Johannes Jakonen

Kansainväliset agenttisopimukset suomalaisen vientiyrityksen näkökulmasta

Riskilajit ja niiden hallinta

Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö
Talousoikeuden pro gradu -tutkielma
Talousoikeuden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö
Tekijä: Johannes Jakonen
Tutkielman nimi: Kansainväliset agenttisopimukset suomalaisen vientiyrityksen näkökulmasta : Riskilajit ja niiden hallinta
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Talousoikeus
Työn ohjaaja: Mika Kärkkäinen
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** **78**

TIIVISTELMÄ:

Yrityksen vientitoiminta sisältää lukuisia riskejä. Erityisesti keskisuurien yritysten laajentuessa kansainvälisille markkinoille, vientimuodon sekä käytettävän vientikanavan valinnalla on suuri merkitys. Ennen oman myyntikonttorin perustamista tai tuotannon siirtämistä kohdemaahan, yritys voi usein harjoittaa tunnustelevaa vientitoimintaa, jossa avainasemassa ovat viennin aloittamisen sekä päättämisen nopeus. Informaation ja osaamisen rajallisuuden vuoksi vientiyritykselle voi olla kannattavaa välillisen, eli sopimuskumppanin avustuksella tapahtuvan, viennin harjoittaminen. Yhtenä esimerkkinä joustavasta ja välillisestä viennistä on agentuuritoiminta, eli agenttisopimukseen pohjautuva kauppaedustus, jossa agentti välittää, sekä mahdollisesti päättää, kauppoja vientiyrityksen eli päämiehen puolesta. Agentti harjoittaa myynninedistämistä, joka kattaa myynti- tai ostotarjousten välittämisen lisäksi myös myyntiä valmistelevia vaiheita. Agentti ei tule osaksi päämiehen ja asiakkaan välistä sopimusta, eikä se omaa omistusoikeutta päämiehen tuotteisiin.

Vaikka agenttisopiminen nähdään yleensä kohtalaisen riskittömänä sopimustyyppinä sekä viennin muotona, sisältävät agenttisopimukset, sekä kaikelle kaupalle tyypillisiä, että agentuuritoiminnalle ominaisia riskejä. Yksi riskilajien kenttää merkittävimmin hahmottavista taustatekijöistä on informaation epäsymmetria, jolla tarkoitetaan päämiehen ja agentin välillä kulkevan informaation puutteellisuutta, viivettä sekä niihin liittyviä riskejä. Informaation epäsymmetriaa korostaa sopijaosapuolten etäisyys sekä agentin kohtalaisen itsenäinen toiminta. Lisäksi agenttisopimiselle tyypillisiä riskilajeja kuvaa päämies-agenttiteoriaan liittyvä intressiristiriita. Intressiristiriita ilmenee molempien osapuolten tavoitellessa omaa etuaan. Muita riskilajeja ovat mm. taloudelliset riskit sekä sopimussuhteen jälkeiset riskit, kuten jälkiprovisio ja hyvitysoikeus.

Edellä mainittujen riskien nähdään perinteisesti olevan kokonaiskuvassa epätasapainossa päämiehen ja agentin välillä. Päämies on poikkeuksetta taloudellisesti vahvempi osapuoli, jonka vuoksi Suomen kansallinen lainsäädäntö sisältää liiketoiminnalle poikkeuksellista heikompaa osapuolta suojaavaa pakottavaa lainsäädäntöä. Sopijaosapuolet eivät voi sopimalla poiketa monesta agentin taloudellista asemaa turvaavista lainkohdista (mm. KeL 8§, 13§, 14§ ja 28§). Agentti nähdään taloudellisesti päämiehestä riippuvaisena, ja sen solmittuihin kauppoihin perustuvaa provisio-oikeutta suojataan pakottavalla lainsäädännöllä. Agentin heikomman suoja on sopimussuhteen tilaan merkittävästi vaikuttava oikeusperiaate, ja se on vahvasti sidoksissa päämiehen onnistuneeseen riskienhallintaan ja sopimussuunnitteluun.

AVAINSANAT: sopimusoikeus, agenttisopimus, kauppaedustajat, kauppaedustajalaki, vienti, riskit, riskienhallinta, sopimussuunnittelu.

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tausta 6

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman aiheen rajaaminen 7

1.3 Tutkimusmetodi ja lähteet 10

1.4 Tutkielman rakenne 11

2 Yleistä kansainvälisistä agenttisopimuksista 13

2.1 Päämies-agenttiteoria ja agenttityypit 13

2.2 Sovellettava lainsäädäntö 14

2.3 Sopimuksen syntyminen 15

2.4 Sopimusvelvoitteet sekä –rajoitteet 16

2.4.1 Myynninedistämisvelvollisuus 17

2.4.2 Tiedonantovelvollisuus ja päämiehen etujen valvominen 17

2.4.3 Agentin oikeus provisioon 19

2.4.4 Kilpailukielto ja salassapitovelvollisuus 20

2.5 Sopimuksen päättyminen 21

3 Viennin edistäminen agenttisopimuksin 23

3.1 Päämiehen periaatteet ja tavoitteet 23

3.1.1 Markkina-alueen kannattavuuden testaus ja markkinakartoitus 24

3.1.2 Markkina-aseman luominen 25

3.1.3 Olemassa olevan aseman laajentaminen 26

3.2 Sopijaosapuolten toiminta vientitoiminnan eri vaiheissa 27

3.3 Agenttisopimukset verrattuna muihin vastaaviin sopimusmuotoihin 29

3.3.1 Jälleenmyyntisopimukset 30

3.3.2 Komissiosopimukset 31

3.4 Agenttisopimusten käyttö ja yleisyys Suomessa 31

4 Riskilajit agenttisopimuksiin liittyen 33

4.1 Agentin valintaan liittyvät riskit 33

4.2 Sopimusriskit ja lainvalinta 34

4.3 Informaation epäsymmetria 36
4.4 Intressiristiriita 37
4.5 Taloudelliset riskit 39
4.6 Tuotteeseen liittyvät riskit 40
4.7 Agenttisuhteesta irtautuminen ja sopimussuhteen päättyminen 41
5 Riskienhallinta ja sopimussuunnittelu 44
5.1 Taustalla päämiehen oma riskinkantokyky, riskinottohalu sekä resilienssi 44
5.2 Riskienhallintaprosessi 46
5.2.1 Riskilajien tunnistaminen ja riskianalyysi 47
5.2.2 Riskien käsittely 49
5.2.3 Riskien seuranta ja hallinta 51
5.3 Sopimussuunnittelu päämiehen näkökulmasta 53
5.3.1 Sopimussuunnittelun prosessi ja sopimusneuvottelut 54
5.3.2 Joustavuuden merkitys ja uudelleenneuvottelut 55
5.3.3 Päämiehen tavoitteet sopimussuunnittelussa 57
5.3.3.1 Sopimuskannan harmonisointi ja vakiosopiminen 57
5.3.3.2 Kohtuuttomat sopimusehdot vakiosopimisen riskinä 58
5.4 Riskin tasapainon ja agentin heikomman suojan arviointi 61
6 Yhteenveto ja johtopäätökset 70
Lähteet 74
Oikeustapausluettelo 77
Säädösluettelo 78

Lyhenteet

COM	Euroopan Unionin komissio
EEC	European Economic Community
EU	Euroopan Unioni
HE	Hallituksen esitys
ISO	Organization for Standardization
KeL	Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä
KKO	Korkein oikeus
OikTL	Oikeustoimilaki

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Ulkomaisille markkinoille laajentuminen on suomalaisen, erityisesti pienen tai keskisuuren, yrityksen näkökulmasta riskialtista sekä resursseja syövää (mm. Mainela ja muut, 2018, s. 534–550). Erityisesti oman myyntiorganisaation tai tytäryhtiön perustaminen on riskialtista, mikäli yritys ei tunne kohdemaata (Immonen, 2005, s. 41–42). Tällöin erilaisten viennin aloittamista edistävien sekä riskiä minimoivien vientimuotojen ja sopimusten käyttö voi olla perusteltua. Kauppasopimukset, joiden kautta riskejä voidaan paremmin hallita viennin alkuvaiheessa, ovat siten tärkeä osa yrityksen strategiaa sen laajentuessa kansainvälisille markkinoille. Yhtenä esimerkkinä näistä sopimuksista ovat **kauppaedustussopimukset** eli **agenttisopimukset**.

Kauppaedustussopimukset pohjautuvat agentuuritoimintaan, joilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa liiketoimintamallia, jonka osapuolina toimivat suomalainen vientiyritys eli **päämies** sekä sen kauppaedustaja eli kohdemaassa toimiva **agentti** (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 13–14). Agentti valtuutetaan sopimuksella tekemään erilaisia oikeustoimia päämiehen lukuun tai sen puolesta. Oikeustoimia voivat olla esimerkiksi myynti- tai ostotarjousten vastaanottaminen sekä antaminen. Käytännössä päämies valtuuttaa agentin tekemään kauppaa hänen puolestaan, sekä suorittamaan kaupanedistämisen kannalta tarvittavat toimenpiteet. Kaupankäyntiin kuuluvat yleensä sopimusten välittämisen lisäksi niitä edeltävät kauppaneuvottelut. Agentti ei ole lähtökohtaisesti ilman erillistä valtuutusta oikeutettu allekirjoittamaan dokumentteja, esim. aiesopimuksia tai kauppakirjoja, päämiehen puolesta. Keskeisenä periaatteena sekä agentuuritoiminnan kulmakivenä on agentin oikeus sovittuun provisioon solmituista kaupoista.

Tutkielma on jatkoa kirjoittamastani kandidaatintutkielmasta, joka liittyi samaan aihealueeseen. Aiemman tutkimukseni pohjalta huomion arvoiseksi seikaksi jäi

riskienhallintaan liittyvät agenttisopimisen erityiset piirteet. Niihin olennaisesti liitännässä on agentin yleisistä liikesopimisen periaatteista poikkeava agentin nauttima **heikomman sopijaosapuolen suoja**, joka ilmenee agentin eduksi olevana pakottavana lainsäädäntönä (myöh. pelkkä heikomman suoja). Tutkielman perimmäisenä tarkoituksena on keskittyä riskienhallintaan ja siihen kytköksissä olevaan agentin heikomman suojaan juuri sen poikkeuksellisuuden takia. Näen kyseisen yritysten välistä sopimusvapautta rajoittavan suojan olevan tietyllä tavoin vähäiseen tarkasteluun jäänyt sovellus heikomman suojan oikeusperiaatteesta.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman aiheen rajaaminen

Tutkielma on laadittu suomalaisen vientiyrityksen näkökulmasta. Se keskittyy päämiehen oikeusasemaan sopimussuhteessa, sekä päämiehen velvoitteisiin ja tavoitteisiin. Johdonmukaisuuden säilyttämiseksi tarkasteltavissa sopimuksissa vastapuolena on agentuuritoimintaa harjoittava yritys Euroopan unionin alueelta, eikä tutkielma tarkastele Euroopan talousalueen ulkopuolisia sopimussuhteita. Lisäksi tutkielma rajaa käsiteltävät sopimukset irtaimen tavaran kauppaan liittyviin sopimuksiin sekä muihin kauppasopimuksiin. Tutkielmassa ei käsitellä esimerkiksi agentuuritoimintaperiaatteella solmittuja vakuutus- tai työsopimuksia.

Tutkielman tehtävänä on selventää agenttisopimusten käyttöä vientiä edistävinä sekä riskejä minimoivina sopimuksina. Tutkielma pyrkii kiteyttämään agentuuritoimintaan liittyvät pääpiirteet sekä antamaan katsauksen niiden konkreettisesta käytöstä vientitoiminnan eri vaiheissa. Tutkielman pääasiallisena tarkoituksena on selvittää mitkä ovat agenttisopimuksille tyypillisimpiä riskilajeja, sekä kuinka kyseisiä riskilajeja voidaan hallita. Esille nostettavat riskilajit ovat agenttisopimuksille omalaatuisia tai päämiehen kannalta muutoin erityistä huomiota vaativia, eli tutkielmassa ei käsitellä yleisiä vientitoimintaan liittyviä riskejä, kuten päämiehen markkinariskiä tai toimitusketjuun liittyviä riskejä. Tutkielma pohtii agenttisopimuksiin liittyvän riskin tasapainoa päämiehen ja agentin välillä, sekä kuinka agentin nauttima heikomman sopijaosapuolen

suoja soveltuu sopimukseen, ja kuinka se vaikuttaa päämiehen kantamaan sopimusriskiin.

Jotta agenttisopimusten riskilajeja ja niiden hallintaa voidaan tarkastella päämiehen näkökulmasta, on tarpeellista selventää lukijalle, kuinka agenttisopimus syntyy ja lakkaa, millaisia sopimusoikeudellisia piirteitä sopimukset sisältävät, mitä sopijaosapuolia koskevia velvoitteita ja oikeuksia sopimus sisältää, sekä mikä on agenttisopimuksiin sovellettava lainsäädäntö. Lisäksi, jotta riskilajien käsittely olisi helpommin lukijan hahmotettavissa, tutkielma esittelee esimerkkiskenaariot vientitoiminnasta. Skenaarioiden kautta voidaan ajoittaa riskilajit eräänlaiselle viennin aikajanalle, ja antamaan sitä kautta parempia käytännön esimerkkejä riskien esiintymisestä. Vientitoiminnan skenaarioihin liittyen on kuitenkin huomioitava, ettei tutkielma pyri toimimaan vientioppaana tai vientiteoriaan liittyvänä teoksena, vaan vientitoimintaan liittyvät ajatukset sekä käsiteltävät vientitoiminnan vaiheet ovat olemassa riskienhallinnan osuutta tukevina kappaleina. Edellä esitetyn pohjustuksen sekä tehtyjen rajausten pohjalta voidaan muodostaa ensimmäinen tutkielmakysymys:

1. *Mitä ovat kansainväliset agenttisopimukset ja kuinka ne toimivat käytännössä?*

Kysymykseen vastaaminen luo pohjan riskilajeihin käsittelyyn. Kuten aiemmin johdannossa on mainittu, riskejä tarkastellaan kohtalaisen kapealla katsauksella, keskittyen agenttisopimukselle tyypillisiin riskeihin, tai päämieheltä eniten huomiota vaativiin riskilajeihin. Kaupankäynti, vientitoiminta erityisesti, sisältää valtavan määrän erilaisia riskejä, eikä tutkielman puitteiden rajoissa ole mahdollista tuoda niitä kaikkia esille, vaikka ne agentuuritoimintaan liittyisivätkin. Esiin tuodut riskilajit esitellään luettelomaisesti omina lukuinaan, jotta lukija voisi ne helpoiten hahmottaa. Riskilajeihin liittyen voidaan esittää tutkielman toinen tutkimuskysymys:

2. *Mitkä ovat agenttisopimuksille tyypillisimmät tai erityispiirteitä omaavat riskilajit?*

Vasta kun riskilajit ovat tunnistettu, ja toiseen tutkimuskysymykseen vastattu, voidaan siirtyä käsittelemään niiden hallintaa päämiehen näkökulmasta. Tutkielma ei tässäkään vaiheessa toimi täydellisenä riskienhallintaoppaana, eikä keskity suuresti riskienhallintaan käytännön esimerkkien kautta. Riskienhallinnan prosessia tarkastellaan päämiehen kannalta yleisluontoisesti, painopisteen ollessa riskien tunnistamisessa ja sopimussuunnittelun merkityksessä. Päämiehen sopimussuunnittelu, sen tavoitteet mukaan lukien, nostetaan tutkielmassa esiin riskienhallinnan yhteydessä, koska käsittelyyn otetut riskilajit ovat tyypiltään ennakoivaa sopimussuunnittelua ja sen onnistumisen tärkeyttä korostavia. Tämän pohjalta esitetään seuraava tutkimuskysymys:

3. *Kuinka riskilajeja voidaan hallita?*

Kun riskienhallinta ymmärretään sopimussuunnitteluun liittyvänä osana, voidaan tarkastella päämiehen ja agentin välisen sopimussuhteen tasapainoa sen riskin osalta. Tasapainon tarkastelu liittyy tutkielmassa olennaisesti agentin heikomman suojaan. Kyseistä heikomman suojaa tarkastellaan sen lähtökohtien kautta, ja pyritään selvittämään miksi agentin asemaa suojataan kahden yrityksen välisessä sopimussuhteessa. Lisäksi tutkielma pohtii, miten heikomman suoja liittyy tasapainon toteutumattomuuteen, ja sitä kautta päämiehen asemaan sopimussuhteessa. Riskin tasapainosta ja agentin heikomman suojasta voidaan esittää viimeinen tutkimuskysymys:

4. *Onko sopimussuhde riskin puolesta tasapainossa, ja kuinka agentin heikomman suoja vaikuttaa tasapainoon?*

Vastaamalla edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, sekä huomioimalla tutkielmalle annetut rajaukset, tulee tutkielma antamaan lukijalle esimerkin agenttisopimuksen mahdollisesta käytöstä vientitoiminnassa, mitä päämiehen erityistä huomioita vaativia riskilajeja kyseisessä vientitoiminnassa voidaan havaita, kuinka päämies voi niitä hallita, sekä kuinka sopimussuunnittelun merkitys korostuu agenttisopimisessa. Lopuksi tutkielma avaa millä tavoin agentin heikomman suoja ilmenee päämiehelle, kuinka se

liittyy riskienhallintaan, sekä miten päämiehen tulee huomioida kyseinen sopimussuhteen epätasapaino.

1.3 Tutkimusmetodi ja lähteet

Tutkimuksen ollessa talousoikeudellinen, yhdistyy siinä taloudellinen sekä oikeustieteellinen näkökulma. Tutkimuksessa selkeimpänä yhtymäkohtana on vientitoimintaan pohjautuva kauppa kahden elinkeinoharjoittajan välillä, jonka taustalla on varallisuusoikeudellinen sopimus. Tutkimus sisältää mikrotaloudellisia teemoja vientiteoriaan sekä yrityksen riskienhallintaan liittyen. Riskienhallinta liittyy oleellisesti, sekä yrityksen johtamiseen ja sen strategiatyöhön, että samalla sopimus- ja varallisuusoikeudellisiin teemoihin.

Tutkielman aihetta lähestytään lainopillisen eli oikeusdogmaattisen menetelmän kautta niiltä osin, kun voimassa olevaa lainsäädäntöä tutkielmassa käsitellään. Tutkielma ei kuitenkaan nojaa pelkästään oikeusdogmatiikkaan tutkimuskysymyksiin vastatessa, vaan kysymyksiä pohditaan lisäksi yrityksen teorian, vientiteorian, sekä päämies-agenttiteorian kautta.

Tutkielman lähdemateriaali koostuu lähinnä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, mutta myös verkkoaineistoista ja artikkeleista niiltä osin kuin se tutkimuksen kannalta on tarpeellista. Kirjallisuuden ja muiden julkaisujen lisäksi tutkielmassa käytetään virallislähteitä Suomen säädöskokoelmasta ja EU:n antamista säädöksistä. Virallislähteitä hyödynnetään myös lakien valmisteluaineistojen muodossa, mm. hallituksen esitysten, sekä EU:n komission ehdotusten ja tiedonantojen kautta. Muita tutkielmassa käytettäviä oikeuslähteitä ovat korkeimman oikeuden ennakkopäätökset.

Edellä mainittua tutkimusmetodia ja lähdemateriaalia hyödyntäen tutkielma pyrkii vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja samalla hahmottamaan erityisesti riskienhallinnan erityispiirteitä agenttisopimisessa.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, sekä niiden jäsentelyn apuna olevista alaluvuista. Tutkielman johdantoluku avaa tutkimuksen taustaa, sen pohjalta valitun aiheen rajausta, tutkimuskysymyksiä, lähteiden valintaa ja käytettyä tutkimusmetodia, sekä viimeiseksi tutkielman rakennetta. Viimeisessä pääluvussa esitetään yhteenveto aiemmista luvuista sekä tutkielman perusteella tehdyt johtopäätökset.

Toinen luku käsittelee agenttisopimusten yleisiä oikeudellisia piirteitä, periaatteita ja tavoitteita. Lisäksi lukijalle esitellään joitakin piirteitä sopimusten syntyyn ja päättymiseen liittyen. Luku tarkastelee myös agenttisopimusta sopimustyyppinä, sekä mitä lainsäädäntöä agenttisopimiseen sovelletaan. Luvussa tarkastelussa ovat ainoastaan viennin edistämisen kannalta merkitykselliset kauppaedustusopimusten muodot. Aihetta esittelevän yleisluontoisen kappaleen perimmäinen rooli onkin keskittyä näkökulmaltaan vientiin liittyviin agenttisopimuksiin, eikä niinkään agenttisopimuksiin yleisesti.

Kolmas pääluku kuvailee viennin edistämistä agenttisopimuksia käyttäen. Tavoitteena on antaa lukijalle lyhyt katsaus siitä, kuinka sopimukset voivat toimia yrityksen vientiä ja laajentumista edistävinä välineinä, sekä missä vaiheessa vientitoimintaa agenttisopimuksia voidaan käyttää. Luvussa agenttisopimuksia vertaillaan muihin niitä muistuttaviin kauppasopimuksiin, minkä tarkoituksena on korostaa agenttisopimisen erityispiirteitä sekä auttaa lukijaa hahmottamaan agentin erityislaatuisen aseman samankaltaisten liikesopimusten joukossa. Luku viennin edistämisestä agenttisopimuksin toimii pääasiallisesti pohjustuksena seuraavassa luvussa käsiteltäviin riskilajeihin.

