväliä sovellettava sopimuksen täyttämiseen.

### 5.2.8 Ehdot korvaavasta toimituksesta

Omaa asemaansa turvatakseen on ostajalla mahdollisuus sisällyttää myyjän viivästyslanteen varalle sopimukseen ehto tuotteen korvaavasta toimituksesta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa kahta asiaa. Ensinäkin, kyseisen ehdon perusteella ostajalla voi olla oikeus myyjän viivästystilanteessa perua kyseinen ostotilaus ja hankkia vastaava tuote toiselta toimittajalta, myyjän vastatessa toimittajan vaihdosta aiheutuvista kuluista<sup>282</sup>. Tällainen ehto on lähellä sopimusoikeudessa käsiteltyä kateostoa, joka käytännössä tarkoittaa juuri ostajan mahdollisuutta hankkia tuote kolmannelta osapuolelta kaupan purkamisen jälkeen<sup>283</sup>.

Erona on se, että kateostoon liittyvät säädökset tulevat voimaan tilanteissa, joissa sopimus on purettu<sup>284</sup>. Sopimukseen sisällytetty ehto voidaan taas keskittää koskemaan esimerkiksi useamman eri tuotteen ostossa yhtä tuotetta, jolloin koko sopimusta ei ole tarvetta purkaa. Ehdon etuna on, että yleensä toimittajan vaihtaminen kesken sopimussuhteen aiheuttaa ostajalle lisäkustannuksia uuden toimittajan etsimisen ja kilpailuttamisen muodossa. Jos myyjä on estynyt toimittamaan tuotetta ajallaan ja ostaja on saanut lisättyä sopimusmateriaaliin korvaavan toimituksen ehdon, on ostaja tällöin oikeutettu

---

<sup>281</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022 & J. Alitalo, 7.12.2021

<sup>282</sup> Shippey 2002: s. 129-130.

<sup>283</sup> KL 68§, Hemmo & Hoppu 2021: Kaupan purun ja uuden toimituksen vaikutukset, CISG 75 artikla.

<sup>284</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 127.

saamaan myyjältä korvauksen kattamaan uuden toimittajan etsimiseen käytettyjä resursseja.

Toinen tapa muotoilla ehto on esimerkiksi niin, että sama toimittaja on velvollinen toimittamaan toisen vastaavan tuotteen omasta valikoimastaan. Tämän tyylinen ehto on hyödyllinen, mikäli toimittajalla on useampia samankaltaisia tuotteita, jolloin tuotteen vaihtaminen toiseen ei aiheuta ostajalle oleellista muutosta. Ostajan säästyä tässä tilanteessa myös uuden toimittajan etsinnän ja kilpailuttamisen vaivalta, kun toimittaja pysyy hyödykkeen muuttuessa samana. Tämän jälkimmäisen ehdon yhteydessä on kuitenkin otettava huomioon, että mikäli toimittaja viivästyy tilatun tuotteen toimituksesta, on olemassa mahdollisuus, että toimittajalla on haasteita toimittaa myös muita valikoidmansa tuotteita ajallaan. Tämä onkin riski, joka ostajan tulee tiedostaa suunnitellessaan ehdon käyttöä.

### 5.2.9 Sopimusten symmetria

Yksi sopimusoikeudellisista riskienhallintakeinoista on huolehtia siitä, että organisaation osto- ja myyntisopimukset ovat linjassa toistensa kanssa, tästä sopimusten välisestä yhteydestä käytettäköön tässä tutkielmassa nimitystä sopimusten symmetria. Ostava organisaatio ei siis lupaa myyntisopimuksilla omille asiakkailleen parempia ehtoja, kuin mitä itse on tuotteen myyjältä organisaatiolta ostosopimukseensa saanut neuvoteltua. Ideaalitilanteessa sopimusten ehtojen tulisi siis suhteessa toisiinsa olla saman sisältöisiä.<sup>285</sup> Tämä pätee yleisesti sopimukseen myös esimerkiksi maksuehtojen osalta, mutta tässä yhteydessä rajaamme tarkastelun viivästykseen kannalta relevantteihin sopimusehtoihin, eli viivästysvastuuseen.

Keskeisiä sopimusten symmetriaa ja tasapainoa horjuttavia ehtoja ovat vastuunrajoituslausekkeet. Vastuunrajoitusehdoilla sopimuksen osapuolet voivat rajoittaa

---

<sup>285</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 158, Carlsson ja muut 2014: s. 55.

vahingonkorvausvastuutaan tai jopa vapautua vastuusta mahdollisen suoritushäiriön tilanteessa. Ehdoilla voidaan poissulkea esimerkiksi vastuu välillisistä tai välittömistä vahingoista, tai vaihtoehtoisesti rajoittaa vastuuta tiettyyn sopimusrikkomukseen, kuten viivästykseen liittyen.<sup>286</sup> Vastuunrajoituslausekkeella voidaan myös esimerkiksi katkaista vastuuketju niin, että lausekkeen perusteella sopimusosapuoli ei ole vastuussa toimitusketjun aiempien portaiden toiminnasta. Erityisesti tämän tyyppiset ehdot asettavat ostavan organisaation riskialttiiseen asemaan. Mikäli ostaja ei ole omiin myyntisopimuksiinsa sisällyttänyt vastaavia ehtoja, voi se joutua korvaamaan asiakkailleen vahingon, johon ei pysty alkuperäiseltä myyjältä hakemaan korvausta.<sup>287</sup>

Käytännössä yritysten sopimusten symmetrian toteutuminen voi olla haastavaa. Vaikka rationaalinen ostaja pyrkisikin neuvottelemaan toimittajiensa kanssa vastaavat ehdot, kuin mitä tämän omat asiakkaat vaativat, ei aina ole saavutettavissa haluttua lopputulosta. Erityisesti suurempien yritysten kanssa neuvotteleminen ehdoista, jotka ovat ostavasta organisaatiosta molempiin suuntiin tasapainossa, voi osoittautua haasteelliseksi.<sup>288</sup> Tällöin ostaja saattaa joutua tyytymään tilanteeseen, jossa sopimusten välille ei ole muodostettavissa tasapainoista tilannetta. Ostajan etuna tässä tilanteessa on kuitenkin se, että tällöin sopimusten välinen epäsymmetria tiedostetaan. Kun riskitilanne on ostajan tiedossa, osaa yritys tällöin varautua mahdollisiin haasteisiin aivan eri tasolla, kuin jos sopimusten väliseen symmetriaan ei olisi kiinnitetty mitään huomiota.<sup>289</sup>

### 5.3 Portfolioanalyysin soveltaminen ostajaan suojaamiseen

Kaikki edellä esitetyt ostajan suojaamiseen käytettävät ehdot ovat lähtökohtaisesti sovellettavissa pääosaan kansainvälisen vaatekaupan ostosopimuksista, ostotilauksista ja yleisistä ehdoista. Ehtojen hyödyllisyys saattaa kuitenkin vaihdella tilanteesta ja

---

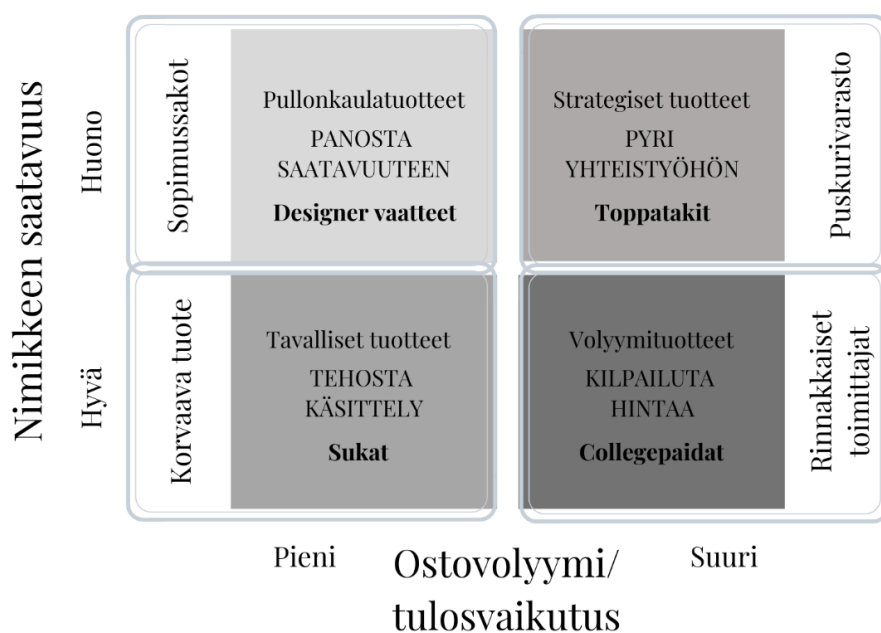
<sup>286</sup> Saarnilehto ja muut 2019: Sopimusrikkomuksen seuraukset.