Neljäs luku tuo esiin riskilajeja aiemmin johdannossa esitetyin rajauksin ja näkökulmin. Luvussa korostuu päämiehen näkökulma, eikä tarkoituksena ole tarkastella agentin kohtaamia riskejä, mikäli ne eivät olennaisesti päämiehen riskiin liity. Suurin osa tarkastelussa olevista riskeistä on kuitenkin molempia sopijaosapuolia koskevia riskejä,

mikä painottaa näkemystä agenttisopimisesta yhteistoimena, mikä on päämiehen riskienhallinnan kannalta tärkeä teema.

Viides luku kuvailee riskienhallinnan prosessin taustalla vaikuttavia tekijöitä, sekä prosessin ilmenemistä käytännössä. Lisäksi luvussa tuodaan esiin agenttisopimiseen liittyvän sopimussuunnittelun erityispiirteitä ja sen merkitystä päämiehen kannalta korostetaan. Sopimussuunnittelun erityispiirteistä esille nostetaan mm. vakiosopiminen agenttisopimuksissa, ja minkälaisen riskin se voi muodostaa päämiehelle. Luvun kantavana teemana on riskienhallinnan yhteys sopimussuhteen riskin epätasapainoon, jota luku käsittelee agentin heikomman suojan kautta.

2 Yleistä kansainvälisistä agenttisopimuksista

Luvun tavoitteena on avata agenttisopimusten taustalla olevaa teoriaa, lainsäädäntöä, termistöä, sekä kuinka agentuuritoimintaa voidaan eri tavoin harjoittaa kansainvälisen kaupan alalla. Kappaleen tarkoituksena on antaa lukijalle ymmärrys sopimisen ja agenttitoiminnan lähtökohdista, periaatteista, sekä sopimuksiin sovellettavasta lainsäädännöstä. Lähteinä toimivat aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja lakitekstit, sekä muut lähteet.

2.1 Päämies-agenttiteoria ja agenttityypit

Agentuuritoiminnan taustalla on päämies-agenttiteoria. Teoriasta on kirjoitettu ensimmäistä kertaa 1960- ja 1970-luvuilla, ja yhtenä merkittävämmistä kirjoituksista pidetään Jensenin ja Mecklingin (1976) artikkelia *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure.* Artikkeli käsittelee ajatusta päämies-agenttirelaatiosta, ja kuinka osapuolien välillä vallitsee vääjäämättä intressiristiriita yritysten opportunistiseen käyttäytymiseen pohjautuen (Eisenhardt, 1989, s. 58; Jensen ja Meckling, 1976).

Agentti, sekä päämies, toimivat sopimussuhteessa omia etujaan ajaen, joten päämiehen näkökulmasta agenttisopimuksien riskienhallinnassa on käytännössä kyse siitä, kuinka ristiriidan aiheuttamat haitat saadaan minimoitua. Ristiriitaa käsitellään tarkemmin myöhemmässä kappaleessa liittyen riskeihin. Sopimussuhteiden soveltamisen lähtökohtien ymmärtämistä helpottaa tietämys päämies-agenttiteoriasta, sillä teoriassa esiintyvät lainalaisuudet ohjaavat päämiehen tekemiä päätäntään ja vientitoimintaan liittyviä oikeustoimia.

Päämies solmii agentin kanssa sopimuksen, jossa hän luovuttaa tiettyjen kaupankäyntiin liittyvien tehtävien suorittamisen agentille (Mähönen & Villa, 2015, s. 342). Tehtävä voi olla periaatteessa mikä vain toimi, mutta tässä tutkielmassa agenteilla tarkoitetaan

pelkästään kauppaedustajia. Nämä kauppaedustajat jaetaan usein päätäntä- ja välittäjäagentteihin (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 13). Päätäntäagentti on saanut erillisen valtuutuksen päämieheltään päättää tarjouksien hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Välittäjäagentti ei vastaavasti ole oikeutettu päättämään tarjouksista, vaan se toimittaa ne päämiehellensä. Allekirjoitusoikeuden omaava agentti ei kuitenkaan tule osaksi solmittavaa sopimusta. Tutkielmaa käsittelee päätäntä- ja välittäjäagentteja kollektiivisesti, eikä tee eroa niiden välillä myöhemmin tutkielmassa.

2.2 Sovellettava lainsäädäntö

Sopimuksiin sovelletaan Suomen lakia kauppaedustajista ja myyntimiehistä (KeL 1992/417). Laki on johdettu EU:n kauppaedustajadirektiivistä 653/1986/EU. Direktiivin tarkoituksena oli yhtenäistää unionin tasolla vallinnutta kansallista lainsäädäntöä. Yhtenäistäminen helpotti sopimussuunnittelua ja vähensi ulkomaisen agentin käyttämisen riskipitoisuutta vientiin tähtäävän yrityksen näkökulmasta. Lisäksi riskejä pienensivät riidanratkaisumenetelmien sekä tuomioistuimen valinnan johdonmukaistumiset. (653/1986/EU)

Laki kauppaedustajista sisältää, sekä pakottavia säännöksiä, että tahdonvaltaista sääntelyä (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 50). Pakottavaa lainsäädäntöä ovat EU:n direktiivissä pakottaviksi säädetyt kohdat, sekä Suomen kansallisessa laissa esiintyvät agenttia suojaavat säännökset. Lähtökohtaisesti muita lain säännöksiä sovelletaan sopimuksiin vain, jollei sopimuksesta muuta johdu, eli laki on tahdonvaltaista (KeL 2.1 §). Sopijaosapuolten yhteisesti hyväksymä ja omaksuma käytäntö, sekä yleisesti hyväksytty kauppatapa, ovat itse sopimuksen lisäksi asioita, jotka sivuuttavat lain dispositiivisten säännösten soveltamisen.

Laissa määrättyjä, myöhemmin tässä luvussa käsiteltäviä, sopimusvelvollisuuksia ei kuitenkaan voi sopimusehdolla sivuuttaa (KeL 5 ja 8 §). Näiden periaatteiden pääasiallisena tarkoituksena on suojata agenttia, joka nähdään sopimussuhteessa

heikompana osapuolena (Pasanen, 2005, s. 122). Agentin nauttima heikomman suoja on ollut ennen direktiivin voimaantuloa hyvin vahvasti osa Euroopan saksankielisten maiden lainsäädäntöä (Erämetsä, 1995, s. 33), ja suoja on saanut jo direktiivin valmisteluvaiheessa vahvan aseman. Heikomman suojan periaate agenttisopimuksissa on tietyllä tapaa ainutlaatuinen piirre, eikä todellisuudessa agentti ei ole perinteisessä mielessä (vrt. kuluttaja, työntekijä) heikompi osapuoli, sillä sopijaosapuolet ovat molemmat elinkeinonharjoittajia (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 41). Kyseistä heikomman suojaa ei myöskään voida suoraan velvoittavuudeltaan ja laajuudeltaan rinnastaa juuri esimerkiksi kuluttajansuojaan. Agentin nauttima heikomman suojaa on tutkielman kannalta merkittävä sopimusoikeudellinen piirre, joka määrittelee päämiehen riskienhallintaa ja sopimussuunnittelua hyvin paljon. Luku viisi tarkastelee tarkemmin agentin heikomman suojaa riskin tasapainon näkökulmasta.

2.3 Sopimuksen syntyminen

Lähtökohtana agenttisopimiselle on sopimusvapauden periaate sopimista sääntelevän lainsäädännön ollessa yleisesti dispositiivista, kuitenkin edellä mainittu pakottava lainsäädäntö pois lukien. Sopimusta laadittaessa pyritään ottamaan huomioon mm. sopimusvelvoitteet ja –rajoitteet, mahdolliset vastuuvapauslausekkeet, provision määräytyminen ja laskentatavat, myyntitavoitteet, sekä sopijaosapuolten rooleihin, toimialueisiin ja tehtäviin liittyvät kysymykset. Kestoltaan agenttisopimukset solmitaan määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 94). Sopimuksen määräaikaisuus ei välttämättä tarkoita pelkästään aikaan sidottua sopimusta, vaan määrällisyyden perusteen voi muodostaa muutkin seikat, kuten esimerkiksi sovittu myyntitavoite.

Sopimuksen sisällön lisäksi on tärkeää laatia sopimus muotovaatimukset täyttäen. Sopimus solmitaan usein kirjallisena, mikä onkin toisen vaatiessa pakollista (KeL 3§). Vaikka sopimus solmitaankin yleensä kirjallisena kummankaan sitä erikseen pyytämättä, mahdollista on myös sopimuksen syntyminen konkludenttisesti eli hiljaisesti (Erämetsä

& Suominen, 2004, s. 54). Tällöin sopimuksen solmimisesta ei ole suoranaista näyttöä, mutta osapuolet toimivat, kuten sopimus olisi olemassa.

Sopimuksen ehtojen laatiminen on parhaimmillaan prosessina kohtalaisen yksinkertainen, sillä lainsäädäntö EU:n alueella on verrattain yhtenäistä lukuun ottamatta muutamia seikkoja, jotka ovat jätetty kansallisen lainsäädännön varaan päätettäviksi (Pasanen, 2005, s. 122). Kysymykset jälkiprovision suuruudesta, määräytymisestä, ja maksamisesta saavat usein isoimman painoarvon sopimuksen laatimisvaiheessa, sillä niitä säätelevät säännökset voivat vaihdella suurestikin EU:n jäsenmaiden kansallisen lainsäädännön tasolla. Tässä voikin esiintyä ensimmäinen suuri intressiristiriita suomalaisen päämiehen ja ulkomaisen agentin välillä. Jälkiprovisio-oikeuden määräytymistä tarkastellaan lähemmin luvussa 4.7.

2.4 Sopimusvelvoitteet sekä –rajoitteet

Luvun tarkoituksena on tuoda esille muutamia agenttisopimuksille tärkeitä ja tunnusomaisia sopimusoikeuteen liittyviä velvoitteita ja oikeuksia. Velvoitteet ovat pitkälti pakottavia, ja niistä poikkeava sopimusehto on siten mitätön. Seuraavissa alaluvuissa esiintyvät velvoitteet ja oikeudet ovat vahvasti vakiintuneita, ja niitä voidaan pitää eräänlaisina kauppaedustustoiminnan kulmakivinä. Ne vaikuttavat merkittävästi sopimusten käyttöön, toimintaan ja riskienhallintaan sopijaosapuolten näkökulmasta.

Velvoitteiden rikkominen voi johtaa vahingonkorvausvelvollisuuteen (KeL 9§). Sopimusehtoja tai -velvoitteita rikkonut osapuoli on korvausvelvollinen aiheutuneesta vahingosta. Velvollisuuden syntyminen edellyttää tuottamuksellisuutta. Rikkomuksen tulee olla aiheutunut siis huolimattomasta toiminnasta tai silkasta tahallisuudesta (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 72). Aiheen rajauksen takia tutkielma ei käsittele vahingonkorvausvelvollisuutta tarkemmin.

2.4.1 Myynninedistämisvelvollisuus

Suomen lain (KeL 1§) mukaan agentin tärkein velvollisuus sekä tehtävä, on edistää päämiehen tuotteiden myyntiä. Myynninedistäminen tapahtuu agentille suotujen oikeuksien ja muiden velvollisuuksien nojalla, sekä sopimuksen määräävin tavoin. Erämetsän ja Suomisen (2004, s. 60) mukaan agentin on aktiivisesti hankittava uusia asiakkaita, mutta kuitenkin samalla ylläpidettävä vanhoja asiakassuhteita. Lain mukaan velvollisuus kattaa kuitenkin vain myynnin tai oston edistämiseen liittyvät liiketoimet. Muut kaupan kannalta tärkeät ja sitä usein edeltävät prosessit, kuten markkinointi tai asiakaspalvelu, eivät siten automaattisesti kuulu velvollisuuden piiriin (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 42).

Erityisesti päämiehen on hyvä tiedostaa, ettei myynninedistämisvelvoite pelkästään luo agentille minimimyynnin velvoitetta (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 60.) Myynninedistämisen toteutumiseksi ja myyntitavoitteiden saavuttamiseksi sopimukseen voidaan sisällyttää ehto vähimmäismyyntimääristä (Pasanen, 2005, s. 128). Toteutuneen myynnin jäädessä alle vähimmäismäärän tietyllä aikavälillä, voi päämies sovitun ehdon mukaisesti purkaa sopimuksen tai muulla tavoin muuttaa sopimusta, esim. provision laskentatapaa muuttamalla. Sopimussuunnittelu on tärkeä osa myynninedistämisen tavoitteiden valvontaa: usein määräaikaisten ja koeluontoisten sopimuksien hyödyntämisellä saavutetaan sama päämäärä, kuin vähimmäismyyntimäärillä: toimimattomasta yhteistyöstä irtaantuminen on helppoa ilman pitkää ja ankarasti velvoittavaa suhdetta.

2.4.2 Tiedonantovelvollisuus ja päämiehen etujen valvominen

Tiedonantovelvollisuudella viitataan usein agentin velvollisuuteen valvoa päämiehensä etuja, ja siitä johdettuun tiedonannin velvoitteeseen. Agentti on usein päämiehen ainoa yhteys kohdemaahan, johon vientiä ollaan toteuttamassa (Pasanen, 2005, s. 130). On siis ymmärrettävää, että tiedonannin ja informaation kulun tulee olla toimivaa ja viiveetöntä

liiketoiminnan suorittamiseksi. Lain mukaan (KeL 5§) agentin tulee viipymättä ilmoittaa muun muassa; tarjouksista, jotka nähdään mahdollisesti hyväksyttäviksi, päämiehen lukuun solmituista sopimuksista, sekä muutoinkin kaikista päämiehen toiminnalle relevanteista asioista. Erityisesti päämiestä kiinnostaa asiakkaihin ja markkinoihin liittyvä informaatio, joista päämiehellä itsellään on useimmiten rajallinen käsitys. Esim. agentin laatimat asiakaslistaukset ovat viennin aloittamisen kannalta avainroolissa.

Tiedonantovelvollisuuden piiriin katsotaan kuuluvan markkinatilanteen ja asiakassuhteiden lisäksi myös muutokset kohdemaan yleisluontoisemmasta tilanteesta, kuten esimerkiksi muutokset kohdemaan lainsäädännössä, mikäli sopimukseen sitä sovelletaan (Händelin & Keturi, 1992, s. 57). Läpinäkyvä, tarkka, sekä ennakoiva ja ilman turhia viiveitä annettu raportointi on päämiehelle elintärkeää, ja lopulta aina molempien osapuolten intressien mukaista.

Päämiehen etujen valvonta liittyy tiedonantovelvollisuuden mukaisen raportoinnin sisältöön. Agentti toimii päämiehen etujen mukaisesti toimittaessaan tarjouksia, jotka ovat päämiehen etujen kannalta suotuisia. Tähän sisältyy agentin velvollisuus varmistua asiakkaan maksukyvystä ja luotettavuudesta, kuitenkin vain kohtuullisella selvityksellä tehtynä. Etujen valvominen poissulkee myös agentin kaiken toiminnan, joka voidaan nähdä päämiehen etujen vastaisina, kuten kilpailevien tuotteiden edustaminen (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 61).

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei agentti voisi toimia kauppaedustajana toiselle päämiehelle. Ainoastaan kilpaileva toiminta on kiellettyä voimassa olevan sopimussuhteen aikana. Päämiehen on hyvä ottaa kyseinen aspekti huomioon sopimussuunnittelussa, sillä vaikka agentin edustama toinen tuote ei olisi suoranaisesti kilpaileva, voi sen myynti osoittautua päämiehen omaa myyntiä haittaavaksi määrittelemättömällä ja odottamattomallakin tavalla. Kyseistä riskiä arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon, että mm. Korkein oikeus on katsonut (KKO:2020:96) kilpailevaksi

toiminnaksi vain todellisuudessa tapahtuneet toimet, eivätkä niinkään esim. suunnitelmat tai neuvottelut kilpailevan toiminnan aloittamisesta.

Vaikka kyseinen velvollisuus nähdäänkin tavallisesti enemmän agenttia velvoittavana, on päämiehen hyvä tiedostaa velvoitteen molemminpuolisuus. Tämä tarkoittaa päämiehen velvollisuutta luovuttaa kauppaedustajalleen kaikki myynnin kannalta tarpeellinen aineisto; esimerkiksi hinnastot, tuote-esitteet ja -selosteet, ja jo mahdollisesti muodostetut asiakaslistaukset. Asiakaslistauksia päämiehellä on kuitenkaan harvoin vientitoiminnan käynnistämisvaiheessa, jos agentti on ns. ensikosketus kohdemarkkinaan.

Tiedonantovelvollisuus edellyttää myös päämiehen ilmoitusvelvollisuutta agentin välittämän tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 69). Päämies ei ole kuitenkaan velvollinen perustelemaan päätöksiään agentilleen, eli syy hylkäämiseen voi olla käytännössä mikä vain. Päämies on lisäksi yleisen sopimusoikeudellisen tiedonanto- ja lojaliteettiperiaatteen nojalla velvollinen ilmoittamaan agentille puolestaan kaikki agenttia mahdollisesti koskettavat muutokset tai muu tärkeä informaatio.

2.4.3 Agentin oikeus provisioon

Päämies ja agentti ovat vapaita sopimaan provisiosta, mutta tavanomaisinta on tietty sovittu prosenttiosuus myytyjen tuotteiden hinnasta. Hintana ei käytetä yleensä lopullista kauppahintaa, eli provisio määräytyy usein hinnasta, jossa ei ole kuljetuksia, vakuutuksia tai muita kauppahintaan sisältyviä kohtia (Pasanen, 2005, s. 132). Provision maksaminen edellyttää pääsääntöisesti myös asiakkaan maksusuoritusta (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 74). Provisio-oikeus ei siten synny vielä kaupan välittämisestä päämiehelle. Provisio nähdäänkin tulospohjaisena, eikä tilauskantaan perustuvana. EU:n kauppaedustajia koskevassa direktiivissä (653/1986) on säädetty provision määräytymisestä, mikäli muuten siitä ei ole sopimuksessa sovittu. Provision määrä

riippuu useista tekijöistä, kuten esimerkiksi; toimialasta, kohdemaasta ja agentin vastuun suuruudesta. Provisio on yleensä noin 3–15 % myydyn tuotteen laskutusarvosta (Selin, 2004, s. 66).

Provisio määräytyy pääsääntöisesti ainoastaan sopimuksen voimassaolon aikana välitetyistä kaupoista (Immonen, 2005, s. 130). On kuitenkin tavallista, että myös agentinmyötävaikutuksen kautta syntyneet kaupat muodostavat perusteen provision maksamiselle. Varsinkin, jos agentti toimii yksinoikeudella tietyllä maantieteellisellä alueella, on se oikeutettu jonkinlaiseen provisioon kaikista alueella solmituista kaupoista, vaikka se ei olisi ollut omiaan myötävaikuttamaan niiden syntyä (Immonen, 2005, s. 130). Mitä enemmän päämiehen agentteja kohdealueella toimii tai myötävaikuttaa kaupan syntyyn, sitä monimutkaisempaa provision kohdistaminen todellisuudessa on.

Provision käyttö nähdään päämiehen kannalta usein suotuisaksi, sillä provision ollessa agentin suurin yksittäinen kannustin, prosentuaalinen osuus myynneistä motivoi agenttia myymään kaikista esillä olevista tavoista eniten (Immonen, 2005, s. 77). Mikäli tuoteryhmässä, josta agentin myymät tuotteet koostuvat, on suuren myyntihinnan ja toisaalta samalla alhaisen myyntihinnan omaavia tuotteita, on selvää, että agentti on halukas myymään suurella myyntihinnalla. Toisaalta, jos kyseisten kalliimpien tuotteiden myyminen on erityisen hankalaa, ja vaatii siten agentilta suurempaa työpanosta verrattuna halvempien tuotteiden myymiseen, voi agentti suosia suurempaa volyymia pienemmillä provisio-osuuksilla. Tämä on taas lähtökohtaisesti epäsuotuisaa päämiehelle, sillä katetuotto kyseisissä kaupoissa on yleensä huonompi.

2.4.4 Kilpailukielto ja salassapitovelvollisuus

Salassapitovelvollisuus ja kilpailukielto ovat luonteeltaan tahdonvaltaisempaa sääntelyä. Salassapitovelvollisuus voidaan siis sopimusehdoin tai muulla mainituin tavoin (KeL 2§) sivuuttaa. Velvollisuus sisältää laajasti osa-alueita aina tietosuojaperiaatteista liikesalaisuuksien hyödyntämiseen. Salassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvilla liike- ja

ammattisalaisuuksien hyödyntämisellä ei ole takarajaa, mikä tarkoittaa, että sopimussuhteen päätyttyäkään agentti ei ole oikeutettu käyttämään kyseisiä salaisuuksia taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 65). Salassapitoon sovelletaan hyvän liiketavan yleisiä sopimusperiaatteita. Päämiehen intressissä on luonnollisesti mahdollisimman kattavien ja pakottavien salassapitoon liittyvien sopimusehtojen sisällyttäminen osaksi sopimusta. Salassapitovelvollisuuden rikkominen nähdään yleensä poikkeuksetta sopimuksen purkukynnyksen ylittävänä rikkeenä.