<sup>287</sup> Hoppu & Hoppu 2016: s. 157-158, Hemmo & Hoppu 2021: Vastuunrajoitusehdot.

<sup>288</sup> E. Koskelo, henkilökohtainen haastattelu, 3.3.2022

<sup>289</sup> Hemmo & Hoppu 2021: Sopimustasapaino.

ostettavasta hyödykkeestä riippuen. Toisissa sopimussuhteissa osa ehdoista näyttelee merkittävämpää roolia riskienhallinnassa, kuin toisissa. Yhtenä keskeisenä syynä tähän on se, että erilaisten tuotteiden hankintaan liittyy toisistaan poikkeavia riskitekijöitä, jotka tulisi ottaa riskienhallinnassa huomioon<sup>290</sup>. Eri sopimuksellisten välineiden soveltuvuutta erilaisten vaatetuotteiden hankintaan on havainnollistettu tässä aluvussa Kraljicin portfolioista jatkatussa esimerkissä. Aluvussa on tarkasteltu jokaista nelikentän tuoteryhmää erikseen tutkielmassa esitettyä tietoa yhteen vetäen, tavoitteena antaa lukijalle konkreettinen esimerkki siitä, miten kyseisiä riskienhallinnan keinoja voidaan kohdistaa erilaisille vaatetuotteille.



**Kuva 3. Riskienhallinta tuotteittain.**

Yllä esitetty kuva 3 on rakennettu aiemmin aluvussa 3.1.2. esitetyn Kraljicin portfolio-analyysin sovelluksen pohjalle. Tavallisten tuotteiden, eli tässä esimerkissä sukien, saatavuus on hyvä ja tulosvaikutus pieni. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen kannalta

<sup>290</sup> Vaatetuotteiden jaottelusta erilaisiin tuoteryhmiin, katso tarkemmin 2.2.1.



sitä, että yksinkertaisille tuotteille kuten sukille on mahdollista löytää helposti useampia toimittajia<sup>291</sup>. Tavallisten tuotteiden kohdalla sopivana riskienhallinnan keinona voitaisiinkin pitää esimerkiksi alaluvussa 5.2.8. esitettyjä korvaavaan toimitukseen liittyviä ehtoja. Tällöin alkuperäisen viivästystilanteessa pystytään perumaan meneillään oleva ostos ja tilaamaan tuotteet toiselta toimittajalta. Yksinkertaisten tuotteiden kuten sukkien tuotannon siirtäminen toiselle valmistajalle ei myöskään vaadi yleensä suurempia ponnisteluja ostavalta organisaatiolta ja siten voidaan nähdä tehokkaana vaihtoehtona.

Kuten tavallisissa tuotteissa, myös pullonkaulatuotteissa tulosvaikutus on edelleen pieni, mutta johtuen tuotteiden yksityiskohtaisuudesta ja korkeaan laatuun liittyvistä vaatimuksista, saatavuus muodostuu huonoksi. Koska saatavuus on huono, ei pullonkaulatuotteiden kohdalla olekaan mielekästä käyttää esimerkiksi korvaavaan toimitukseen liittyviä ehtoja, sillä toista toimittajaa ei mitään luultavimmin löytyisi tarpeeksi nopeasti tuotteiden oikea-aikaiseen toimittamiseen<sup>292</sup>. Tällöin riskienhallinnan näkökulmasta saattaisikin olla järkevää hyödyntää erityisesti sanktioehtoja, kuten sopimussakkoehdot, motivoimaan toimittajaa täyttämään velvollisuutensa<sup>293</sup>. Määrältään oikein mitoitettu sopimussakko suojaa ostajan asemaa, mikäli myyjä viivästyy, sillä alhaisen tulosvaikutuksen tuoteryhmänä viivästyksistä aiheutuvia menetyksiä on mahdollista kattaa sopimussakon turvaamalla korvauksella.

Volyymituotteissa ostovolyymin ollessa suuri, aiheuttaa tuotteiden luovutuksen viivästys usein rahamääräisesti suuremman tappion riskin. Tällöin pelkkä sopimussakon käyttäminen ostajan turvaamisessa ei lähtökohtaisesti suojaa ostavaa organisaatiota tarpeeksi, sillä olisi hyvin epätodennäköistä, että myyjän kanssa pystyttäisiin neuvottelemaan tarpeeksi suuret sopimussakkoehdot kattamaan viivästyksistä mahdollisesti syntyvät vahingot. Koska volyymituotteet, tässä tapauksessa collegepaidat, ovat tuotteina yksinkertaisia ja niiden saatavuus on hyvä, saattaisi toimivana riskienhallintakeinona olla luoda

---

<sup>291</sup> Sakki 1999: s. 226.

<sup>292</sup> Vuorinen 2013: s. 170.

<sup>293</sup> Sandvik & Sisula-Tulokas 2013: s. 197-198.

sopimussuhteet kahden tai useamman toimittajan kanssa, jotka toimittaisivat tuotteita rinnakkain<sup>294</sup>. Tällöin riski viivästyksestä pienenee, sillä vaikka toinen toimittaja estyisi oikea-aikaisesta luovutuksesta, on yrityksellä edelleen toisen toimittajan tarjoamat tuotteet käytettävissä. Kahden erillisen toimittajan käyttäminen saattaa myös auttaa yritystä saavuttamaan paremman hinnan, sillä toimittajien välille saadaan luotua hintakilpailua<sup>295</sup>.

Strategisissa tuotteissa tilanne on tuoteryhmistä haastavin. Tuotteiden tulosvaikutus on suuri, mutta saatavuus on huono. Esimerkkituotteina olevien toppatakien tapauksessa riskiä lisää entisestään tuotteen korostunut sesonkiluonteinen myynti, jonka vuoksi ostavan organisaation myynnin kannalta nousee keskeiseksi turvata tuotteiden oikea-aikainen toimitus. Strategisten tuotteiden monimutkaisuuden ja teknisyyden vuoksi useita mahdollisia toimittajia ei ole helppoa, eikä välttämättä myöskään taloudellista etsiä.<sup>296</sup> Näiden tuotteiden osalta saattaakin olla kannattavinta kehittää syvempää yhteistyötä myyjän kanssa ja sopia esimerkiksi puskurivarastointiin liittyvistä ehdoista, jotka turvaavat ostajaa mahdollisen tuotannosta johtuvan viiveen tilanteessa<sup>297</sup>. Puskurivarastointiehtot sopivat strategisiin tuotteisiin myös sen takia, että tuotteiden myyjän valinnan keskeisenä kriteerinä ei ole hinta, vaan luotettavuus, jolloin puskurivarastoinnin aiheuttama mahdollinen hinnannousu tuotteen hankinnassa, ei yleensä muodostu esteeksi.

Kohdistamalla sopimuksellisia välineitä eri tuotekategorioiden tuotteisiin, pystyy ostava organisaatio tarkentamaan riskienhallintaansa ja siten mahdollisesti tehokkaammin suojaamaan itseään viivästystilanteen seurauksia vastaan. Sopimuksen sisältämät ehdot onkin pääsääntöisesti hyvä laatia kaupankohteen vaatimuksia ja erityispiirteitä vastaviksi.<sup>298</sup> Vaikka tuotteiden ominaisuuksien perusteella tehdyt riskienhallintatoimet ehkäisevät täsmällisesti riskejä, on kuitenkin otettava huomioon, että saavuttaakseen

---

<sup>294</sup> Nieminen 2016: 2.2 Lisäarvo, kustannustehokkuus ja riskien hallinta keskiössä.

<sup>295</sup> Vuorinen 2013: s. 167-168.

<sup>296</sup> Sakki 1999: s. 226.

<sup>297</sup> Vuorinen 2013: s. 170-171.

<sup>298</sup> Carlsson ja muut 2014: s. 58.

kattavampaa suojaa, tarvitaan useamman suojaavan ehdon samanaikaista käyttämistä. Sen sijaan, että ostava organisaatio pyrkisi valitsemaan hankkimaansa tuotteen ominaisuuksiin parhaiten sopivan suojaustoimen, kannattaakin lähtökohtana olla sopivista ehdoista koostuvan suojaverkon rakentaminen.

## Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus : tee asiakkaistasi faneja*. Helsinki : Talentum Pro Oy.
- Annola, V. (2016). *Sopimustulkinta : teoria, vaiheet, menettely*. Helsinki : Talentum Pro Oy.
- Bhardwaj, V. & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion : response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 16-173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Bushuev, M. (2018). Delivery Performance Improvement in Two-stage Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 195, 66-73. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.10.007>
- Bärlund, A. & Perko, S. (2013). *Kestävä Johtajuus*. Helsinki : Alma Talent Oy.
- Carlsson, M., Fogelholm, C., Herler, C., Krook, Å., Lindqvist, A., Merikalla-Teir, H., Syrjänen, J., Tuominen, S. & Weissenberg, U. (2014). *Sopimusriskit*. Helsinki : Alma Talent Oy.
- Chapelle, A. (2019). *Operational Risk Management*. United States : John Wiley & Sons.
- Chunawalla, S. A. (2008). *Materials and purchasing management*. New Delhi: Himalaya Publishing House.
- Collin, P. (2007). *Dictionary of Business*. England: Bloomsbury Information.

Dubois, A. & Pedersen, A—C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (1), 35-42. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00014-4)

Gasch, B. & Gasch, A. (2010). *Successfully Choosing Your EMR: 15 Crucial Decisions*. United States: John Wiley & Sons.

Gerdt, B. & Eskelinen S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus – oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Helsinki. Alma Talent Oy.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki*. Helsinki: Talentum Pro Oy.

Ghemawat, P. & Nueno, J.L . (2003). *ZARA: Fast Fashion*. Case Study, Harvard Business school.

Godley, A. (1997). The Development of the Clothing Industry: Technology and Fashion. *Textile History*, 28(1), 3-10.

Hallikas, J. & Lintukangas, K. (2016). Purchasing and supply: An investigation of risk management performance. *International journal of production economics*, 171, 487-494. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.013>.

Hoppu, K. & Hemmo, E. (2016). *Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet* (16. painos). Helsinki: Talentum Pro Oy.

Hemmo, M. & Hoppu, K. (päivittyvä julkaisu). *Sopimusoikeus*. Helsinki: Alma Talent Oy. Päivitetty viimeksi 3.5.2021.

- Hemmo, M. (2005). *Vahingonkorvausoikeus*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2012). *Hankintojen johtaminen* (3. painos). Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2010). *Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jaeger, A.C. (2009). *Fashion makers – fashion shapers*. Thames & Hudson.
- Jänisniemi, L. & Jänisniemi, O. (2013). *Muoti: tyylit ja vaatteet kautta aikojen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kivivuori, A. (1996). *Irtaimen kaupasta*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Koivuranta, E., Pehkonen, K., Sorjanen, T. & Vainio, A. (2015). *Marimekko: Suuria kuvioita*. Helsinki: Into kustannus.
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T., & Vepsäläinen, A.P.J. (1995). *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä* (2. painos). Porvoo: WSOY.
- Kumar, S. & Samad Arbi, A. (2008). Outsourcing strategies for apparel manufacture: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.19 No.1, 73-91. <https://doi.org/10.1108/17410380810843462>
- Kurkela, M. (2003). *Globalisoitunut sopimuskäytäntö ja sopimusoikeudelliset periaatteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laver, J. (1996). *Costume & Fashion: revised, expanded and updated edition*. Great Britain: Thames & Hudson.

Lehtinen, L. (1993). *Vastakauppa ja sopimussakko*. Tampere: Lakimiesliiton kustannus.

Lehtonen, J-M. (2004). *Tuotantotalous*. Helsinki: WSOY.

Lencioni, T. & Rautpalo, H. (2016). *Jälleenmyyntisopimukset: käytännön sopimuskäsikirja*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Liuksiala, A. (1990). *Kauppasopimukset: käytännön käsikirja*. Helsinki: Rakennuskirja Oy.

Määttä, K. (2005). *Yritysoikeus yritystoiminnan suunnittelussa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niemi, T., Hameri, A-P., Kolesnyk, P. & Appelqvist, P. (2020). What is the value of delivering on time? *Journal of Advances in Management Research*. Vol 17(4), 473-503. <https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2019-0218>.

Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta – parempi bisnes*. Helsinki. Talentum Pro.

Norros, O. (2007). *Vastuu sopimusketjussa* (Väitöskirja, Helsingin yliopisto). Helsinki: Alma Talent.

Paquette, L. (2003). *The Sourcing Solution: A Step-by-step Guide to Creating a Successful Purchasing Program*. Amacom.