Kilpailukielto on velvoitteena hieman monimuotoisempi ja hankalammin sovellettava. Kilpailukiellon periaatetta ei sovelleta ilman erillistä kirjallista sopimusehtoa. Agentti on siten pääsäännön mukaan vapaa toimimaan kilpailevasti sopimuksen päättymisen jälkeen. Sopimuksen voimassaolon aikana agentin harjoittama kilpaileva toiminta nähdään päämiehen etujen vastaiseksi, ja siten kielletyksi, mutta agentin sopimussuhteen jälkeinen toiminta voi muodostaa heikosti ennakoitavissa olevan riskin päämiehelle. Päämiehen on hyvä sisällyttää agenttisopimukseen sopimussuhteen jälkeistä kilpailevaa toimintaa rajoittava lauseke, tai varautua kyseiseen toimintaan muilla tavoin, esim. huolehtimalla vientitoiminnan jatkumon säilymisestä tai saattamalla asiakkuussuhteet ennakoivasti suoran sopimisensa piiriin agentin väistyessä sivuun.

2.5 Sopimuksen päättyminen

Agenttisopimus solmitaan toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräaikaiseksi, kuten edellä on mainittu. Yleisten sopimusperiaatteiden mukaisesti määräaikaisia sopimuksia ei voida lähtökohtaisesti irtisanoa, kun taas toistaiseksi voimassa olevat sopimukset voidaan irtisanoa normaalisti agenttisopimuksiin sovellettavia irtisanomisaikoja sekä lainsäädäntöä noudattaen.

Tavallista on myös sopimuksen automaattinen uusiminen määräajan päätyttyä. Etuna kestoltaan lyhyiden ja määräajoin uusittavien sopimuksien käytössä on epäsuotuisasta

tai toimimattomasta sopimussuhteesta irtisanoutuminen ilman aina riskipitoisempaa purkamisprosessia (Pasanen, 2005, s. 128). Päämiehen etuna onkin luonnollisesti helppo irtautuminen sopimussuhteesta, varsinkin agentuuriyhteistyön alkuvaiheessa, kun vientitoimintaa ollaan vasta käynnistämässä.

Sopimusten purkaminen ennen niiden päättymistä voi osoittautua hankalaksi ja monimutkaiseksi. Purkaminen vakavan sopimusrikkomisen nojalla on mahdollista ilman erillistä sopimusehtoa, mutta tulkintaerot rikkomuksien olemassaolosta, sekä rikkomuksien vakavuudesta, ovat mahdollisia. Siksi erillinen sopimusehto, joka määrittelee tarkemmin kyseiset purkamisen mahdollistavat rikkeet, on hyvä sisällyttää sopimukseen sen suunnitteluvaiheessa (Pasanen, 2005, s. 135).

Olennaiset purkamisen mahdollistavat rikkeet ovat mainittu laissa kauppaedustajista ja myyntimiehistä (KeL 25§). Näitä ovat mm. sopijaosapuolen johtaminen harhaan sopimishetkellä, syyllistyminen sopijaosapuolta loukkaavaan menettelyyn, tai sopimusvelvoitteiden laiminlyönti. Sopimuksen päättämiseen liittyvät kysymykset ovat merkittävä osa agenttisopimusten riskipitoisuutta, ja siten tärkeää ottaa huomioon riskienhallintaa tarkasteltaessa.

3 Viennin edistäminen agenttisopimuksin

Kappaleen tarkoituksena on keskittyä viennin käynnistämiseen ja edistämiseen agenttisopimuksin, eikä niinkään tuoda esille täydellistä katsausta vientitoiminnasta tai ulkomaankaupan mahdollisuuksista. Viennin käynnistäminen alkaa aina kartoituksella viennin tarpeellisuudesta ja sen toteuttamisen mahdollisuudesta. Viennin lisäksi päämies voi harjoittaa ulkomaankauppaa muillakin tavoin, ja monet aspektit vaikuttavat viennin toimivuuteen ja toteuttamisen kannattavuuteen (Äijö & Äijö, 2008, s. 190). Tutkielman kannalta voidaan olettaa kuitenkin kyseisten aspektien olevan selvitetty ja päätös viennin käynnistämisestä tehty. Seuraavissa kappaleissa kuvitteellinen päämies on tehnyt myös päätöksen agenttisopimusten käytöstä vientiin liittyvien liiketoiminnallisten tavoitteisensa saavuttamiseksi. Eroja agenttisopimusten ja muiden vientikanavien välillä tarkastellaan myöhemmin tässä luvussa.

3.1 Päämiehen periaatteet ja tavoitteet

Kansainväliset agenttisopimukset ovat suoraa vientiä, eli niissä ei esiinny kotimaista välikättä. Yritys myy tuotteensa suoraan ulkomaiselle asiakkaalle, kuitenkin agentin avustuksella. Agentin käyttö tekee toiminnasta puolestaan välillistä vientiä (FINTRA, 2003, s. 26–27). Agenttitoiminnan tärkein etu verrattuna muihin vientikanaviin, on sen verrattain helppo ja nopea käynnistäminen, sekä sopimussuhteen yleinen joustavuus. Muita etuja ovat agentin tietämys kohdemaan markkinoista ja asiakkaista, sekä agenttisopimisen kohtalaisen riskittömäksi nähty luonne.

Vientioperaatiostrategian ja viennin tavoitteiden laatimisen jälkeen vientitoimintaa voi esiintyä ainakin kolmessa eri skenaariossa, riippuen viennin vaiheesta. Agenttisopimusten kannattavuus ja käytännön implementointi eri skenaarioissa riippuvat strategian lisäksi muun muassa kohdemarkkinoista, kilpailusta, sekä riskeistä. Skenaariot, joissa agenttisopimuksia voidaan käyttää ovat mm.; markkina-alueen kartoittaminen, eli ns. vientiä valmisteleva toiminta, markkina-aseman luominen, sekä

olemassa olevan aseman laajentaminen. Seuraavat alakappaleet käsittelevät kyseisiä skenaarioita, ja kuinka agenttisopimuksia voidaan hyödyntää niissä.

3.1.1 Markkina-alueen kannattavuuden testaus ja markkinakartoitus

Päämiehen suorittamalla markkina-alueen kannattavuuden testaamisella ja markkinakartoituksen teettämisellä tarkoitetaan vientitoimintaa, jonka pääasiallinen tarkoitus on hankkia kohdemaasta haluttua informaatiota ja ymmärrystä (Immonen, 2005, s. 35). Agentin toiminnalla ei välttämättä aluksi tähdätä suuriin myyntivolyymeihin ja tuottoihin, vaan toiminta on esimerkiksi suurempaa vientitoimintaa valmistelevaa. Agentti omaa kyseisessä tilanteessa paremman ymmärryksen kohdemaan markkinoista ja asiakkaista, joten sen tuoma tietotaito auttaa viennin kohdistamisessa oikeisiin alueisiin ja kohderyhmiin. Onnistuneen markkinakartoituksen kannalta tärkeää on myös sopimusalueen tai asiakaskohderyhmän tarkka rajaaminen (Selin, 2004, s. 77).

Agenttisopimusten etu, eli niiden nopea ja helppo aloittaminen, tulee kyseisessä vientitavassa erityisen hyvin esiin. Tilanteessa, jossa päämiehen informaatio on rajallista, tai jopa olematonta, on järkevää käyttää alussa ulkopuolista edustajaa. Agenttisopimukset ovat huomattavasti pienempiriskisiä, kuin esimerkiksi oman myyntiorganisaation tai tytäryhtiön perustaminen kohdemaahan (Immonen, 2005, s. 41–42). Agentin käyttö kohdemaata tunnustelevassa viennissä nähdään usein parempana vaihtoehtona, kuin työsuhteeseen sidotun oman myyntimiehen sitouttaminen. Agentti ei juuri lainkaan sido päämiehen omia resursseja ja hallintoa, vaan vastuussa myynnin toteutumisesta on ainoastaan agentti. Lyhyet ja kokeiluluontoiset agenttisopimukset ovat päämiehelle kustannustehokas tapa ennen laajemman vientitoiminnan aloittamista, tai oman tuotannon käynnistämistä markkina-alueella.

Kun päämies on saanut riittävän informaation markkinoiden toiminnasta ja asiakaskunnasta, voi se tehdä parempia päätöksiä tulevaisuuden vientitoiminnasta, sekä

missä muodossa vientiä tullaan jatkamaan. Agentin käytön jälkeen päämies voi todeta toisen vientikanavan kannattavammaksi vaihtoehdoksi, esimerkiksi oman jakelukanavan rakentamisen kohdealueelle tai oman myyntimiehen asettamisen kohdealueelle. Kokeileva vaihe voi myös osoittautua erityisen hyödylliseksi, jos markkinat näyttäytyvät liian vaikeiksi sisäänpääsylle, tai jos valittu agentti ei ole päämiehelle kannattava. Jopa vientioperaatiostrategia itsessään on voinut osoittautua huonoksi tai parannuksia vaativaksi. Päämies ei ole vielä sitoutunut tai sitonut liikaa resurssejaan toimintaan, mikä mahdollistaa joustavamman päätöksenteon ja sopimussuunnittelun parantamisen tulevia agenttisopimuksia varten.

3.1.2 Markkina-aseman luominen

Mikäli markkinat ovat osoittautuneet kannattaviksi liiketoiminnalle, ja agenttitoimintaa halutaan jatkaa, seuraava askel voi yleensä olla markkina-aseman luominen ja vientitoiminnan vakiinnuttaminen. Tässä tilanteessa vientitoiminta on tarjoustoiminnan vaiheessa, ja voidaan olettaa, että agentin tekemä markkinointi, asiakashankinta ja tiedonkeruu ovat pitkälti halutulla tasolla (Selin, 2004, s. 133). On kuitenkin huomioitavaa, että tiedonantovelvollisuuden merkitys ei missään vientitoiminnan vaiheessa ole vähäisempi, vaan agentti on viennin vakiinnuttamisenkin jälkeen velvollinen raportoimaan kohdealueen oleellisista muutoksista ja päämiehen etujen valvontaan liittyvistä seikoista.

Seuraavaksi päämies on valmis viennin laajamittaisempaan toteuttamiseen ja haluaa käynnistää viennin agentin välityksellä isommilla volyymeilla. Vaiheessa korostuu agentin suorittama myynninedistämisvelvoitteen täytäntöönpano, eli käytännössä itse tarjousten hankkiminen ja sen jälkeinen tarjousten välittäminen päämiehelle. Päämies on yleensä kiinnostunut saamansa asiakaslistauksen ja informaation pohjalta keskittymään ns. avainasiakkaisiin, ja isojen markkinavaltausten saavuttamiseen. Agentilla on velvollisuus valvoa päämiehen etuja, joten agentin voidaan katsoa olevan

velvollinen näiden avainasiakkaiden aktiiviseen hankintaan, riippumatta kyseisen toiminnan negatiivisesta vaikutuksesta provisioonsa (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 61).

Markkina-asemaa vakiinnuttaessa erikseen sovitut vähimmäismyyntikiintiöt, sekä agenttisopimuksen myynninedistämiseen liittyvät ehdot, ovat tärkeässä roolissa. Mitä paremmin päämies on pystynyt sitouttamaan agenttinsa myynninedistämiseen, sekä mitä saumattomammin informaatio kulkee päämiehen ja agentin välillä, sitä parempiin tuloksiin viennissä usein päästään. Jos päämiehen sopimussuunnittelu on ollut onnistunutta, hyvä agentti on onnistuttu sitouttamaan suuriin myyntivolyymeihin, ja vastaavasti huonosta agentista voidaan päästä eroon korkeintaan kohtalaisin ponnistuksin.

3.1.3 Olemassa olevan aseman laajentaminen

Seuraavassa skenaariossa päämiehen yhteistyö agentin tai agenttien välillä on vakiintunutta ja jatkunut jo jonkin aikaa. Päämiehellä on todennäköisesti jo hyvä käsitys kohdemaasta kokonaisuutena; sen markkinoista, asiakkaista, lainsäädännöstä ja toimintatavoista. Agentti on yhä päämiehen pääasiallinen linkki alueelle, mutta päämies ei enää nojaa agentin tuomaan informaatioon yhtä vahvasti. Kyseisessä tilanteessa agentuuritoiminta voi alkaa osoittautua tarpeettomaksi tai muut vientikanavat vaikuttavat paremmalta päämiehen kannalta (Äijö & Äijö, 2008, s. 190–191).

Myynnin vakiintuessa agentista tulee usein tarpeeton lisäkustannus. Provisiot ovat jatkuvasti suurempia, ja päämies saattaa ajatella pystyvänsä suorittamaan viennin kustannustehokkaammin ilman välikättä tai oman myyntimiehensä välityksellä. Usein markkina-aseman vahvistuessa ja volyymien kasvaessa päämies voi haluta siirtyä agenteista suoramyyntiin tai oman myyntikonttorin perustamiseen (Äijö & Äijö, 2008, s. 191). Toinen luonnollinen seuraava askel on mahdollinen tuotteen myynnin ja tuotannon lisensiointi ulkomaille. Mitä pidemmälle vientitoiminta etenee ja vahvistuu, sitä suuremmissa määrin päämies usein investoi omia resurssejaan, hallintoaan sekä

aikaansa kohdemaahan. Viimeinen askel viennissä, joka tähtää markkinapenetraation vahvistamiseen, on yleensä oman tytäryhtiön sekä mahdollisen tuotannon aloittaminen kohdemaassa. Tässä vaiheessa agenttisopimusten edut ovat todellakin katoavia, eikä siten useimmiten enää päämiehelle kannattava vaihtoehto.

Isot myyntivolyymit ja vakiintunut markkina-asema eivät kuitenkaan välttämättä johda agentuuritoiminnasta luopumiseen tai sen vähentämiseen. Päämies voi kokea agentin jatkuvasti tuoman informaation elintärkeäksi ja vientistrategian kannalta yhä välttämättömäksi (Äijö & Äijö, 2008, s. 190). Agentin tekemä markkinointi ja asiakastutkimus on usein viennin mittakaavasta riippumatta merkittävä etu päämiehelle. Kohdemarkkina voi olla myös liian pieni tai haastava oman myyntikonttorin tai jakeluketjun perustamiselle, jolloin agentin käyttäminen on isoillakin myyntivolyymeilla järkevin vaihtoehto. Esteeksi voi osoittautua esimerkiksi kohdemaan lainsäädäntö tai ulkomaisten yhtiöiden toimintaan kohdistuvat rajoitteet.

Agentin myymän tuotteen luonne on toinen merkittävä seikka, joka vaikuttaa agentin käytön jatkamiseen. Mitä teknisempi ja pidemmälle jalostettu tuote on, sitä edullisempaa oman myyntimiehen ja tuotannon käyttö saattaa olla. Agentilla on lähtökohtaisesti aina edes jokseenkin vajavainen tietämys päämiehen tuotteesta, joten päämiehen organisaation oma tietämys tuotteestaan voi osoittautua entistä merkittävämmäksi. Agentin perusteellinen kouluttaminen ja tuotteeseen perehdyttäminen vähentää tuotetietämykseen liittyviä ongelmia.

3.2 Sopijaosapuolten toiminta vientitoiminnan eri vaiheissa

Vaikka agentti toimii parhaimmillaan hyvinkin itsenäisesti, ja toimittaa tarjouksia toivotulla tavalla, on päämiehen hyvä olla jatkuvasti tietoinen omista velvollisuuksistaan ja osa-alueistaan vientitoiminnan eri vaiheissa. Päämiehen rooli jakeluketjussa riippuu suuresti tuotteesta, sekä sopimuksen sisällöstä (Immonen, 2005, s. 41–43). Pääsääntöisesti agentti vastaa usein vain myyntineuvotteluista, sekä tarjousten ja

tilausten välittämisestä, jolloin tavarantoimitus, varastointi sekä muut jakeluketjun prosessit ovat päämiehen vastuulla. Selkeä työnjako on toimivan viennin kannalta tärkeää, ja samalla asia, josta on syytä sopia tarkkaan. Mitä pidemmälle vientitoiminnassa ja yhteistyössä edetään, sitä itsenäisemmin agentti pystyy toimimaan. Vientivaiheesta ja agentin itsenäisyydestä riippumatta, on päämiehen kuitenkin hyvä olla mahdollisimman tietoinen muistakin, kuin hänelle kuuluvista kauppatoiminnan osuuksista.

Vientitoimintaa käynnistäessä agentin koordinointi, hallinnointi ja kouluttaminen vaativat enemmän työtä ja resursseja. Työnjako ja osapuolten roolit voivat olla alussa epäselviä, varsinkin mikäli agentuuritoiminta on päämiehelle entuudestaan tuntematonta. Yhteistyön syventyessä ja vientitoiminnan vakiintuessa, hallinnoinnin tarve vähenee. Mikäli päämies käyttää useita agentteja samanaikaisesti, kysymykset sopimusalueisiin ja yksinoikeuksiin liittyen voivat muodostaa tarpeen suuremmalle hallinnolle ja koordinoinnin tarpeelle. Tiedonanto- ja lojaliteettivelvoitteen täyttäminen, sekä muiden sopimusehtojen noudattaminen, kuuluvat päämiehen tärkeimpiin tehtäviin yhteistyössä.

Viennin toimivuuden kannalta tärkeää ovat päämiehen tuote, yrityksen liiketoimintamalli ja sisäiset toimintatavat, sekä yleinen taloudellinen tilanne, jotka eivät sinällään ole agentin toiminnasta riippuvia seikkoja (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 26). Investoinnit tuotekehitykseen ja tuotantoon näkyvät agentin kyvyssä myydä tuotetta. Lisäksi päämiehen vastuualueelle kuuluvat jakelukanavan ja varastoinnin tehokkuus, toimivuus, sekä toimitusvarmuus ovat osatekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus myyntiin.

Agentti on huomattavasti motivoituneempi ja kykenevämpi myymään tuotetta, joka on ominaisuuksiltaan ja brändiltään hyvä, sekä kokonaisuutta katseltaessa kilpailukykyinen. Päämiehen ei ole syytä ponnistella markkinoille, joilla se ei ole kilpailukykyinen. Pitkät ja moniportaiset toimitusketjut, toimitusvarmuuden ailahtelevuus, tuotannolliset ja taloudelliset ongelmat, sekä itse tuotteeseen liittyvät ongelmat ovat asioita, jotka voivat

muodostaa viennin päämiehen puolelta kannattamattomaksi. Edellä mainitut päämiehen vientitoiminnassa esiintyvät ongelmat ovat tiedonantovelvoitteen nojalla ilmoitusluontoisia asioita, joista päämies on velvoitettu ilmoittamaan agentilleen ilman turhaa viivettä (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 70).

Agentin rooli vientitoiminnan eri vaiheissa, päämiehen tavoin, riippuu pitkälti sopimuksesta sekä aiemmin luvussa esitellyistä skenaarioista eli se on sidonnainen vientitoiminnan vaiheeseen. Lisäksi sopimuksen ulkopuolelta agentin osuutta määrittelevät yleiset, luvussa kaksi esitetyt, agentuuritoiminnan oikeusperiaatteet ja agentin velvollisuudet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että agentti roolin ja toiminnan tulisi noudattaa täysin päämiehen ohjeita tai näkemystä viennin vaiheesta. Agentti voidaan velvoittaa noudattamaan vain päämiehen antamia ”kohtuullisia ohjeita” (KeL 5§). Vaikkakin on selvää, että molempien sopijaosapuolten sopimusvelvoitteiden täyttyminen on helpompaa, mikäli päämiehen ja agentin näkemys kohtaavat, voi agentti harjoittaa omaa harkintaa itsenäisenä elinkeinoharjoittajana ja valita toimintatapansa parhaalla katsomallaan tavalla.

3.3 Agenttisopimukset verrattuna muihin vastaaviin sopimusmuotoihin

Luvun tarkoituksena on antaa pintapuolinen katsaus agenttisopimista muistuttaviin sopimustyyppeihin, jotta agenttisopimuksille tyypillinen riskilajisto sekä sen hallinta olisi helpommin havainnollistettavissa. Erot muiden sopimusmuotojen välillä voivat olla paikoittain yllättävänkin pieniä, jolloin erityisesti päämiehen on hyvä tiedostaa riski, jossa vientiä on tarkoitettu harjoitettavan agenttisopimisella, mutta todellisuudessa harjoitettu vientitoiminta onkin sopimusmuodoltaan toinen. Tällöin sopimussuhdetta on tulkittava sopimusmuodon takia eri lainsäädäntöä noudattaen. Käytännössä kyseinen riski voi helpoiten muodostua jälleenmyynti- tai komissiosopimisen kautta. Suomen lainsäädäntö ei sisällä erityislainsäädäntöä kumpiinkaan sopimusmuotoihin liittyen, mikä tarkoittaa, että sovellettavaksi tulee todennäköisesti sopimusoikeuden yleiset periaatteet (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 45). Tämä on erityisesti agentin

näkökulmasta merkittävä riski, sillä sitä muutoin suojelisivat kauppaedustajalain heikomman suojaa käsittelevät lainkohdat.