Pienihäkkinen, R. (10.6.2020). Retkeilyinto näkyy alan erikoisliikkeissä – kysyntä luo toiveikkuutta, että into kotimaanmatkailuun ja retkeilyyn kantaisi myös korona-ajan yli. *Kauppalehti*.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum Oy.

Railas, L. (2020). *Incoterms 2020: käyttäjän käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.

Ratsula, N. (2016). *Compliance: eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Helsinki: Talentum Pro.

Saarnilehto, A. & Annola, V. (2009). *Sopimusoikeuden perusteet* (7. painos). Helsinki: Talentum Media Oy.

Saarnilehto, A. & Annola, V. (2018). *Sopimusoikeuden perusteet* (8. painos). Helsinki: Alma Talent Oy.

Saarnilehto, A., Annola, V., Hemmo, M., Karhu, J., Kartio, L., Tammi-Salminen, E., Tolonen, J., Tuomisto, J. & Viljanen, M. (päivittyvä julkaisu). *Varallisuus oikeus*. Helsinki: Alma Talent Oy. Päivitetty viimeksi 6/2019.

Sakki, J. (1999). *Logistinen prosessi: Tilaus-toimitusketjun hallinta* (4. painos). Espoo: Jouni Sakki Oy.

Sandvik B. & Sisula-Tulokas, L. (2013). *Kansainvälinen kauppalaki*. Helsinki : Helsingin kauppakamari.

Schranner, M. (2002). *Neuvottelutaito: strategiat ja taktiikat vaativiin tilanteisiin* Helsinki: Multikustannus.

Shippey, K. (2002). *Short Course in International Contracts*. World Trade Press.

Sirviö, A-P. (29.7.2013). Metsästäjän huomioväri muuttuu – Värisokeakin erottaa parem



min toisen metsämiehen. *Yle Uutiset*. Noudettu 5.1.2022 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-6849812>.

Ståhlberg, P. & Karhu, J. (2020). *Suomen vahingonkorvausoikeus* (7. painos). Helsinki: Alma Talent Oy.

Suomen Tekstiili & muoti ry (2021). *Tekstiilin ja muodin tavaravienti- ja tuonti 2006-2020*. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta: <https://www.stjm.fi/julkaisut-ja-tilastot/tilastot/vienti-ja-tuonti/>.

Suomen Tekstiili & muoti ry (2020). Kiina on ylivoimaisesti suurin, Myanmar 18. – Mistä maista Suomeen tuodaan eniten tekstiilejä ja vaatteita? Noudettu 15.12.2021 osoitteesta: <https://www.stjm.fi/uutiset/tuontimaat/>.

Tammilehto, P. (30.9.2021). Pikamuodilla menee taas hyvin – H&M maksaa tauon jälkeen miljardien osingot. *Kauppalehti*.

Tao, X. (2001). *Smart Fibres, Fabrics and Clothing*. Woodhead Publishing.

Telaranta, K. A. (1990). *Sopimusoikeus*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

The Kyoto Costume Institute. (2004). *Fashion from the 18th to the 20th century*. Köln: Taschen.

Thomassey, S. (2010). Sales forecast in clothing industry: The key success factor of the supply chain management. *International journal of production economics*. 128(2), 470-483. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.07.018>

Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry – the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*. Vol. 8 (1), p. 21-38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035>

- Tulli. (2020). *Suomen ja Kiinan välinen kauppa vuonna 2020*. Noudettu 13.12.2021 osoitteesta : <https://tulli.fi/-/suomen-ja-kiinan-valinen-kauppa-vuonna-2020-1-8-> .
- Vihma, V. (1950). *Sopimussakko*. Porvoo: WSOY.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Wahdhwa, V. & Ravindran, A. (2007). Vendor selection in outsourcing. *Computers & operations research*. 34 (12), 3725-3737. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.009>.
- Wagner, S.M & Bode, C. (2008). An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. *Journal of business logistics*. 29(1), 307-325. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00081.x>
- Wen, S. Jiaging, C. & Hanbin, X. (2011). *Managerial Function and Coordinative Mechanism of Purchasing Contract in Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5999413>
- Wilhelmsson, T., Sevón, L., & Koskelo, P. (2006). *Kauppalain pääkohdat* (5. painos). Helsinki: Talentum.
- Wolke, T. (2017). *Risk Management*. Oldenbourg: Oldenbourg De Gruyter.
- Wuolijoki, S. (2016). Sopimusrikkomuksen olennaisuus liikesopimuksissa. *Lakimies* 2/2016, 219-244.