3.3.1 Jälleenmyyntisopimukset

Päämies valitsee usein agenttitoiminnan ja jälleenmyyntisopimisen välillä, sillä ne sopivat pitkälti samankaltaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 21). Jälleenmyyjä toimii vielä agenttiakin itsenäisemmin ja kantaa isomman henkilökohtaisen riskin. Kääntöpuolena on jälleenmyyjään kohdistuvan kontrollin puute ja asiakassuhteisiin liittyvät ongelmat sopimussuhteen päättyessä. Agenttisopimukset voidaan siis eräällä tavalla nähdä turvallisempana tapana, jos tavoitteena tulevaisuudessa on asiakkaiden siirtäminen päämiehen suoramyynnin pariin. Agenttisopimukset ovat myös EU:n alueella pitkälti yhtenäisesti säädeltyjä, joten sopimusriskit päämiehen ja agentin välillä liittyen kansallisen lainsäädännön eroihin ja niistä syntyviin tulkintaeroihin, ovat pienempiä.

Jälleenmyyntisopimusten ero agenttisopimuksiin verrattuna on helpoiten nähtävissä edustettavan tuotteen omistusoikeuden vaihdoksessa (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 15). Jälleenmyyjä pitää poikkeuksetta aina myyntivarastoa itsellään, ja omaa siten sopimusriskin ja -vastuun myydessä tuotetta asiakkaalle. Agentti voidaan kuitenkin sopimuksella velvoittaa taikka oikeuttaa ylläpitämään kohtuullista varastoa kohdemaassa sujuvamman sekä nopeamman kaupan edistämiseksi (Selin, 2004, s. 79). Agentin on kuitenkin hyvä tiedostaa, että tuotteesta riippuen varaston ylläpito, vaikkakin päämiehen kattaessa siitä aiheutuvat kulut, voi aiheuttaa yllättäviä haasteita ja lisätyötä. Riski sopimussuhteen tulkinnan siirtymisestä agenttisopimisesta jälleenmyynniksi syntyy, mikäli varasto on merkittävän kokoinen. Tällöin EU:n kilpailuviranomaiset voivat tulkita kyseessä olevan jälleenmyyntiin tarkoitettu tuotevarasto, ja sopimukseen ja kauppaan voidaan soveltaa jälleenmyyntiä koskevaa lainsäädäntöä, kauppatapaa ja ennakkotapauksia. Jälleenmyynti on kuitenkin muutoin hyvin paljon agenttisopimisesta

eroava sopimusmuoto, eikä kyseinen riski ole toteutuva helposti huolimattomuuden takia.

3.3.2 Komissiosopimukset

Erämetsän ja Suomisen (2004, s. 15) mukaan, juuri komissiosopimukset muistuttavat sopimustyyliltään eniten agenttisopimuksia. Komissionääri toimii myyden tuotteitta päämiehen lukuun, mutta omissa nimissään. Komissiosopimisen voidaan katsoa olevan tietyllä tapaa välimuoto agentin ja jälleenmyyjän välillä. Tämä johtuu komissionäärin ylläpitämästä ja hallinnoimasta myyntivarastosta jälleenmyyjän tavoin, mutta se ei puolestaan omaa omistusoikeutta tuotteisiin (Selin, 2004, s. 69).

Vaikka komissionääri toimii päämiehen lukuun, erona agenttisopimuksiin on kuitenkin komissionäärin myyminen aina omissa nimissään, mikä tarkoittaa päämiehen olevan ns. ”piilotettu” osa sopimusketjua ja kauppaa. Asiakkaan mahdollinen tietämättömyys päämiehen osallisuudesta on usein omiaan saattamaan komissionäärin suurempaan vastuuseen kaupanehtojen täyttymisessä (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 16). Riski agenttisopimuksen tulkinnasta komissiosopimuksena voi syntyä, jos sopimisessa ja vientitoiminnassa päämies jätetään tarkoituksella tai huolimattomuuden seurauksena sopimussuhteiden ulkopuolelle. Jälleenmyyntisopimuksen tavoin, myyntivarastoon liittyvät käytännön prosessit voivat lisäksi saattaa komissionäärin jälleenmyynnin piiriin. Tämä voi luoda päämiehen näkökulmasta monimutkaisen sopimusoikeudellisen tilanteen, jossa vaaditaan tarkkaa sopimussuunnittelua ja -tekniikkaa, jotta agenttisopimuksia ei tulkita käytännön toiminnan takia eri tavalla.

3.4 Agenttisopimusten käyttö ja yleisyys Suomessa

EU-kaupan merkitystä Suomen kansantaloudelle ei voida vähätellä. Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän tutkimuksen (2020) mukaan Suomen tavaraviennistä 38 %

kohdistui Euroalueelle, ja yhteensä lähes 60 % Euroopan unionin jäsenmaihin. Edustussopimukset, joilla tätä EU –alueen sisäistä vientitoimintaa harjoitetaan, ovat auttamatta merkittävä osa makrotaloutemme toimintaa. Merkittävyyttä on kasvattanut lisäksi vientirakenteen muutos (Pehkonen, 2000, s. 25–26). Viennin rakenne on monipuolistunut 2000-luvulla, ja aiemmin lähes kokonaan Suomen viennin muodostaneet metsä- ja metalliteollisuus ovat antaneet tilaa toisenlaisille aloille viennissä. Suomelle perinteinen suurien vientiyhtiöiden harjoittama metsäteollisuus ei tarvitse samanlaista vientipanosta, ja vientikanavana on usein välitön ja suora vienti. Pk-yritysten roolin kasvamisen myötä vientikanavat ja riskienhallinnan tarpeet ovat muuttuneet (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2021).

Nykyään esimerkiksi teknologiateollisuudessa toimivien pk-yritysten harjoittama vienti tarvitsee useammin agenttisopimusten kaltaisia instrumentteja. Organisaatioiden koon ollessa pieni, riskienhallinta ja sopimusosaaminen korostuvat. Suuria investointeja vaativat sekä paljon resursseja sitovat myyntikanavat, kuten esimerkiksi oman myyntiorganisaation tai tuotannon perustaminen kohdemaahan, eivät ole kustannustehokkaita ratkaisuja viennin alkuvaiheessa osalle suomalaisista yrityksistä. Jotkut alat nojaavat agenttisopimusten kaltaisiin ratkaisuihin, sillä viennin tulee olla aluksi nopeasti käynnistettävää, sekä tarpeen vaatiessa joustavasti uudelleen kohdistettavaa. Agenttitoiminnan yleisyyden arviointia hankaloittaa tarkan tilastotiedon puute, mikä selviää jo kauppaedustajalakia valmistelleesta hallituksen esityksestä (HE 201/1991). Arviot perustuvat pitkälti väestölaskentaan ja keskusjärjestöjen palkkalistauksiin.

4 Riskilajit agenttisopimuksiin liittyen

Kansainvälisessä sopimisessa erilaisia riskejä on erittäin suuri määrä, eikä tarkoituksenmukaista olekaan pyrkiä tunnistamaan jokaista mahdollista riskiä erikseen. Moni mahdollisista riskeistä voi liittyä yleisesti agentin edustaman päämiehen liiketoimintaan, kohdemarkkinaan, tai kansainvälisen kaupan ja maailmantalouden ilmiöihin. Seuraavaan luvun tarkoituksena onkin tunnistaa agenttisopimuksille tyypillisimpiä riskilajeja, ja tuoda esiin tilanteita, joissa ne voivat esiintyä eri sopimussuhteen vaiheissa. Riskilajit esitetään lähtökohtaisesti päämiehen näkökulmasta, ja tarkastelussa ei ole niinkään sen liiketoiminnan yleiset markkinariskit.

4.1 Agentin valintaan liittyvät riskit

Agentin valinta on prosessina tulevan vientitoiminnan kannalta äärimmäisen kriittinen, ja samalla muita riskilajeja ohjaava prosessi. Päämiehen tietämys vientitoiminnasta sekä jo mahdollinen kokemus agentin käytöstä helpottavat agentin valintaa huomattavasti. Jos vientitoimintaa käynnistetään ensimmäistä kertaa, ja kauppaedustajan käytöstä ei ole päämiehellä kokemusta, voi olla kannattavaa käyttää ulkopuolista konsulttia tai muilla tavoin pyrkiä tehostamaan päätöksentekoa. (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 23–24).

Riski agentin valintaan liittyen koskee yleistä yhteistyön toimimattomuutta. Toimimattomuus voi johtua monista tekijöistä, kuten esimerkiksi päämiehen tai agentin kokemattomuudesta, kulttuurieroista, liiketapaan liittyvistä eroista tai sopimusvelvoitteiden laiminlyönnistä. Yhteistyön toimimattomuus harvoin on riippuvainen vain toisesta sopijaosapuolesta, joten päämiehen on itsekin hyvä selvittää yhteistyön ongelmien tausta, ja pyrkiä vaikuttamaan niihin. Toimimattoman sopimussuhteen ongelmia voidaan pyrkiä minimoimaan informaation välityksen tehostamisella, riittävällä perehdyttämisellä, sekä hyvällä sopimustekniikalla ja agentin sitouttamisella.

Jos toimimattomuus on perustavanlaatuista, eikä sitä voida realistisin toimenpitein korjata, voi päämiehen ainoaksi vaihtoehdoksi jäädä sopimussuhteen päättäminen (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 19). Agentin vaihtaminen on prosessina aina riskipitoinen ja voi aiheuttaa pahimmillaan ns. ”katvetilan”, jossa päämies on vailla agenttia ja vientitoiminta siten vaarassa keskeytyä tai viivästyä. Vientitoiminnan kannattavuus voi myös hetkellisesti heikentyä, jos agentti on onnistunut aiheuttamaan haittaa asiakassuhteisiin tai päämiehen tuotteen imagoon liittyen. Epäedullisin vaihtoehto päämiehelle voi usein olla ennenaikainen sopimussuhteesta irtautuminen sopimussakoin, esimerkiksi määräaikaisen sopimuksen purkaminen ennen sen päättymistä ilman tarvittavaa painavaa syytä. Agentin edellä mainittu haitallinen toiminta voi kuitenkin olla omiaan aiheuttamaan jo sopimuksenpurkuperusteen, jolloin päämiehen on mahdollista irtautua sopimuksesta ilman kuvailtuja seuraamuksia.

4.2 Sopimusriskit ja lainvalinta

Sopimusriskit ovat lajinaan vaikeasti määriteltävä, mutta niiden voidaan katsoa pitävän sisällään kaikki sopimuksen toteutumista haittaavat tapahtumat (Haapio ja Järvinen, 2014, s. 78). Helpoiten sopimusriskeistä hahmotettavissa on sen tulkintariski, jota päämies pyrkii ensisijaisesti minimoimaan hyvällä sopimustekniikalla. Selkeästi laadittu, sisällöltään kattava, ja muotovaatimukset täyttävä sopimus toimii lähtökohtana onnistuneelle sopimustekniikalle, ja sitä kautta sopimusriskin minimoimiselle. Jos sopimusta ei ole laadittu selkeästi, tulkintaerot voivat muodostaa riskilajin, joka on päämiehen ennalta hyvin vaikea ennustaa ja arvioida (Hoppu & Hoppu, 2016, s. 167). Päämiehen kannalta järkevintä on jättää sopimus mahdollisimman yksiselitteisesti tulkittavaksi. Sopimuksen tulkinnan merkitys korostuu, jos agenttisopimus on laadittu vakioehtoisena, eikä sopimusneuvotteluja, taikka muuta sopimuksen tarkoitusta avaavaa aineistoa ei ole (Saarnilehto & Annola, 2018, s. 152–153). Tavanomaisesta poikkeava sopiminen, sekä yleisesti hyväksytystä kauppatavasta eriävä sopiminen, nostavat tulkintaeron aiheuttamaa sopimusriskiä, ja on siten päämiehen hyvä minimoida. Subjektiiviselle sopimuksen tulkinnalle ei ole syytä jättää varaa, ja yksityiskohtaisella ja

tarkalla sopimussuunnittelulla, sekä päämiehen tarkoituksen osoittavalla aineistolla, osapuolten välinen tulkintaeron riski jääkin pieneksi sopimussuhteen kokonaisriskiä tarkasteltaessa. Sopimussuunnittelua tarkastellaan lähemmin luvussa viisi.

Kysymykset lainvalinnasta ja riidanratkaisupaikasta ovat sopijaosapuolten kannalta tärkeitä. Sovellettavaksi laiksi päämies haluaisi parhaimman ymmärryksensä takia valita Suomen lain, tai sitä mahdollisimman hyvin vastaavan lain, kuten esimerkiksi Ruotsin lain (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 191). Agentti puolestaan luonnollisesti suosii kotimaansa lakia tai jotain toista lakia, josta sillä on paras ymmärrys. Selinin (2004, s. 73) mukaan todellisuudessa viennissä harvoin kuitenkaan sovelletaan Suomen lakia, joten lainvalinnan tuottamaan sopimusriskiin tulee löytää tasapaino sopijaosapuolten välillä.

Händelin ja Keturi (1992, s. 69) katsovat, että sovellettavasta laista voidaan sopia vapaasti, mutta lain tulee sisältää yhtymäkohtia sopimukseen, kuten esim. päämiehen tai agentin kotimaan kautta. Tämä johtaa usein siihen, että sopimuksiin on tapana soveltaa agentin kotimaan lainsäädäntöä. On kuitenkin huomioitava kyseisen teoksen julkaisuajankohta, ja pohtia millä tapaa EU-alueella yhtenäistetty agentuurilainsäädäntö on voinut vaikuttaa lainvalinnan muodostamaan riskiin. Päätellä voidaan ainakin, että lainsäädännön valinnan tärkeys tuskin on kasvattanut merkitystään harmonisoinnin jälkeen.

Mikäli sopimuksen tulkinta tai muu sopimukseen liittyvä erimielisyys on suunnittelusta riippumatta aiheuttava riitatilanteen, on päämiehen tärkeää olla tietoinen riidanratkaisuun liittyvistä eri menettelytavoista. Lähtökohtaisesti tuomioistuinmenettelyn voidaan katsoa olevan molemmille osapuolille aina epävarmin vaihtoehto, joten erimielisyyden keskinäinen sovittelu, tai välimiesmenettelyn käyttö, ovat suotavampia menettelyn muotoja. Päämiehen kannalta tärkeää riidanratkaisussa ovat välimiesten luotettavuus, valitun menettelytavan kustannukset, sekä menettelyn nopeus (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 192–194). EU –alueella toimittaessa riskiksi ei muodostu kuitenkaan esimerkiksi tuomion täytäntöön pantavuus tai sen

tunnustettavuus tuomioiden vapaan liikkuvuuden myötä. Välimiesmenettely voi osoittautua riidan luonteesta riippuen jopa tuomioistuinmenettelyä kalliimmaksi. Toisaalta välimiesmenettelyssä voitetaan usein ajassa, ja sitä kautta oikeudenkäyntikuluissa.

Sopimusriski voi liittyä myös kolmanteen osapuoleen. Yleissäännön mukaan sopimusvelvoitteiden täyttämisessä saa hyödyntää muita sopimussuhteita ja -kumppaneita (Hemmo, 2005, s. 48). Agentin kyvystä solmia sopimuksia kolmansien osapuolien kanssa liittyen päämiehen myynninedistämiseen, eli ns. aliagenttien käytöstä, sovitaan usein erikseen (Erämetsä, 1995, s. 39). Kun tarkastellaan sopimusriskiä päämiehen kannalta, on sen etujen mukaista sopia aliagenttien käytöstä mahdollisimman tarkkaan, ja pyrkiä sellaisen järjestelyn muodostumiseen, jossa agentti vastaa aliagenttien toiminnasta samalla tavoin, kuin omasta toiminnastaan päämiestä kohtaan. Päämiehen ei katsota olevan kyseisessä sopimusketjussa sopimussuhteessa aliagenttiin (Händelin & Keturi, 1992, s. 56).

4.3 Informaation epäsymmetria

Informaation epäsymmetrialla tarkoitetaan päämiehen ja agentin välillä vallitsevaa tiedon epätasapainoista tilaa. Päämiehellä on rajallinen tieto agentin toimintaan liittyen, ja päinvastoin (Mähönen & Villa, 2015, s. 342). Päämies nojaa sopimussuhteesta riippuen enemmän tai vähemmän agentin antamaan informaatioon asiakkaista, markkinoista, sekä muista liiketoiminnallisesti merkittävistä seikoista. Päämiehen edun kannalta parhaassa tilanteessa se tietää lähes yhtä paljoin, kuin agentti itse. Todellisuudessa tämä kuitenkaan harvoin toteutuu. Päämiehen on lisäksi hyvä tiedostaa agentin informointivelvollisuuden sisällön tulkinnan vaikeus (Hemmo, 2005, s. 88). Sovellettava lainsäädäntö ei ota kantaa niinkään informaation sisältövaatimuksiin, jolloin sisältöä tarkasteltaessa olemassa oikeuskäytäntö ja ennakkotapaukset ovat usein velvollisuuden vaatimuksia eniten määrittelevä oikeuslähde. Sen velvoittavuus on

heikkoa, joten päämiehen intresseissä on sopia mahdollisimman yksityiskohtaisesti agentin antaman tai tuottaman informaation sisällöstä.

Päämies ei välttämättä ole lainkaan kontaktissa asiakkaisiin, joten agentin antamaan markkinaselvitykseen ja informaatioon kannattaa suhtautua osittain kriittisesti (Selin, 2004, s. 33). Informaation ollessa suodatettua ja puutteellista, päämiehelle oleellisia seikkoja asiakkaista sekä markkinoista, voi jäädä kulkeutumatta päämiehelle. Päämiehen ja agentin näkemys oleellisen tiedon käsitteestä voi todellisuudessa olla hyvinkin erilainen. Pahimmillaan informaation epäsymmetria johtaa yhteistyön toimimattomuuteen ja luottamuspulaan sopijaosapuolten välillä. On siis hyvä sopia erikseen seikoista, jotka tulee poikkeuksetta sisällyttää säännölliseen raportointiin. Informaation epäsymmetriaa pyritään tasoittamaan tiedonanto- ja lojaliteettivelvollisuuksilla (Mähönen & Villa, 2015, s. 343).

4.4 Intressiristiriita

Päämiehen on hyvä muistaa, että agentti on lähtökohtaisesti aina enemmän kiinnostunut omasta edustaan ja tuloksestaan, ja sitä kautta provisionsa maksimoimisesta. Provisio määrittelee pitkälti kaiken agentin toiminnan, eikä agentin kannalta relevanttia ole juurikaan miettiä päämiehen tulosta hänen oman provisionsa ulkopuolella, mikäli sopimus tai sopimusvelvoitteet eivät sitä suoranaisesti edellytä. Päämiehen voi olla parempi suhtautua jopa liiankin skeptisesti agentin päämääriin ja intresseihin liittyen, kuin sokeasti luottaa agentin ajavan sen etua joka tilanteessa. Yritykset, agentti mukaan lukien, ajavat opportunistisesti omaa etuaan, eikä päämiehellä juurikaan ole keinoja selvittää tai valvoa agentin omien intressien ajamista (Mähönen & Villa, 2015, s. 342). Voidaan täten ajatella, että intressien kohtaamista pystytään vain tehostamaan, ei täysin toteuttamaan. Sopimusvelvoitteiden voidaan objektiivisesti katsoa olevan täytettyjä, vaikka päämies ei itse niin näkisi, ja haluaisikin tehostaa niiden täytäntöönpanoa.

Provision maksimoinnista syntyy helposti tilanne, jossa agentti havittelee helppoja myyntejä pienin ponnistuksin. Tilanteessa myynninedistämisvelvollisuus täyttyy ja päämies voi olla tyytyväinenkin tasaiseen tulovirtaan, mutta suuremmassa kuvassa päämiehen intresseissä ovat vahvasti myös uusien asiakkaiden hankinta, markkinakartoituksen jatkaminen, sekä eräänlainen tulevaisuuden myyntiä tukeva selvitystyö, jotka puolestaan eivät muodosta välitöntä provisio-oikeutta. Tulevat kassavirrat ovat myös agentille tärkeitä toiminnan jatkuvuuden kannalta, mutta agentti voi oman tulospaineensa alla turvautua kauppoihin, joista se saa provision saman tien, esimerkiksi kuluvan kvartaalin alla.

Tilanteesta mielenkiintoisen tekee Suomen laissa (KeL 1§ & 5§) mainitut agentin velvollisuudet ajaa päämiehen etuja, ja samalla velvollisuus edistää päämiehen myyntiä. Velvoite edun ajamisesta katsoisi agentin olevan velvollinen edistämään kyseisiä ”suuria linjoja” ja ottamaan tulevaisuuden kassavirtojen hankinnan huomioon toiminnassaan. Toisaalta agentin perimmäiseksi tehtäväksi ja velvoitteeksi nähdään myynninedistäminen, ei niinkään tulevaisuuteen kohdistuva strateginen selvitystyö. Velvoitteiden kohtaamista molempia tyydyttävällä tavalla voi olla vaikea löytää, mikäli päämies ei tähtää pelkästään nopeisiin kauppoihin, vaan pyrkii suorittamaan agenttinsa kautta strategiatyötä.

Agentin ollessa itsenäinen elinkeinonharjoittaja, on mahdollista, että agentilla on useita päämiehiä samanaikaisesti (Telaranta, 1993, s. 18). Varsinkin, jos agentti on iso toimija, päämies voi joutua kilpailemaan agenttinsa ajasta ja työpanoksesta. Tilanteessa, jossa päämies ei ole agentin prioriteetti, on selvää, että päämies kilpailee samalla agentin myyntitehosta (Selin, 2004, s. 67). Toisaalta agentti, jolla on suuri organisaatio takanaan, tarjoaa suuren organisaation resurssit ja tietotaidon. Pieneltä agentilta, jolla ei välttämättä ole muita edustussuhteita, päämies saa sen jakamattoman huomion ja myyntipanoksen. Agentin tarjoaman organisaation optimaalinen koko päämiehen näkökulmasta ei ole yksiselitteinen asia ja riippuu paljon myös kohdemarkkinasta. Oikealla sitouttamisella ja hyvällä sopimussuunnittelulla ongelmaa saadaan lievennettyä.

4.5 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit ovat lajinaan laaja ja pitävät sisällään paljon riskejä, jotka eivät ole agenttisopimuksille tyypillisiä. Ulkomaankaupassa markkinariskit, kuten esimerkiksi korko- ja valuuttariskit ovat jatkuvasti merkityksellisiä, mutta EU –alueella toimittaessa niiden merkitys pienenee. Luottotappion riski on olemassa kaikessa kauppatoiminnassa, mutta siitä omalaatuisen agenttitoiminnalle tekee viennin välillisyys, ja sen vaikutukset riskin luonteeseen. Jälkiprovisio sekä hyvitysoikeus puolestaan liittyvät agentin oikeuteen saada korvausta sopimussuhteen jälkeen tapahtuneista kaupoista. Kyseisiä riskejä käsitellään luvussa 4.7.

Luottotappion riski on lähtökohtaisesti päämiehellä (Pasanen, 2005, s. 129). Agentin vastuu asiakkaan maksukyvystä, jos toisin ei ole sovittu, on hyvin rajallinen. Päämiehen ei kannata luottaa agentin omatoimisesti selvittävän maksukyvykkyyttä tarpeeksi perinpohjaisesti, joten asiasta kannattaa sopia. Mitä heikompi mahdollisuus päämiehellä on selvittää kohdemaan asiakkaiden maksukykyä, sitä paremmaksi vaihtoehdoksi muodostuu agentin valtuuttaminen tekemään kyseisen selvitystyön. Päämies voi samalla sopia agentin kanssa myyntisaatavien perintään liittyvistä toimenpiteistä, tai jopa velvoittaa agentti itse suorittamaan maksujen vastaanottamisen. Yhteistyön tulee kuitenkin tässä tapauksessa olla saumatonta, ja osapuolten välisen luottamuksen korkea.

Poikkeuksena pääsääntöön on niin sanottu del credere –agentti, joka on pääasiallisessa vastuussa asiakkaiden maksukyvystä. Del credere -sopimusta suurempaan taloudelliseen vastuuseen agenttia ei kuitenkaan voida saattaa (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 137). Del credere –agentille maksetaan lisätystä vastuustaan usein erityistä provisiokorvausta (Pasanen, 2005, s. 129). Agentin on hyvä huomioida, että vaikka se ei kantaisikaan riskiä luottotappiosta, menettää se usein oikeutensa provisioon luottotappion realisoituessa (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 35).

Saatavan periminen ulkomaankaupassa on äärimmäisen vaikeaa ja mahdollisuudet siihen ovat rajalliset. Tämän vuoksi agentti usein osallistuu saatavan perintätoimiin ja

asiakkaan maksukyvyn varmistamiseen (Händelin & Keturi, 1992, s. 59). Mikäli perintätoimet epäonnistuvat, päämies voi ennen varsinaisia oikeudellisia toimia yrittää asettaa asiakkaalle tratan eli julkisen maksukehotuksen (Pehkonen, 2000, s. 93). Tratan painavuus, ja siten sen tosiasialliset vaikutukset, ovat kuitenkin riippuvaisia mm. kohdemaasta, sekä päämiehen ja agentin asemista. Trattaperinnän ja sen huomiotta jättäminen voi johtaa asiakkaan toimintaa haittaavaan luottotietorekisterimerkintään, mutta tratan asettamisella ei kuitenkaan välttämättä ole käytännössä lainkaan painoarvoa ja vaikutusta, jos asiakas on valmis sietämään negatiivisen julkisuuden ja luottokelpoisuuteensa kohdistuneen kolauksen.

Oikeustoimin suoritettava saatavan periminen voi olla usein ainoa jäljellä oleva vaihtoehto. Tämä on päämiehen kannalta skenaarioista todennäköisesti epämieluisin, ja sen välttäminen kaikilla muilla tavoin on suotavaa. Luottotappion kirjaaminen voi olla riskienhallinnan kannalta varmempi, sekä samalla usein edullisemmaksi nähty vaihtoehto, jos riski pitkittyneestä ja epävarmasta oikeudenkäynnistä on mahdollinen.

4.6 Tuotteeseen liittyvät riskit

Tuotteeseen liittyvät riskit ovat pääasiassa sen laatuun tai toimitusketjuun liittyviä ongelmia. Nämä ovat pitkälti agentin vaikutuksen ulkopuolella, mutta niitä voidaan hallita sopimuksella. Sopijaosapuolten on hyvä sopia tarkkaan myytävän tuotteen laatustandardeista, erityisesti jos kyseessä on korkeaa teknologiaa sisältävä tuote tai muutoin monimutkainen tuotekokonaisuus. EU:n alueella tuotevastuunkantaja on poikkeuksetta tuotteen liikkeellelaskija, valmistaja tai maahantuoja, eli agentuuritoiminnassa päämies, jolloin, vaikka tuotteen laatuvaatimuksista tai tuotevastuusta ei olisikaan erikseen sovittu, on agentti vaikea saattaa tuotevastuuseen (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 35).

Tuotteisiin liittyvistä riskeistä tuotteen toimitusvarmuus ja tuotannolliset ongelmat muodostavat usein riskin, johon agentti ei voi lainkaan varautua (Juvonen ja muut, 2023,

s. 64). Luvussa kolme mainitut tuotteeseen sekä sen toimitusketjuun liittyvät operatiiviset investoinnit, mm. tuotekehitys ja tuotantoprosessin parantaminen, vaikuttavat suoraan tuoteriskiä pienentäen (Juvonen ja muut, 2023, s. 65). Tuoteriski on päämiehen näkökulmasta poikkeuksellinen verrattuna muihin luvussa esitettyihin riskilajeihin: vastuu on poikkeuksetta pelkästään päämiehellä, eikä agentin toiminta voi niihin juuri vaikuttaa, riskiä pienentäen tai sitä kasvattaen.

4.7 Agenttisuhteesta irtautuminen ja sopimussuhteen päättyminen

Päämiehen irtautuessa agenttisopimisesta, sen on huomioitava asiakassuhteiden jatkuvuus (Erämetsä & Suominen, 2004, s. 20). Päämiehen intresseissä on luonnollisesti kaupan saumaton jatkuminen asiakkaiden kanssa agentin astuessa sivuun toiminnasta. Asiakassuhteiden ollessa agentin varassa, riski jatkumon säilymisestä on aina merkittävä. Agenttisopimuksen päätyttyä päämies voi olla kiinnostunut agentin hankkimien asiakkaiden siirtämisestä oman suoran vientinsä pariin. Jo aiemmin mainituista syistä päämies voi kokea agentin käytön turhaksi, ja haluta siten perustaa oman suoran myyntikanavan ja jättää agentti vientitoimintansa ulkopuolelle. Luonnollisesti, agentti voi haluta estää kyseisen toiminnan, joten päämiehen tulee varautua mahdolliseen agentin suorittamaan kehityksen jarruttamiseen. Agentti voi ryhtyä jopa salaamaan päämiehelleen tärkeitä tietoja, säilyttääkseen päämiehen eräänlaisen riippuvuuden agentin toiminnasta. Tällöin ns. päämiehen itsenäistyminen ei ole mahdollista, ja sopimussuhde on usein yhä jatkuva.

Päämiehen hyödyntäessä agenttisopimuksen jälkeen agentin hankkimia asiakassuhteita, voi agentti olla tietyin edellytyksin oikeutettu hyvitykseen (KeL 28.1 §). Laki on osa pakottavaa lainsäädäntöä EU:n agentuuridirektiivin kautta. Laissa on lisäksi määrätty hyvityksen suuruuden määräytyminen. Hyvitys voi muodostua päämiehelle koituvasta edusta, joko uusien asiakkaiden muodossa tai vanhojen asiakassuhteiden myynnin lisäämisellä (Telaranta, 1993, s. 106–110). Oleellista on, että agentti on toiminnallaan edesauttanut merkittävän edun syntymistä, ja että päämies on ollut sopimuksen purkava

osapuoli. Hyvitys ei ole siis aina automaattisesti muodostuva, vaikka päämies jatkaisi agentin luoman asiakasverkoston hyödyntämistä sopimussuhteen jälkeen. Hyvitys vaatii toteutuakseen agentin näkökulmasta menetettyjä provisioita, eli pelkkä asiakkaiden hyödyntäminen, joka ei suoranaisesti johda kaupan syntyyn, ei välttämättä muodosta oikeutta hyvitykseen. Riski voi realisoitua, jos ja vain jos: päämies on päättänyt sopimussuhteen, päämies on saanut merkittävää etua ja agentti on menettänyt sille kuuluvaa provisiota.

EU:n agentuuridirektiivi sisältää vaihtoehtoisen korvaustavan hyvitykselle, ns. irtisanomiskorvauksen, joka voi tulla hyvityksen tavoin osaksi kansallista ja pakottavaa lainsäädäntöä (Händelin & Keturi, 1992, s. 66). Irtisanomisoikeus toimii pitkälti samalla tapaa, kuin hyvitys, sekä omaa samanlaiset edellytykset sen muodostumiselle. Vaikka Suomen lainsäädäntöön on valittu pakottava oikeus hyvityksestä, päämiehen on hyvä selvittää kumpi tapa agentin kotimaan lainsäädännössä on käytössä, mikäli kyseistä lakia tullaan soveltamaan sopimukseen.

Päämiehen on joka tapauksessa tiedostettava sekä varauduttava hyvitysvaateen muodostamaan taloudelliseen riskiin, kun agenttisopimus lakkaa, sekä tiedostaa ettei lainsäädäntö agentin oikeudesta jälkihyvitykseen tai irtisanomiskorvaukseen ole dispositiivista, mikäli siitä sovitaan ennen edustussopimuksen lakkaamista (KeL 28.7§). Kuitenkin kyseisen momentin mukaan jälkihyvityksestä voitaisiin sopia edustussopimuksen päättymisen jälkeen erillisellä sopimuksella sopimusvapauden nojalla.

Jälkiprovisio on hyvityksen kaltainen agentille myönnetty oikeus sopimussuhteen jälkeiseen maksuun. Sen määräytymisen peruste, josta säädetään Suomen laissa (KeL 11§), on kuitenkin hieman erilainen. Hyvityksestä poiketen, jälkiprovisioon liittyvä lainsäädäntö ei ole pakottavaa. Yhteistä oikeuksilla hyvitykseen tai jälkiprovisioon, on agentin ilmeinen ja kiistaton myötävaikutus päämiehen jälkikäteen solmiman kaupan syntymiseen, mutta oikeus jälkiprovisioon syntyy aina kohtuullisessa ajassa sopimuksen

päättymishetkestä (Hoppu & Hoppu, 2016, s. 214). Kohtuullisesta ajasta ei ole suoranaisesti yksikäsitteistä määritelmää, vaan sen voidaan katsoa olevan riippuvainen edustussuhteesta ja sen kestosta.

Jälkiprovision määrästä sovitaan harvoin, mutta mm. Korkein oikeus (KKO:1986-II-142) on eräässä ennakkotapauksessa katsonut jälkiprovision vastaavan kolmen kuukauden keskimääräistä provisiota laskettuna sopimuksen viimeiseltä voimassaolovuodelta. Jälkiprovision voidaan mahdollisesti katsoa olevan hyvitystä helpommin hallittavissa oleva riski. Jälkiprovision piiriin katsottavat kaupat voidaan etukäteen arvioida, koska kohtuulliseen aikaan sopimuksen päättymisestä ajoittuu todennäköisesti vain hyvin rajallinen määrä kauppoja, joihin agentti on toiminnallaan vaikuttanut. Lisäksi jälkiprovisiosta voidaan vapaasti sopia. Päämiehen kannalta jälkiprovision minimoiminen on paras ratkaisu, mutta sen helpommin ennakoitavaksi tekeminen pienentää myös siitä aiheutuvaa taloudellista riskiä.

5 Riskienhallinta ja sopimussuunnittelu

Luvun tarkoituksena on selventää sopijaosapuolten, erityisesti päämiehen, lähestymistä edellisessä luvussa esitettyihin riskilajeihin, sekä selvittää onko päämiehen ja agentin välillä vallitsevan sopimussuhde riskien osalta tasapainossa. Luku avaa ensin riskienhallintaprosessia sopijaosapuolten näkökulmasta, käsittelee sen jälkeen sopimussuunnittelun prosessia sekä sen onnistumista, ja siten lopulta sopimussuhteen riskin tasapainon esiintymistä. Luvussa avataan myös päämiehen tavoitteita riskinhallinnan ja sopimussuunnittelun näkökulmasta, sekä pohditaan voivatko kyseiset päämiehen tavoitteet olla agentin etujen vastaisia.

Luku pyrkii esittämään myös sopimussuhteen epätasapainosta syntyvän agentin heikomman suojan taustoja, sekä pohtimaan mikä on kyseisen heikomman suojan vaikutus riskienhallinnan kokonaisuuteen. Tutkielma ei sen rajallisuuden takia käsittele heikomman suojan rinnallisuuksia muihin oikeusperiaatteisiin, tai kyseenalaista sen asemaa itsenäisenä oikeusperiaatteena, vaan tarkoitus on tarkastella sen soveltamista agenttisopimuksiin kriittisemmällä tavalla.

5.1 Taustalla päämiehen oma riskinkantokyky, riskinottohalu sekä resilienssi

Onnistuneen riskienhallinnan taustalla on päämiehen selkeä näkemys vientitoiminnan tavoitteista, sopimustekniikasta, ja hyvä ymmärrys omasta riskinkatokyvystä sekä riskinottohalusta. Luvussa neljä käsitellyistä riskilajeista osa on ennakoitavissa ja laskettavissa, kun taas joihinkin riskeihin päämies ei voi juurikaan riskienhallinnallaan varautua. Ennakoitavuudesta riippumatta, riskienhallinnan taustalla on kuitenkin aina päämiehen ajankohtainen tietämys sen omasta riskinkantokyvystä. Kaikki riskit eivät muodosta yhtä konkreettista uhkaa vientitoiminnalle, joten päämiehen tulisi pystyä erottelemaan riskeistä relevanteimmat ja vientitoiminnan vaiheen kannalta akuuteimmat riskit. Riskinkantokyky tulee erottaa päämiehen riskinottohalusta, joka

onkin usein kyvystä eriävä. Riippuen viennin tavoitteista ja vaiheesta, sekä päämiehen resursseista, päämies voi olla halukas ottamaan suhteellisen paljonkin riskiä, tai vaihtoehtoisesti halukas tekemään kaikkensa minimoidakseen riskilajien tuoman epävarmuuden. Riskinottohalun ei kuitenkaan ikinä tulisi ylittää riskinkantokykyä.

Päämiehen riskinkantokyky pohjautuu myös oletettavasti sen taloudelliseen asemaan. Erinäiset taloudelliset mittarit voivat olla toimiva tapa kyvyn tarkemmalle määrittelylle. Mittareiksi voivat soveltua esimerkiksi yrityksen vakavaraisuutta ja maksukykyä mittaavat tunnusluvut. Juvosen ja muiden mukaan (2023, s. 56) riskinkantokyvyn arviointi pohjautuu usein riskien realisoituessa niiden vaikutukseen organisaation tulokseen, pääomaan tai jatkuvuuteen. Jatkuvuudella voidaan käsittää esim. juuri agenttissopimussuhteiden jatkuvuus tai viennin edistämisen eteen tehtyjen investointien turvaaminen.

Optimi rahoituksen rakenne ja sen riittävyys, sekä riittävä toimintajäämä luovat kestävän pohjan tarvittavalle riskinkantokyvylle. Riskinkantokyvyn riittävyys luo samalla myös päämiehelle kilpailuetua viennin kohdemarkkinoilla. (Seppänen, 2011, s. 83–91). Päämiehen riskienhallinnan kaikkine toimenpiteineen tulisi aina tähdätä organisaation olemassaolon turvaamiseen, sekä yrityksen arvon säilyttämiseen ja luomiseen (Juvonen ja muut, 2023, s. 19).

Riskienhallinnan taustalla on myös päämiehen resilienssi eli kyky sopeutua ja selviytyä tunnistetuista riskeistä (Juvonen ja muut, 2023, s. 13). Päämies tavoittelee kykyä ennakoida riskit ja varmistaa niiden ylipääsyyn tarvittavat resurssit. Ajatus pohjautuu organisaation johtamiseen liittyvään ideaan, jossa riskien kannalta oikeat valinnat ja toimenpiteet tehdään ennakoitavasti, jotta riskienhallintaprosessissa tunnistettavien ja käsiteltävien riskien määrä ja laajuus olisi mahdollisimman pieni.

Päämiehen resilienssiä agentuuritoiminnassa syö usein sen riskienhallinnan dynaamisuuden puute. Juvosen ja muiden mukaan (2023, s. 20) riskilajit realisoituvat ja

muuttavat muotoaan hyvinkin nopeasti, mikä korostaa prosessin ajoituksen ja ajantasaisuuden merkitystä. Agentin ollessa päämiehen ensisijainen kosketus kohdemarkkinaan ja asiakaskuntaan, nämä muutokset saattavat tulla päämiehen tietoon vasta agentin niistä sille informoitua. Agentin onnistunut sitouttaminen riskien monitorointiin ja muutoksista tiedottamiseen parantaa päämiehen dynaamisuutta riskienhallinnassa.

Viestinnän on oltava kuitenkin kaksisuuntaista (Juvonen ja muut, 2023, s. 25). Agentti on kykenemätön osallistumaan päämiehen riskienhallintaprosessiin, mikäli riittävää kuvaa strategiasta ei jaeta agentille. Strategiasta tulisi käydä ilmi ainakin päämiehen tavoitteet, toimenpiteet, sekä konkreettiset monitoroinnin mallit, joita hyödyntämällä agentti voi toteuttaa tarvitun viestinnän takaisin päämiehelle. Agentti voi olla erittäin hyödyllinen osa myös riskienhallintaprosessin loppupään dokumentointia ja raportointia. Päämiehen on hyvä tiedostaa, että kyseiset toimenpiteet eivät todennäköisesti sisälly yleisen tiedonantovelvollisuuden piiriin, vaan niistä tulee erikseen sopia.

5.2 Riskienhallintaprosessi

Suomisen (2003, s. 27) mukaan riskienhallinta on prosessi, jolla yritys, eli päämies, pyrkii torjumaan sitä uhkaavat vaarat sekä minimoimaan niiden aiheuttamat haitat. Vaikkakin perusperiaatteeltaan riskienhallinta ymmärretään usein aina samalla tavalla, itse käytännön prosessin takana voi olla monia eri malleja ja lähestymistapoja. Yksi laajasti käytetty malli on Heilmannin (1988) artikkelissa *Fundamentals of Risk Theory* esiintyvä riskienhallinnan prosessimalli. Prosessin kuvaamiseen voidaan käyttää myös ISO-standardin 31000:2018 mukaista menetelmää, joka kokonaisvaltaisesti kattaa itse prosessin sekä riskienhallinnan periaatteet. Riippumatta tavasta lähestyä riskienhallintaa, päämiehen olisi hyvä toteuttaa prosessi ainakin kolmea seuraavaa vaihetta noudattaen; riskianalyysi, riskien käsittely, sekä riskien seuranta ja hallinta. Lisäksi prosessista riippumatta, riskienhallintaa määrittelee suunnitelmaan perustuvuus sekä prosessin vaiheittaisuus (Suominen, 2003, s. 31). Luvun tarkoituksena on antaa lyhyt katsaus

prosessin toteuttamisesta ja sen haasteista, erityisesti päämiehen näkökulmasta sekä luvussa neljä esitettyihin riskilajeihin keskittyen.

5.2.1 Riskilajien tunnistaminen ja riskianalyysi

Riskienhallinnan prosessi lähtee liikkeelle riskien tunnistamisesta, joka pohjautuu päämiehen saatavilla olevaan tietoon ja kokemukseen (Juvonen ja muut, 2023, s. 27). Tunnistamisen tarkoituksena on eri menetelmin kerätä tietoa kaikista mahdollisesti tapahtuvista riskeistä, ja luoda niille eräänlaiset profiilit (Juvonen ja muut, 2014, s. 19). Tunnistaminen voi tapahtua tulkitsemalla esimerkiksi liiketoimintaan liittyvää dataa, tuotantoprosessin poikkeamia, sekä erilaisia asteikoita ja kysymyssarjoja. Vaiheena tunnistaminen on koko prosessin kannalta kenties tärkein, ja siinä korostuu agentin erityisesti alkuvaiheessa välittämän tiedon merkitys.

Riskien tunnistamisesta haastavamman ja monimuotoisemman tekee päämiehen erillisyys agentin liiketoimintaympäristöstä. Informaation epäsymmetrian vaikutuksen ollessa suuri, päämiehen ymmärrys agentin toimintaympäristöstä, ja sitä kautta siihen liittyvistä riskeistä, jää heikoksi. Täten riskienhallintaprosessin alkuvaiheet voivat agentin toiminnan luomien riskien osalta vaikeutua tai jopa osoittautua mahdottomiksi. Jotkut riskit voivat viennin välillisyyden takia tunnistamisvaiheessa jäädä kokonaan tunnistamatta, joten niihin ei ole riskin realisoitumisvaiheessa varauduttu lainkaan. Päämiehen riskilajeista erityisesti asiakkaisiin liittyvät riskit voivat olla edellä mainitun kaltaisia, joita toimintaympäristön tuntemattomuus vahvistaa.

Päämiehen tunnistettua vientitoimintaa uhkaavat riskit, on sen syytä selvittää niiden todennäköisyydet ja suuruudet eli suorittaa riskianalyysi (Juvonen ja muut, 2014, s. 19-20). Päämies tekee tunnistetuista riskilajeista valittuja menetelmiä hyödyntäen tarvittavat laskelmat ja arviot riskin vakavuudesta, todennäköisyydestä, ennustettavuudesta sekä odotettavissa olevan tappion suuruudesta (Juvonen ja muut, 2023, s. 29), joidenka pohjalta se pystyy paremmin erottelemaan relevanteimmat ja

prosessin kannalta merkityksellisimmät riskit vähemmän huomiota vaativista riskeistä. Päämiehen oma riskinsietokyky ohjaa usein sitä, kuinka moneen riskiin se voi käytännössä varautua. Jos päämies on pieni toimija, jää sen oman taloudellisen vastuun piiriin useampi tunnistusvaiheessa esiin tullut riski, ja päinvastoin.

Analyysin pohjalta päämies voi luoda riskimatriisiin, jossa x- ja y-akseleille asetetaan riskin seurausten vakavuus ja riskin todennäköisyys. Luonnollisesti mitä korkeamman vakavuuden ja samalla todennäköisyyden omaava riski on suurinta huomiota ja käsittelyä vaativa. Vastaavasti epätodennäköiset ja pienen vakavuuden omaavat riskit päämies usein jättää käsittelemättä. Jos luvussa neljä esitettyjä riskejä asetellaan kyseiselle matriisille, voidaan katsoa, että päämiehen erityistä huomiota ja tarkkaa käsittelyä voivat vaatia mm. riskin todennäköisyyden pohjalta agenttisuhteesta irtautuminen ja taloudelliset riskit jälkiprovisio mukaan lukien, sekä toisaalta riskin vakavuuden pohjalta agentin valintaan liittyvät riskit.

Agenttisuhteen päättyminen on hyvin todennäköinen tapahtuma, mutta ei välttämättä muodosta suurta riskiä vahingoiltaan, jos päämies on onnistunut sopimussuunnittelussaan, ja jälkiprovision ennakointi ja suuruuden laskelmointi on suoritettu oikeaoppisesti. Agentin valinnan epäonnistuminen puolestaan ei omaa samanlaista todennäköisyyttä, mutta voi toteutuessaan aiheuttaa merkittävän vahingon. Se voi myös pahimmillaan aiheuttaa hyvinkin hallitsemattoman tapahtumaketjun sisältäen vahinkoja, joita päämies ei ole voinut tunnistaa tai analysoida. Näitä riskejä voivat olla mm. agenttitoiminnan aloittamisen mahdollistaneiden investointien menetys kokonaisuudessaan, agentin suorittaman epäedullisen edustustyön aiheuttama mainehaitta, sekä olemassa olevien asiakkuussuhteiden kariutuminen, mutta myös potentiaalisten asiakassuhteiden hyödyntämisen mahdottomuus tulevaisuudessa.

5.2.2 Riskien käsittely

Riskilajien ollessa selvillä, sekä niiden tunnistuksen ja riskianalyysin ollessa halutulla tasolla, voi päämies suorittaa riskien käsittelyn kahdella eri tavalla (Heilmann, 1988; Juvonen ja muut, 2014, s. 23). Päämies voi kontrolloida riskejä, tai rahoittaa niiden realisoitumisesta aiheutuneet haitat. Kontrolloinnin voi jakaa riskin välttämiseen, pienentämiseen ja sen jakamiseen (Juvonen ja muut, 2023, s. 33). Riskienhallintateorian pääperiaatteita parhaan mahdollisen käsittelytavan valitsemiselle ovat mahdollisimman tehokas varautuminen sekä taloudellisesti kannattavimman ratkaisun löytäminen. On myös huomioitava, etteivät käsittelytavat ole toisiaan poissulkevia, eli samaa riskilajia voidaan käsitellä monella eri menetelmällä (Juvonen ja muut, 2023, s. 32).

Riskilajin jäädessä kontrolloitavaksi, päämies haluaa ensiksi pyrkiä välttämään riskin. Riskin välttäminen on kokonaan riskin mahdollistavasta toiminnasta tai sopimisesta pidättäytymistä. Esimerkkinä: teoriassa luottoriskin voi välttää tekemällä agentin välityksellä kauppaa vain täysin luotettavien asiakkaiden kanssa, tai tuotteeseen liittyvän riskin voi välttää suorittamalla kaikki tarvittavat tuotantoprosessin parantamiseen liittyvät toimenpiteet. Kyseiset esimerkit tähtäävät riskin täydelliseen poistamiseen, mikä on kuitenkin usein mahdotonta monestakin eri syystä. Usein suurin yksittäinen syy on päämiehen taloudellisten resurssien rajallisuus (Juvonen ja muut, 2023, s. 25). Riskien välttäminen tapahtuukin usein osittain, ja enemmänkin ennaltaehkäisevin toimin sekä jatkuvaa kehitysprosessia silmällä pitäen.

Riskien välttämiseen voi kuitenkin liittyä ongelmia. Suominen (2003, s. 101) katsoo, että tietyn riskin välttäminen usein kasvattaa muita tunnistettuja riskejä tai luo kokonaan uusia riskilajeja. Jos esimerkiksi tuotantoprosessiin liittyvät riskit vältetään kokonaan, kasvattaa se taloudellista riskiä kohonneiden kustannusten muodossa, sekä esimerkiksi luottoriskin poistaminen kokonaan voi johtaa kasvaneeseen riskiin agentin kyvystä myydä tuotteita päämiehen lukuun, kun asiakaskunta supistuu. Riskiprofiilia voidaan siis muuttaa välttämällä riskejä, mutta kokonaisvaltainen riski päämiehen toiminnassa saattaa pysyä lopulta samana.

Vaikka päämiehen näkökulmasta harva riskilaji voidaan välttää tai poistaa, melkein kaikkia riskilajeja voidaan pienentää. Esimerkiksi edellä mainittu luottoriski: riskiä ei voida täysin poistaa, mutta sitä voidaan pienentää esimerkiksi sopimalla agentin teettävän taustaselvitystä asiakkaan maksukyvystä. Riskien pienentäminen on usein merkittävin tapa kontrolloida riskiä, mutta samalla tapa, jossa päämiehen riskienhallintaprosessi voi osittain epäonnistua. Vakavuudeltaan merkittävien riskien pienentäminen, jos niiden poistaminen ei ole ollut mahdollista, on syytä suorittaa usein suurinkin kustannuksin.

Päämiehelle saattaa syntyä kuitenkin ongelma, mikäli sen suorittama riskianalyysi on luonut monesta riskilajista todennäköisemmän tai vakavuudeltaan suuremman mitä ne todellisuudessa ovat. Informaation epäsymmetria ja agentin itsenäinen toiminta saattavat usein olla näitä riskimatriisia väärentäviä tekijöitä. Päämies saattaa siten käyttää hyvinkin paljon resurssejansa, erityisesti aikaa ja rahaa, agentin toimintaan liittyvien riskien pienentämiseen, vaikka riski-kustannusoptimi olisikin jo ylitetty (Juvonen ja muut, 2023, s. 33).

Päämies voi myös jakaa riskejä. Esimerkkinä jälleen luottoriski, jota voidaan jakaa tekemällä kauppaa monen asiakkaan tai agentin kanssa, jolloin yhden luottoriskin realisoituessa kokonaisvaikutus sen vientiin ei ole yhtä tuntuva. Ylipäätänsä, jos päämiehen vientitoiminta nojaa yhteen agenttiin, tai vain pieneen määrään asiakkaita, on yhden riskin aiheuttama vaikutus suurempi sen realisoituessa. Vientitoiminnan riskien jakaminen on lähtökohtaisesti aina kannattavaa. Lisäksi lähtökohtaisesti kaikkia agentuuritoiminnalle tyypillisiä riskilajeja pystytään jakamaan, jos päämies ei suorita vientitoimintaa yhden agentin välityksellä. Agenttien maantieteellinen hajauttaminen kohdemaassa suojaa päämiestä skenaariolta, jossa vienti pysähtyisi täysin tietyllä osa-alueella tai tiettyjen asiakkaiden kanssa.

Jos riskilajin kontrollointi ei ole mahdollista, tai se osoittautuisi liian paljon resursseja syöväksi, voidaan se kokonaisuudessaan siirtää toisen osapuolen taloudelliselle vastuulle,

eli rahoittaa se toisen tahon avulla (Juvonen ja muut, 2014, s. 27). Siirtäminen tapahtuu erikseen sopimalla vastuuvapauksista tai vakuuttamalla riski vakuutusyhtiön kautta. Luottotappio -esimerkin tapauksessa päämiehen vastuuvapaus sopimalla saavutettaisiin aiemmin mainitulla del credere -sopimuksella. Sopimuksessa päämies siirtää vastuuta luottotappion riskistä agentille. Luottotappio, kuten useimmat muutkin taloudelliset riskit, voidaan lisäksi myös aina vakuuttaa tai pitää omalla vastuulla. Toinen usein päämiehen toimesta vakuutettava riskilaji on tuoteriski, joka on usein pakko vakuuttaa tuotevastuuvakuutuksella (Hemmo, 2005, s. 74).

Vaikeimmin käsiteltäviä riskilajeja ovat usein agentin ja päämiehen väliseen yhteistyöhön liittyvät riskit. Niitä päämies ei voi suoraan vakuuttaa tai siirtää eteenpäin, vaan sen on yleensä pidettävä ne omalla vastuullaan, mikäli niiden poistaminen, pienentäminen tai jakaminen ei ole mahdollista edellisissä kappaleissa esitetyin tavoin. Riskin pitäminen täysin omalla vastuulla on usein puhtaasti taloudellinen päätös (Suominen, 2003, s. 140). Päätös pitää riski itsellään on läheisesti kytköksissä edellä mainittuun yrityksen riskinottohaluun.

Suomisen (2003, s. 97) mukaan päämiehen tulisi pystyä joka tapauksessa kantamaan taloudellinen vastuu jokaisen riskin kohdalla, huolimatta siitä kuinka paljon riskilajeista voidaan ja halutaan siirtää oman välittömän vastuualueen ulkopuolelle. Riskin siirtämiseen liittyy kuitenkin aina pieni epäonnistumisen mahdollisuus esimerkiksi sopimusteknisen virheen takia. Tällöin, jos päämies pystyisi kantamaan taloudellisen vastuun riskeistä niiden siirtämisestä huolimatta, poistaa se mahdollisuuden tilanteesta, jossa epäonnistunut riskien käsittely voisi vaarantaa päämiehen toiminnan perustavanlaatuisesti.

5.2.3 Riskien seuranta ja hallinta

Prosessin jatkuvuuden ja toiminnan tehostamisen kannalta elintärkeää ovat riskienhallintaprosessin seuranta sekä sen antamien tulosten raportointi (Juvonen ja

muut, 2014, s. 17). Mitä tehokkaammin monitorointi on integroitu johtamiseen ja strategiatyöhön, sitä helpompaa päämiehen on tehdä muutoksia liiketoimintaansa tarpeen vaatiessa. Toteutuneiden vahinkojen osalta juurisyiden tunnistaminen on seurannan ja hallinnan kannalta kenties tärkein vaihe, jotta tulevaisuudessa sama riski voidaan välttää (Ilmonen ja muut, 2022, s. 208). Päämiehen tulisi juurisyitä etsiessä erottaa puhtaasti agentin toiminnasta aiheutuneet vahingot agentin välillisestä vaikutuksesta. Riskienhallinnan kannalta epäsuotuisaa on pyrkiä asettamaan agentti vastuuseen tai todeta se syylliseksi jokaisen sopimusperusteisen riskin kohdalla.

Agentin ja päämiehen yhteistyön toimivuus sekä informaation kulku auttavat seurantaprosessin tehokkuuden parantamisessa. Muutokset kohdemarkkinoilla esiintyvissä riskiprofiileissa saattavat tulla aluksi vain agentin tietoon, joten seurannan kannalta agentin tiedonantovelvollisuus sekä onnistunut raportointi korostuvat jälleen kerran. On kuitenkin huomioitava, että agentin integroimisessa osaksi päämiehen riskienhallintaa on rajansa. Riskiraportoinnin ja -tietoisuuden lisääminen agentille ei voi tarkoittaa strategisten tai operatiivisten liikesalaisuuksien tai muiden arkaluontoisten tietojen harkitsematonta jakamista (Ilmonen ja muut, 2022, s. 224). Jaettavan tiedon määrä voitaisiin rinnastaa esim. myyntimiehelle jaettavaan tietoon, jolloin se todennäköisesti ylittää asiakkaille ja toimittajille jaettavan tiedon arkaluontoisuudessaan ja määrässään. Lisäksi päämiehen on otettava huomioon riskienhallintaprosessissaan, ettei agentti ole siihen automaattisesti velvoitettu osallistumaan tiedonantovelvollisuuden rajojen ulkopuolella, taikka ole yhteisvastuussa päämiehen kantamista riskeistä.

Päämiehen saadessa kokemusta agenttisopimuksista ja vienninedistämisestä kyseisiä sopimuksia käyttäen, on sen tärkeä dokumentoida toimivat sekä myös toimimattomaksi osoittautuneet toimintatavat ja agenttisopimisen piirteet. Vientitoimintaa aloittaessa, ja päämiehen ensikertaa agenttisopimuksia solmiessa, se ei välttämättä ole kykenevä kokeilemaan eri sopimusehtoja ja vastuunjakoa. Viennin vakiintuessa ja kokemuksen lisääntyessä, tulee päämiehen punnita tarkkaan, onko agenttisopimuksia syytä kehittää

sopimussuunnittelun ja -hallinnan osa-alueilla. Jos esimerkiksi luottoriski ja asiakkaiden maksukyky osoittautuu hankalaksi ja yleiseksi riskilajiksi kontrolloida, tulisi päämiehen pystyä hyödyntämään del credere -vastuuta sopimuksissa. Onnistuneen seurannan, proaktiivisen ja ennakoivan sopimussuunnittelun, sekä tarkan sopimushallinnan kautta päämies voi onnistua kontrolloimaan riskilajeja pienemmin resurssein sekä siirtämään vastuuta ja riskiä yhä enemmän agentin hallinnan piiriin.

5.3 Sopimussuunnittelu päämiehen näkökulmasta

Onnistunut sopiminen, eli hyvän sopimuksen luominen, tähtää luonnollisesti täydelliseen sopimukseen (Hemmo, 2005, s. 82). Tämänkaltainen sopimus ei pidä sisällään lainkaan tulkintariskiä, ja sopimuksessa on onnistuttu sääntelemään siten, että sopimus pystyy vastaamaan kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin yksiselitteisellä tavalla. Tämän ollessa todellisuudessa usein mahdotonta, voi päämies pyrkiä saavuttamaan kyseisen tilanteen mahdollisimman hyvin onnistuneella sopimussuunnittelulla ja -tekniikalla. Tavoitteena on siis hyvän sopimuksen laatiminen, jonka määrittely ei ole yksiselitteistä, vaan päämiehen tavoitteista riippuvaa. Hyvä sopimus on sen laatijan näkökulmasta siis sellainen, joka täyttää sille asetetut tavoitteet. Hyvän sopimuksen piirteiksi voidaan aina kuitenkin katsoa esim. sen sitovuus ja pätevyys, kattavuus, toteuttamiskelpoisuus eli realistisuus, sekä sen tulkinnan selkeys (Haapio ja Järvinen, 2014, s. 46).

Hemmon (2005, s. 83) mukaan on kuitenkin huomioitava, että päämiehen kannalta paras mahdollinen sopimussuunnittelu ei tarkoita välttämättä tilannetta, jossa hyvää sopimustekniikkaa ja riskien ymmärrystä hyödyntäen laaditaan mahdollisimman suuren kattavuuden sisältävä sopimus. Tämän kaltainen sopiminen tulee jossain vaiheessa neuvottelu- ja laadintaprosessin kustannuksissa ylittämään tarkemman ehtojen määrittelyn tuoman hyödyn. Päämiehen sopimussuunnittelu tuleekin aina pitämään sisällään katvekohtia, joihin se ei voi sopimustekniikallaan ja riskienhallintaprosessillaan

puuttua. Onnistunut sopimus pystyy kuitenkin vastaamaan mahdollisimman moneen ”entä jos” -tilanteeseen, tai kattaa niistä ainakin tärkeimmät.

5.3.1 Sopimussuunnittelun prosessi ja sopimusneuvottelut

Haapio ja Järvinen (2014, s. 37–38) kuvailevat sopimussuunnittelun olevan vision muuttamista sopimukseksi. Prosessissa korostuvat ennakkotilanteen ymmärtäminen, mutta samalla myös tulevaisuuden hahmottaminen. Päämiehen tulee ottaa sopimussuunnittelussaan huomioon tavoitteidensa tarkka määrittely, mikä pohjautuu esitettyihin vientitoiminnan skenaarioihin, eli sopimuksen tulisi olla yhteneväisiä vientitoiminnan tavoitteiden kanssa sekä tukea niitä. Haapio ja Järvinen (2014, s. 40) näkevät, että sopimussuunnittelun kokonaisuus voi olla toimiva vain, jos yksittäisten sopimusten tekniset, taloudelliset, sekä riskienhallinnalliset elementit ovat keskenään samaa päämäärää ajavia. Tämä tarkoittaa, että päämiehen sopimukset eri agenttien välillä eivät ole ristiriidassa keskenään.

Sopimusten tavoitteiden yhteneväisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että päämies ei saisi pyrkiä sille mahdollisimman edulliseen sopimukseen jokaisen agentin kohdalla erikseen, vaan pikemminkin päinvastoin. Päämiehen tulee tavoitella tilannetta, jossa se voi hankkia kilpailuetua markkinoilla sopimalla mm. provisiosta, kilpailukielloista, sekä yksinoikeuksista sille mahdollisimman suurta etua tuottaen, mutta eriarvoisia sopimuksia laatiessa, tulee päämiehen muistaa kuitenkin kauppaedustajalain pakottava lainsäädäntö, kilpailulaki (948/2011, mm. 5§) sekä kohtuuttomien ehtojen sovittelu (OikTL 36§).

Jos päämiehen sopimussuunnittelua tarkastellaan päämiehen ja agentin välisen sopimussuhteen luonteen kautta, voidaan sopimus itsessään nähdä agenttia merkittävästi motivoivana tekijänä (Eisenhardt, 1989, s. 63–64). Tämän takia voidaan katsoa, että päämies voi agentin näkökulmasta reilulla sopimussuunnittelulla onnistua sitouttamaan hyvän agentin paremmin. Päämiehen pyrkiessä mahdollisimman

edulliseen sopimukseen omasta näkökulmastaan, voi se tietämättään haitata pitkäaikaisten ja luottamukseen perustuvien agenttisuhteiden syntymistä. Tämä voi lisäksi hankaloittaa uudelleenneuvotteluita, sekä uusien agenttien rekrytointia, jos päämies on tunnettu ankarista sopimusehdoistaan.

Sopimusneuvotteluiden osalta päämiehen on hyvä lisäksi tiedostaa erityisesti edellä mainittu neuvotteluiden muodostama kustannusrakenne ja sen rajapinta suhteessa sopimuksen täsmentämisestä saatavaan hyötyyn, sekä mahdollisten velvoitteiden synty jo neuvotteluvaiheessa, mikäli neuvotteluiden osalta niiden sitovuudesta ei sovita erikseen (Hietala ja muut, 2021, s. 17). Neuvotteluvaiheessa korostuvat myös aiemmin käsitelty lainsäädännön valinta sekä vakioehtojen oikeaoppinen hyödyntäminen, jota käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa. Muissa määrin agenttisopimuksen laatimiseen ja neuvotteluvaiheen merkitykseen liittyy yleiset sopimusoikeudelliset opit ja lainsäädäntö.

5.3.2 Joustavuuden merkitys ja uudelleenneuvottelut

Agenttisopiminen on luonteeltaan hyvin erilaista verrattuna moneen muuhun sopimussuhteeseen perustuvaan liiketoimintaan. Yksi isoimmista tekijöistä, joka vaikeuttaa onnistuneen sopimussuunnittelun toteuttamista, on agenttisopimisessa usein vallitseva jatkuva muutostila, joka johtaa usein sopimuskauden aikaisiin muutostarpeisiin (Juvonen ja muut, 2023, s. 62). Varsinkin agentuuritoiminnan alkuvaiheissa, päämiehen vaatimukset agentin antamalle informaatiolle ja muille myynninedistämisen kannalta tärkeisiin toimii, voivat vaihdella suurestikin. Päämiehen kannalta voi syntyä epäsuotuisa tilanne kesken sopimuskauden, mikäli agentin kanssa ei pystytä muuttamaan sopimusehtoja vastaamaan sen hetkistä tilannetta.

Päämiehen on tiedostettava kyseisten olosuhdemuutosten osalta, että ne eivät usein automaattisesti velvoita kumpaakaan sopijaosapuolta uudelleenneuvottelemaan sopimuksen sisällöstä (Hemmo, 2005, s. 93). Sopimuksen sitovuuteen vaikuttavat, sekä

mahdollisen irtisanomisperusteen täyttävät muutokset, jäävätkin usein sopimisen ulkopuolelle. Muutosresistanssin ylittyminen, eli sopimuksen muuttamisen mahdollistavan kiistattoman oikeusperusteen täyttyminen, on kohtalaisen harvinaista ainakaan niiltä osin, jotka vastaisivat päämiehen uudelleenneuvotteluiden tarpeita (Koivu ja Leskinen, 2014, s. 355). Tämän vuoksi päämiehen on hyvä neuvotella sopimukseen yleislauseke, jossa oleelliset muutokset velvoittavat sopijaosapuolet uudelleenneuvottelemaan sopimuksen ehdoista (Hietala ja muut, 2021, s. 20). Oleellisten muutosten määritelmä kyseisessä lausekkeessa voi osoittautua kiistanalaiseksi, joten niiden tarkempi määrittely sopimuksessa voi olla järkevää, jos kuitenkin samalla tiedostetaan, että tarkemman määrittelyn ulkopuolelle jääneet muutokset ovat vastapuolisesti hankalampi saattaa osaksi uudelleenneuvotteluiden perusteita.

Päämiehen tulee myös samalla tiedostaa, että vaikka agentti voidaan velvoittaa uudelleenneuvottelemaan sopimusehdoista yleislausekkeella, ei se vielä itsessään velvoita agenttia solmimaan uutta sopimusta muokatuin ehdoin. Sillä sopijaosapuolet toimivat toisistaan hyvin irrallaan, saattaa olosuhteissa tapahtuva muutos olla vain toiseen osapuoleen negatiivisesti vaikuttava tai muulla tavoin sitä koskettava (Koivu ja Leskinen, 2014, s. 355), jolloin toinen osapuoli voi olla haluton uudelleenneuvottelemaan säilyttääkseen parantuneen asemansa sopimussuhteessa.

Lähtökohtaisesti päämiehen tulisi nähdä sopimus yhteistoimena, jolloin molemminpuolinen joustavuus sekä päämiehen ennakointikyky ovat avainasemassa onnistuneen sopimussuunnittelun toteuttamisessa. Muutostilanteissa haluttomuus uudelleenneuvottelemaan mitä todennäköisimmin hankaloittaa yhteistyön jatkuvuutta sopimuskauden päättymisen jälkeen. Joustava sopimussuunnittelu nojaa lisäksi luvussa neljä esitettyjen riskilajien oikeaoppiseen tunnistamiseen ja niiden käsittelyyn, sekä myös päämiehen riittävään ymmärrykseen edellä mainitusta riskienhallintaprosessista.

5.3.3 Päämiehen tavoitteet sopimussuunnittelussa

Agenttisopimisessa, kuten muissakin varallisuusoikeudellisissa sopimuksissa, korostunee nykypäivänä massasopiminen ja joukkomittaistunut vaihdanta (Mäenpää, 2022, s. 182). Kuten edellä on mainittu, hyvä sopimus on päämiehen tavoitteet täyttävä, ja onnistunut sopimussuunnittelu edistää sellaisen sopimuksen luomista. Yhdeksi sopimussuunnittelun tavoitteeksi päämies voi usein nähdä pitkälti vakiintuneiden ja toimivaksi osoittautuneiden sopimusmallien hyödyntämisen. Päämiehen kannalta näiden sopimusten käyttö on neuvottelu- ja valmistelukustannuksien puolesta edullista, ja niillä vältetään sopimisen monimuotoisuus, erityisesti kun agenttisuhteita on useampia. Näistä vakiintuneista sopimuksista päämies omaa parhaan substanssiosaamisen, ja usein niiden suunnittelun sekä solmimisen ympärille on muodostanut laadunvalvontaprosesseja (Hemmo, 2005, s. 82). Yritys pyrkii tekemään sopimuksia, joita se pystyy hyödyntämään monen sopijaosapuolen kanssa ehtojen ollessa sen itse valmiiksi laatimia (Mäenpää, 2022, s. 182). Yksi tapa saavuttaa kyseinen vakiintuneen sopimisen etu on vakiosopimisen hyödyntäminen. Vakiosopimisella tarkoitetaan sopimista, jossa sopimuksiin sovelletaan yleisiä sopimusehtoja (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 30).

5.3.3.1 Sopimuskannan harmonisointi ja vakiosopiminen

Päämiehen hyödyntäessä vakioehtoja, tähtää se sopimusmenettelynsä rationalisoimiseen (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 6). Rationalisointi tapahtuu vakioehtojen ollessa useissa eri sopimuksissa hyödynnettäviä. Ehdot ovat ns. yleispäteviä eli päämies pystyy hyödyntämään niitä useiden eri agenttien kanssa, sekä niiden suunnittelu on tähdännyt ehtojen soveltuvuuteen myös tulevaisuudessa tilanteiden ja sopimussuhteiden muuttuessa (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 31). Vakioehdot pyrkivät harmonisoimaan päämiehen sopimuskantaa tavalla, jossa yksi agenttisopimus voi toimia mahdollisimman pitkälle usean agentuurisuhteen pohjana.

Tällöin sopimussuunnittelu on päämiehen kannalta erityisesti sopimusriskejä minimoivaa sekä sopimusten laadintaprosessi on samalla kustannustehokasta.

Vakioehtojen sisällyttäminen osaksi sopimusta voi sisältää päämiehen kannalta ongelmia. Wilhelmsson ja Pöyhönen (1995, s. 55) kuvailevat näitä ongelmia vakioehtojen liittämisongelmana, joka tarkoittaa ehtojen sitovuuden varmistamista niiltä osin, kun ehdot ovat laadittu yksipuolisesti. Tällöin näyttö ehtojen vastaanottajan oikeustoimitahdosta, eli agentin tahdonilmaisusta tai hyväksynnästä, jää heikoksi. Yleisesti hyväksytty tarve on kuitenkin ollut pitää vakioehtoja sitovina, varsinkin kun nykypäivänä kaupankäynti joukko-oikeustoimineen niihin pitkälti nojaa (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 55), mutta tämä tarve on selkeästi ristiriidassa oikeustoimitahdon puuttumisen kanssa. Kyseinen jännite on johtanut asetelmaan, jossa vakioehdot ovat saaneet suhteellisen hyvän aseman sitovuudeltaan, mutta asemaa korjataan lukuisilla täydentävillä periaatteilla. Näiden periaatteiden kautta päämies joutuu pohtimaan itse laatimiensa ehtojensa kohtuullisuutta tarkkaan. Riskinä voi olla ehtojen kohtuuttomuus niiden yllättävyyden ja ankaruuden takia.

5.3.3.2 Kohtuuttomat sopimusehdot vakiosopimisen riskinä

Vakioehtojen tulisi huomioida molempien sopijaosapuolten intressit (Juvonen ja muut, 2023, s. 127). Molemminpuolisten intressien toteutumista vaikeuttaa vakioehtojen laatimisen yksipuolisuus (Mäenpää, 2022, s. 182). Wilhelmssonin ja Pöyhösen (1995, s. 6) mukaan vakioehdot laativatkin usein yksipuolisesti toinen sopijaosapuolista. Agentin ollessa sopijaosapuolista yleensä heikompi, se harvoin pystyy määrittelemään sopimuksiinsa omia vakioehtojaan. Täten vakioehdot agentuuritoiminnassa laatii yleensä päämies. Päämiehen vakinaistaessaan sopimusehtoja itsenäisesti ilman agenttia, voi muodostua tilanne, jossa tietyt ehdot voivat olla kohtuullisia agentille A, mutta kohtuuttomia agentille B, varsinkin mikäli kyseiset agentit ovat todellisuudessa taloudellisesti eri asemassa suhteessa päämieheen.

Vakioehtoja hyödyntäessään päämies voi joko tietämättään tai tarkoituksenmukaisesti saavuttaa edullisemman oikeusaseman agenttiin nähden (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 6). Edullisempi asema ilmenee erityisesti kohtuuttomien ehtojen osalla. Kohtuuttomiksi ehdoiksi katsotaan yllättävät sekä ankarat sopimusehdot, joita Wilhelmsson ja Pöyhönen (1995, s. 80) kuvailevat olevan olennaisessa määrin dispositiivisesta oikeudesta poikkeavia sekä vastapuolen vahingoksi olevia ehtoja, tai muulla tavoin odottamattomia ehtoja kyseisessä sopimuksessa. Ehdot vastaavat toisin sanoen ns. normaaliodotusta. Tämän kaltaisten ehtojen kohdalla on päämiehen vastuulla niistä riittävä kommunikointi agentille (Juvonen ja muut, 2023, s. 127).

Vaikkakin Wilhelmssonin ja Pöyhösen (1995, s. 81) mukaan vakioehtojen sitovuutta voidaan, ja tulisikin tarkastella kriittisesti, pystyy päämies ilman suurempia ponnisteluja ja sopimusriskejä saattamaan vakioehtonsa sopimukseen agenttia sitoviksi. Päämiehen mahdollisuutta hyödyntää vakioehtoja, tai jopa tavoitella parempaa asemaa niiden avulla, parantaa sopimussuhteen ollessa kahden elinkeinoharjoittajan välinen. Näissä sopimuksissa vakioehdot saavat matalamman soveltuvuuskynnyksen (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 57). Vakioehdot voivat tulla sitoviksi helpostikin, mikäli kyseessä on hyvin tavallisia ja agentuuritoiminnalle tyypillisiä, sekä kansainvälisesti käytettyjä ehtoja, mutta päämiehen on joka tapauksessa tiedostettava, että vakioehtojen hyödyntämisessä kriittistä on informaation jakaminen ja tiedonantovelvollisuuden riittävä toteutuminen (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 81). Yllättäviin ja ankariin vakioehtoihin liittyvän opin voidaan katsoa olevan osa tiedonantovelvollisuutta sopimusoikeuden alalla (Mähönen, 2000, s. 123).

Käytännössä, päämiehen tulee antaa riittävä neuvonta ja tiedottaminen agentille, erityisesti mahdollisesti ankarien ehtojen osalta. Lisäksi antaessaan agentille riittävän ajan vakioehtoihin perehtymiseen, poistaa sekin osaltaan agentin kykyä vedota jälkikäteen ehtojen odottamattomuuteen. Kaikkein paras toimintatapa päämiehen näkökulmasta on kuitenkin sopia yksilöllisesti niistä ehdoista, jotka voivat vakiomuotoisena ollessaan muodostaa riskin yllättävyydestä tai kohtuuttomuudesta,

yksilöllisten ehtojen ajaessa vakioehtojen edelle sitovuudessaan (Wilhelmsson & Pöyhönen, 1995, s. 75).

Tämä edellyttää päämieheltä neuvotteluprosessissa onnistumista, sekä päämiehen kykyä tunnistaa kyseiset ehdot jo sopimussuunnittelussaan. Mikäli päämies ei onnistu edellä mainitussa riittävän informoinnin ja harkinta-ajan antamisessa, tai ehtojen yksilöimisessä, voi päämiehen kantama sopimusriski kasvaa merkittävästi. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa vakioehdot voidaan niiltä osin, kuin sitä edellytetään, katsoa agenttia sitomattomiksi. Vakioehdon kohtuuttomuuden arviointi poikkeaa siis yksilöllisen sopimusehdon arvioinnista: Mähönen (2000, s. 123) katsoo, että vakioehdon kohdalla punnitaan suoraan sen sitovuutta, eikä sitä tarkastella sovitteluharkinnan kautta.

Sitomattomaksi katsottu ehto tulee samalla laatijan eli poikkeuksetta päämiehen vahingoksi epäselvyyssäännön kautta. Epäselvyyssäännön kautta saatu heikomman sopijaosapuolen suoja ei sinällään liity agentin tosiallisesti heikompaan asemaan, mutta liitännäisyys epäselvyyssäännön ja heikomman suojan välillä liittyy sopimusehtojen laatijan vahvempaan asemaan (Annola, 1995, s. 11).

Tilanteesta vielä mielenkiintoisemman tekee agentin toiminta kohdemaassa irrallaan päämiehestä. Täten agentti on useimmiten tietoinen vain kotimaansa lainsäädännöstä, oikeustavasta ja -periaatteista, sekä sitä kautta tietyiltä määrin sen tyypillisistä vakioehdoista. Tämä entisestään korostaa informaatiovelvollisuuden asemaa päämiehen näkökulmasta, mikäli se pyrkii sisällyttämään sopimukseen vakioehtoja, jotka ovat normaaliodottaman mukaisia kotimaassaan, mutta viennin kohdemaassa ne voidaankin katsoa yllättäviksi.

Wilhelmsson ja Pöyhönen (1995, s. 47) ovat katsoneet, että kansainvälisessä sopimisessa korostuu ehtojen muotoilun tarkkuus, ja sen merkitystä vahvistavat kahden tai useamman oikeusjärjestyksen olemassaolo. Lainvalintalausekkeella sekä lainsäädännön

harmonisoinnilla ei pystytä poistamaan täysin sopimuksen tulkintariskiä, vaan epätasapaino sen osalta säilyy aina jonkin asteisena. Kyseinen epätasapaino sopimusmuotoiluun liittyen, erityisesti vakioehtojen osalta, korostaa luvussa neljä esitettyä riskiä lainvalinnasta, vaikkakin viennin kohdistuminen Euroopan unionin talousalueelle pienentää riskiä merkittävästi.

5.4 Riskin tasapainon ja agentin heikomman suojan arviointi

Sopimussuunnittelun tulisi tähdätä intressien, voitonjaon ja riskin tasapainoon päämiehen ja agentin välillä (Juvonen ja muut, 2023, s. 121). Tapoja saavuttaa riskin tasapaino on sopimusvapauden periaatteen kautta valtava määrä, mutta yksi yleisimpiä tapoja tasapainon edistämiseen on usein hinnasta, agenttisopimisen yhteydessä provisio-oikeuden suuruudesta, sopiminen. Jos sopimusvapaus olisi agenttisopimisessa rajoittamatonta, pyrkisivät sopijaosapuolet saavuttamaan riskin tasapainon todennäköisesti juurikin provisiosta sopimalla, sillä se on helppo tapa tasapainottaa riskiä päämiehen ja agentin välillä. Lisäksi kaikkien riskien voidaan nähdä olevan lopulta yhteydessä sopijaosapuolten kantamaan taloudelliseen riskiin, välillisesti tai suoraan, joten hinnasta sopiminen on lähtökohtaisesti aina selkeä ja vaivaton tapa tasapainottaa sopimusta: mikäli jokin tunnistettu riski muodostaa selkeästi suuremman uhan toiselle osapuolelle, tasapainottaa toinen osapuoli riskiä taloudellisella panoksellaan.

Agenttisopimisen ei kuitenkaan perinteisesti ole nähty saavuttavan sopimuksen tasapainoa sopijaosapuolten sopiessa keskenään vapaasti sen sisällöstä. Tämä ilmenee jo aiemmin todetusta heikomman suojasta, jota agentti nauttii. Ämmälän (2000, s. 98) mukaan heikomman suojalla rajoitetaan sopimusvapautta, ja siten pyritään saavuttamaan sopimuksen tasapaino ja sopijaosapuolten yhdenvertaisuus oikeudellisin keinoin, mikäli sopijaosapuoli ei siihen tosiasiallisesti itse pysty. Heikomman suojan olemassaolosta voidaan siis päätellä, että agenttisopimuksessa vallitsee jonkin tasoinen epätasapaino, esim. riskilajien suhteen, jota agentti ei kykene itse tasapainottamaan.

Luvun tarkoituksena on tarkastella epätasapainoa nimenomaan riskin kautta, ei intressien tai voitonjaon näkökulmasta.

Riskin tasapainoa voidaan lähestyä luvussa neljä esitettyjen riskilajien kautta. Jokaisessa sopimuksessa voidaan yleensä olettaa olevan tietyn asteista epätasapainoa kaikkien tunnistettujen riskilajien kohdalla, mutta jos pyritään tarkastelemaan vain ilmeisimpiä epäkohtia, voidaan niitä havaita muun muassa tuotteeseen liittyvistä riskeistä, sekä osaksi taloudellisista riskeistä, kuten hyvitysvaateesta ja jälkiprovisiosta. Riskin tasapaino sopijaosapuolten kesken ei käytännössä ole agentin edustaman tuotteen osalta mahdollista, joten tasapainon tilaa on pakko tavoitella muuten sopimalla tai muita riskilajeja jakamalla.

Jälkiprovisioon ja hyvitysoikeuteen liittyvä epätasapaino voidaan havaita kuvittelemalla skenaario, jossa niitä ei olisi. Agentti voisi olla äärimmäisen epäedullisessa taloudellisessa asemassa sopimussuhteen päättyessä, sillä se tuskin itse pystyisi saattamaan sopimukseen ehtoja hyvityksen tai jälkiprovision kaltaisista eduista. Tämä muodostaisi merkittävän riskin epätasapainon, mikä olisi omiaan uhkaamaan agentin toiminnan jatkuvuutta. Tätä riskin tasapainon epäkohtaa, jota agentti pystyisi paikkaamaan vain erikseen siitä sopimalla, paikataan sen sijaan kauppaedustajalain pakottavalla lainsäädännöllä (KeL 13§ ja 28§).

Sopimussuhteen tilan, ja siten kokonaisvaltaisen riskin, voidaan katsoa olevan epätasapainossa myös EU:n kilpailusääntöjen osalta. Agenttisopimukset nimittäin jäävät EU:n perustamissopimuksen artiklan 81 1. kohdan ulkopuolelle (Erämetsä, 1995, s. 31). Tämä selviää EU:n komission tiedonannosta (2000/C291/01) liittyen vertikaalisiin kilpailun rajoituksiin, eli sopimuksiin, joiden tarkoituksena on estää, rajoittaa tai vääristää kilpailua jäsenvaltioiden välisessä kaupassa.

Erämetsä (1995, s. 31) tulkitsee artiklan soveltumattomuuden agenttisopimuksien kohdalla johtuvan näkemyksestä, jossa agentti on eräänlainen päämiehen toiminnan

jatke, joka toimii markkinoilla epäitsenäisesti. Vaikka agenttisopimisessa on kyse kahden elinkeinoharjoittajan välisestä sopimuksesta, ei sopimussuhteen katsota olevan kahden **erillisen** yrityksen välinen suhde, vaan yksi taloudellinen kokonaisuus. Huomioitavaa on kuitenkin, että artiklaa sovelletaan normaalilla tavalla niihin agentteihin, jotka eivät toimi yksinoikeudella. Erämetsän (1995, s. 32) mukaan on kuitenkin epäselvää, miten artikla soveltuu käytännön tasolla ei-yksinoikeudella toimiviin agentteihin.

Agenttisopimukset ovat EU:n kilpailusääntöjen soveltamisen ulkopuolella vain, jos agentin toiminta on todellisuudessa epäitsenäistä, toiminta on päämiehen lukuun tehtävää, sekä agentin taloudellinen vastuu on rajattua (Erämetsä, 1995, s. 32). Tämä rajoittaa esim. del credere -vastuun hyödyntämistä, tai myyntivaraston ylläpitoa. Kyseiset taloudelliset lisävastuut saattavat agenttisopimuksen kilpailusääntöjen soveltamisen piiriin. Lisäksi kaikki muu agentin itsenäisyyttä lisäävä toiminta, kuten osallisuus tuotantoprosessiin tai toimitusketjuihin, itsenäisen markkinointistrategian toteuttaminen, myynninedistämiseen tähtäävien investointien tekeminen, tai osittainen jälleenmyynti agentin omaan lukuun, saattanee sopimussuhteen artiklan soveltamisen piiriin.

Kilpailusääntöjen ei-soveltuvuudessa korostuu agentin riippuvuus päämiehestä. Artiklan ei-soveltuvuuden voidaan katsoa luovan päämiehelle mahdollisuuden normaalia luovempaan sekä kilpailun rajoittamattomuutta joillakin tavoin hyödyntävään sopimussuunnitteluun. Suoranaista kilpailua vääristävää toimintaa tiedonannon antaman poikkeuksen nojalla päämies tuskin voisi harjoittaa, sillä kriteerit sen ei-soveltuvuudelle ovat hyvin tiukat. Agentti on kyseisten kriteerien rajoissa toimiessaan hyvinkin kaukana itsenäisestä yrityksestä, jonka kanssa päämies voisi sopia merkittävästä kilpailua vääristävästä edusta. Kilpailusääntöjen osalta on kuitenkin todettava, että kilpailusäännön poikkeus, EU:n kauppaedustajadirektiivi mukaan lukien, vahvistaa agentin asemaa päämiehestä riippuvaisena osapuolena, mikä yhä enemmän korostaa sopimussuhteen epätasapainoa.

Jo pelkästään edellä mainittujen riskilajien epäkohtien sekä EU:n kilpailulainsäädännön soveltuvuuspoikkeuksen kautta voidaan mielestäni todeta, että sopimussuhteessa vallitsee jonkin tasoinen epätasapaino, mikäli sitä ei paikattaisi agentin eduksi olevalla lainsäädännöllä. Kuten, edellä on todettu, heikomman suojan soveltaminen, eli tässä tapauksessa pakottavan lainsäädännön olemassaolo, edellyttää tilannetta, jossa tasapainoa ei voitaisi saavuttaa sopimalla. Mielestäni tulisi kuitenkin pohtia, että **voisiko agentti itse sopimalla saavuttaa tasapainon,** jossa riskit olisivat merkittävyydeltään sopijaosapuolten kesken yhteneväisiä, sekä yhtä helposti ennakoitavissa tai minimoitavissa? Sillä aikaisemmin luvussa on todettu, että jokaisen yksittäisen riskilajin kohdalla tasapainoon ei voida päästä, tulee kysymystä lähestyä sopimussuhteen kokonaisvaltaisen riskin näkökulmasta, ja arvioida onko agentti todellisuudessa niin perustavanlaatuisesti heikommassa asemassa suhteessa päämieheen, että heikomman suojan soveltamiselle on edellytys.

Jos agentin asemaa rinnastetaan muihin heikomman suojan sovelluksiin, katsottaisiin silloin todennäköisesti, että tasapainoa ei voida sopimalla saavuttaa lainkaan, ja Suomen kauppaedustajalain tarkoitus onkin paikata tätä riskin epätasapainoa. Tällöin, esimerkiksi kuluttajasuojan tavoin, epätasapaino ja toisen heikompi asema ovat yleisesti tiedostettuja tosiseikkoja, eikä tasapainoa olekaan tarkoitettu saavuttaa sopimalla, vaan tasapainoa paikataan heikomman suojan oikeusperiaatteen sekä toisen eduksi olevan pakottavan lainsäädännön kautta. Saarnilehto (2000, s. 190) katsoo, että huoneenvuokrauksessa vuokralainen on sopijaosapuolena heikompi osapuoli tavalla, jossa kyseistä asemaa ei tarvitsekaan tarkastella syvemmin, sillä se on lähtökohta kyseiseen sopimiseen.

Agentin asemaa on kuitenkin vaikeaa rinnastaa työntekijän tai vuokralaisen heikomman asemaan samassa laajuudessa, joten mielestäni agentin nauttimaa heikomman sopijapuolen suojaa pitäisi pystyä tarkastelemaan kriittisemmin. Saarnilehdon ja Annolan (2018, s. 23) mukaan heikomman suojan oikeusperiaatteen soveltaminen edellyttää sopimusoikeudellista tilannetta, jossa sopijaosapuolten asema poikkeaa

toisistaan. Arviointi heikomman suojasta nojaa aseman lisäksi arvioihin sopimustyypistä sekä sopijaosapuolten rooleista. Agentti voi siten saavuttaa heikomman suojansa juridisesti tai taloudellisesti heikommasta asemasta, agenttisopimuksesta sopimustyyppinä, tai sopijaosapuolten rooleista.

Agenttisopimisessa osapuolten oikeudelliset asemat oikeushenkilöinä eivät eroa toisistaan. Kauppaedustajalain mukaan agentti on aina elinkeinoharjoittaja (KeL 1§), joten juridisesti sopijaosapuolet eivät ole lähtökohtaisesti eriarvoisessa asemassa. Lisäksi sopimusvapauden nojalla lähtökohtaisesti mikään muukaan sopijaosapuoli ei automaattisesti nauti heikomman suojaa kahden elinkeinoharjoittajan välisessä sopimisessa. Voidaankin päätellä, että agentin tulee saavuttaa heikomman suojansa taloudellisesti heikommasta asemasta, sopimustyypistä, agentin roolista, tai kyseisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Kun agenttisopimusta tarkastellaan puolestaan sopimustyyppinä, ei ole ehkä täysin selvää mikä kyseisessä sopimustyypissä saattaisi agentin automaattisesti heikomman sopija- tai neuvottelijaosapuolen asemaan sopimusta laatiessa, sopimussuhteen aikana, tai sopimussuhteen päättyessä. Agenttisopimusten ollessa liikesopimuksia, eli kahden elinkeinoharjoittajan välisiä sopimuksia, pitäisi niissä korostua lain dispositiivisuus sekä sopijaosapuolten tasavertaisuus (Saarnilehto & Annola, 2018, s. 15). Kauppaedustajalaki on kuitenkin poikkeuksellisesti osittain, sekä päämiestä, että agenttia pakottavaa, eli agenttisopiminen omaa liikesopimukselle epätavallisia piirteitä pakottavuudellaan.

Agentti nähdään kuitenkin perinteisesti heikompana osapuolena sen taloudellisen aseman vuoksi. Tämä selviää mm. Hallituksen esityksestä Eduskunnalle laiksi kauppaedustajista ja myyntimiehistä (HE 201/1991), sekä EU:n kauppaedustajadirektiiviä valmistelleesta komission direktiiviehdotuksesta (COM/1976/670). Direktiiviehdotuksen ajatukset heikommat suojasta pohjautuvat EU:n perustamissopimuksen periaatteisiin kansallisten lainsäädäntöjen harmonisoimisesta ja yhtenäisen talousalueen toimivuuden edistämisestä (EEC/136). Agentin heikomman

suoja on jo tänä päivänä kohtalaisen vanha, sekä hyvin vakiintunut sovellus heikomman suojan oikeusperiaatteesta. Hallituksen esitys (HE 201/1991) kuvaa agentin asemaa seuraavalla tavalla:

> Kauppaedustaja on yleensä taloudellisessa suhteessa heikommassa asemassa kuin päämies ja tämän takia riippuvainen päämiehestä. Etupäässä kauppaedustajan suojaamiseksi ehdotetaan, että tietyt säännökset säädettäisiin pääsäännöstä poiketen pakottaviksi. (s. 12)

EU:n komission direktiiviehdotuksessa (COM/1976/670) agentin asemaa turvaavaa lainsäädäntöä perustellaan puolestaan seuraavasti:

> Whereas in many cases commercial agents are as a rule, though in differing degrees, economically in a weak position vis-a-vis their principals, and it is accordingly appropriate that in harmonizing and improving the minimum rules in the laws of the Member States relating to commercial agents there be alignment upon the principles set out in Article 117 of the EEC Treaty. (s. 1)

Agentin heikomman aseman katsotaan siten liittyvän olennaisesti agentin riippuvuuteen päämiehestä. Agentin taloudellisen riippuvuuden olemassaolo käy ilmi sen oikeuksia ja agenttisopimisen riskilajeja tarkasteltaessa. Provisio-oikeuden myötä syntyvän tulon ollessa usein agentin ainoa tulonlähde, on agentti riippuvainen päämiehen tuotteen myynnistä, ja sillä päämies pidättää omistusoikeuden myytävään tuotteeseen, riippuvuus korostuu entisestään. Kun tarkasteluun otetaan lisäksi aiemmin käsitellyt tuotteeseen liittyvät riskit, kuten agentin riippumattomuus päämiehen toimitusketjuihin, on selvää, että agentti voi olla taloudellisesti täysin riippuvainen päämiehen tuotteesta ja sen liiketoiminnan toimivuudesta, jotka ovat usein täysin agentin vaikutuspiirin ulkopuolella.

Voidaan myös pohtia, että onko tilanteessa, jossa agentin tulonlähde syntyy yhden päämiehen edustamisesta, jonkinlainen liittymäkohta työntekijän taloudelliseen riippuvuuteen sekä tosiasialliseen vapauteen solmia sopimus. Mäenpää (2022, s. 181) on katsonut, että työntekijän taloudellinen riippuvuus työnantajasta on omiaan kyseenalaistamaan työsopimuksen solmivan työntekijän aito päättämisvapaus

sopimuksen syntyhetkellä. Mitä pienempi toimija agentti on, sitä rajallisemmat ovat sen mahdollisuudet solmia useita edustussopimuksia, hajauttaen tulonlähteiden yksijakoisuuden. Kun tähän yhdistetään riittävä harkinta-aika sopimukseen tutustumiseen, voidaan liittymäkohta nähdä, kuitenkin heikosti.

Riippuvuuden hahmottaminen nojaa kuitenkin edelleen vahvasti tilanteeseen, jossa agentti on vain yhden sopimussuhteen ja päämiehen varassa. Tätä riippuvuutta voidaan tietyllä tapaa rinnastaa myös alihankintasopimuksiin, tai yleisesti heikommassa neuvotteluasemassa olevaan sopijaosapuoleen kahden elinkeinoharjoittajan välisessä kaupassa. Eroavaisuus kuitenkin löytyy edellä mainittuihin sopimussuhteisiin heikomman suojan sovellettavuudesta. Lähtökohdan (mm. Nystén-Haarala, 2014, s. 227) mukaan kaksi yritystä ovat yhdenvertaisia ja lainsäädäntö on dispositiivista sopimusvapauden nojalla, eli heikomman suojaa ei sovelleta, mikäli toisin ei voida sopimussuhteesta tai yritysten asemista todeta.

Kyse ei alihankintasopimusten kohdalla olekaan niinkään tosiasiallisesta heikomman suojasta vaan sopimusoikeudellisen kohtuusperiaatteen soveltamisesta (Mähönen, 2000, s. 125), sillä alihankkija tai muu heikompi sopijaosapuoli ei automaattisesti nauti heikomman suojan kaltaista etua. Agenttia ei voida kuitenkaan puolestaan lain pakottavuuden vuoksi vapauttaa heikomman asemaa tasapainottavista lainkohdista sopimalla, vaan agentti säilyttää aina heikomman suojansa, vaikka sopijaosapuolten taloudelliset tai tiedolliset asemat, tai sopimus itsessään eivät sitä edellyttäisi. Tältä kannalta agentin heikomman suoja rinnastuu lähemmin työntekijän suojaan (vrt. myyntimies).

Agentin asemaa suojataan, jotta riskin tasapaino ja neuvotteluasetelmien yhdenvertaisuus säilyisi alusta asti, eikä ettei kohtuusperiaatteen kautta tehtävää sovittelua tarvitsisi tehdä. Vaikka agentti ei todellisuudessa olekaan aina merkittävästi heikompi neuvottelija- tai sopijaosapuoli, on agentin eduksi säädetty lain pakottavuus tapa turvata sen toiminnan kannattavuus ja jatkuvuus tietyissä tilanteissa, sekä estää

päämiestä käyttämästä hyödykseen suurempaa neuvotteluvoimaansa, jolla se voisi sisällyttää sopimukseen agentille epäedullisia sopimusehtoja, esim. aiemmin esitettyjä kohtuuttomia vakioehtoja. Agentti on poikkeuksetta neuvotteluvaiheessa tosiallisesti heikompi osapuoli vakioehtojen hyödyntämisen näkökulmasta, sillä agentin on vaikeampi sisällyttää omia vakioehtojaan sopimukseen. Tämä osaltaan lisää riskiä sen alistumisesta päämiehen yksipuolisesti laatimiin, sekä yllättäviin ja ankariin sopimusehtoihin, varsinkin jos päämiehen toimesta annettu harkinta-aika ei ole ollut riittävä.

Jos palataan aiemmin luvussa esitettyyn kysymykseen siitä, että voisiko agentti saavuttaa riskin tasapainon itse sopimalla, voidaan todetun taloudellisen riippuvuuden sekä tosiallisten neuvotteluasemien kautta nähdä, että se tuskin olisi mahdollista. Agentin riippuvuus päämiehestä on kiistatonta tietyissä sopimussuhteissa, sekä päämiehen mahdollisuus vahvemman sopijaosapuolen aseman hyödyntämiselle on olemassa. En siten näe, että agentti voisi itse saavuttaa sopimalla tasapainoista sopimusta sekä turvata sopijaosapuolten yhdenvertaisuuden, mikäli sopijaosapuolet neuvottelisivat ja laatisivat sopimuksen täyden sopimusvapauden rajoissa. On siten mielestäni näennäisesti perusteltua ja hyväksyttävää rajoittaa päämiehen ja agentin välistä sopimusvapautta lainsäädännön pakottavien kohtien osalta, mikäli sopimussuhteen tasapaino voidaan tällä tavoin varmemmin saavuttaa.

Näki heikomman suojan soveltuvuuden ja tarpeellisuuden agentuurisuhteissa miltä kannalta tahansa, on se päämiehen näkökulmasta joka tapauksessa tosia-asia agentuuritoiminnassa, joka on hyvin tärkeä ottaa huomioon jo sopimussuunnittelun neuvotteluvaiheessa ehtoja laatiessa, mutta tärkeä huomioida myös agentuurisuhteen aikana. Heikomman suojan periaatteen kautta päämiehen voidaan mahdollisesti katsoa olevan sopimuksen tulkintatilanteissa määräävää asemaa käyttänyt osapuoli, ja sitä kautta pyrkiä saattamaan päämies odottamattomaan korvausvastuuseen. Tilanne muodostaa riskienhallinnan kannalta mielenkiintoisen tilanteen, ja päämiehen tulee

tiedostaa tämä riski sekä sen taustalla oleva sopimussuhteen epätasapaino toiminnassaan.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen lähtee liikenteeseen agenttisopimuksen ymmärtämisestä sopimustyyppinä sekä sopimussuhdetta ympäröivän oikeustilan hahmottamisesta. Jotta voidaan tarkastella syvemmin mitä agenttisopimukset ovat, tulee lukijan ymmärtää sopimuksen taustalla vaikuttavat tekijät. Näistä tärkeimmät ovat luvussa kaksi esitetyt oikeusvelvoitteet ja -rajoitteet, sekä agenttisopimiseen sovellettava lainsäädäntö. Keskeisimpiä päämiehen ja agentin välistä sopimista ohjaavia oikeusperiaatteita ovat agentin tiedonanto- ja lojaliteettivelvoite, sekä agentin oikeus provisioon. Lisäksi kauppaedustajalain pakottava lainsäädäntö on tekijä, joka vaikuttaa perustavasti sopimussuhteen syntyyn, sopimussuhteen aikana, sekä sopimussuhteen päättyessä. Tutkielma taustoittaa näitä agenttisopimisen sopimusteknisiä lähtökohtia, jotta sopimuksia voidaan paremmin tarkastella viennin välineenä. Tämän pohjalla on lisäksi päämies-agenttiteorian riittävä ymmärtäminen.

Viennin edistämisessä agenttisopimuksia voidaan käyttää lähes missä vain vaiheessa vientitoimintaa, mutta tutkielman pohjalta voidaan nähdä, että selkeimpiä etuja sopimusten käytöstä saa vientitoiminnan ollessa alkuvaiheessa. Vientiä tunnustelevat vaiheet ja laajentumiset päämiehelle entuudestaan vieraisiin maihin, ovat skenaarioita, joissa agenttitoiminnan aloittamisen helppous ja kustannustehokkuus voivat luoda parhaimmin kilpailuetua. Päämiehen agentilta saama informaatio ja markkinakartoitus ovat vientitoiminnan onnistumisen kulmakiviä, mutta toisaalta mahdollisesti myös monen riskilajin taustatekijä. Samalla tutkielmassa pyrittiin hahmottamaan agenttisopimisen yhtymäkohtia muihin vastaaviin sopimustyyppeihin, joita voidaan soveltaa samanlaisissa tilanteissa. Agenttisopimukset omaavat yhtymäkohtia, sekä komissiosopimiseen, että jälleenmyyntisopimusten käyttöön, mutta myös myyntimiehiin.

Riskienhallinnan kannalta vientiskenaarioiden esittely, päämiehen tavoitteet sekä sopimustyyppien välinen vertailu toi tärkeitä havaintoja liittyen agentin rooliin ja sen asemaan päämieheen nähden. Agentti on lopulta hyvin rajoitettu vastuunkantokykynsä pohjalta, ja sen osallistumista päämiehen toimitusketjuihin rajoitetaan merkittävästi.

Tämä luo asetelman, jossa agentin ylittäessä nämä toiminnanrajoitukset, sopimuksen voidaan katsoa olevan tosiasiallisesti jälleenmyyntisopimus, päämiehen sopimustahdosta riippumatta. Agentin aseman sidonnaisuus päämiehestä riippuvaiseksi osapuoleksi on merkittävä havainto tutkimuksen riskienhallinnan osuuden kannalta. Rajoitukset agentin toimintaan liittyvät oleellisesti sen riippuvuuteen päämiehestä, jota tutkielma avasi taloudellisen riippuvuuden kautta, mm. agentin tulon yksimuotoisuuden sekä sopimussuhteen päättymiseen liittyvien ongelmakohtien kautta.

Esitetyt riskilajit olivat vientiskenaarioiden pohjalta johdettuja agenttisopimiselle tyypillisiä riskejä. Kuten tutkielman johdannossa todettiin, täydellisen riskikartan esittäminen ei olisi ollut mahdollista tutkielman rajallisuuden puitteissa. Toisaalta valitut riskit, kuten informaation epäsymmetria, agentin valintaan liittyvät riskit, sekä agenttisuhteen päättämiseen liittyvät riskit onnistuvat parhaiten kuvaamaan päämiehen riskienhallinnan ongelmia liittyen agenttisopimiseen. Riskilajit ovat kaikki jollain tavoin luvussa viisi esitettyä riskin epätasapainoa korostavia, sekä informaation kulun merkitystä korostavia. Intressiristiriita, taloudelliset riskit, sekä erityisesti agenttisuhteen päättymisessä vaikuttava, pakottavan lainsäädännön suojaama hyvitysoikeus, ovat selkeästi epätasapainoa ja agentin taloudellista riippuvuutta korostavia seikkoja. Riskilajien käsittelyssä tutkielma painotti päämiehen näkökulmaa ja erityisesti tilanteita, joissa hallinta voi osoittautua haasteelliseksi.

Kun riskin tasapainoa tarkastellaan agenttisopimuksissa tarkemmin, huomataan, että epätasapaino pitää sisällään sopimusoikeudellisesti mielenkiintoisia piirteitä. Sopimussuhteen ollessa riskin suhteessa epätasapainossa, paikataan sitä agentin eduksi olevalla pakottavalla lainsäädännöllä sopimusvapautta rajoittaen. Tämä lainsäädäntö, sen tausta, sekä sen suhde päämiehen sopimussuunnitteluun olivat lopulta tutkielman kantavia teemoja, joihin liittyen tutkimuskysymykset olivat asetettu. Tutkielma toi alustavien kappaleiden kautta esille vastaukset siihen mitä agenttisopimukset ovat, ja mihin niitä voidaan käyttää. Tämän pohjalta pystyttiin esittelemään riskilajit tavalla, joka havainnollistaisi parhaiten riskienhallintaa ja sen haasteita päämiehen näkökulmasta.

Lisäksi riskienhallinnan kautta pystyttiin arvioimaan, onko sopimussuhde riskin puolesta tasapainossa, ja kuinka agentin heikomman suoja mahdollisesti vaikuttaa tasapainoon, eli vastaamaan viimeiseen tutkimuskysymykseen.

Agenttisopiminen ei ole riskin osalta tasapainossa, minkä todistaa jo heikomman sopijaosapuolen asemaa turvaavan lainsäädännön olemassaolo. Tutkielma kuitenkin keskittyi heikomman suojan taustan avaamiseen, mikä on agentin lisäksi myös päämiehen aseman ymmärtämisen kannalta merkityksellistä. Tausta heikomman suojalle piilee agentin taloudellisesti heikommassa asemassa, eli riippuvuudessa, sekä neuvotteluasemien eriarvoisuudessa. Sopimusneuvotteluissa esiintyvää päämiehen vahvempaa asemaa lähestyttiin puolestaan vakioehtojen hyödyntämisen kautta. Vakioehtojen laatimisen sekä niiden liittämisen yksipuolisuus puoltaa jonkinlaisen epätasapainon olemassaoloa, tai ainakin mahdollisuutta epätasapainon syntymisille, mikäli sitä ei muilla tavoin paikattaisi. Tutkielman kannalta olisi ollut suotuisaa, mikäli vakioehdoista syntyvää sopimussuhteen epätasapainoa olisi voinut esittää entistä laajemmin ja syvemmin.

Päämiehen kannalta heikomman suoja on seikka, joka sen tulee ottaa sopimussuunnittelussaan sekä -neuvotteluissa huomioon. Kohtuuttomat vakioehdot ja niiden sovittelu, sekä toisaalta myös agentin taloudellinen riippuvuus erityisesti sopimussuhteen päättyessä, ovat päämiehen kannalta avainasemassa onnistuneeseen sopimussuunnitteluun. Vakioehtojen kohtuuttomuus on yleisesti sopimussuunnittelussa huomiota vaativa seikka, mutta sen merkitys korostuu päämiehen ollessa vahvempi sopijaosapuoli. Pelkkä epätasapainon tiedostaminen ei kuitenkaan riitä, vaan päämiehen on otettava se aktiivisesti huomioon agenttisopimisessa sekä tehtävät tarvittavat toimenpiteet sopimushallinnassaan, mikäli se haluaa minimoida sopimusperusteisia riskejä.

Epätasapaino ja heikomman suoja muodostivat haastavan, mutta mielenkiintoisen riskienhallintaan liittyvän asiakokonaisuuden. Koen, että tutkielma olisi voinut vastata

heikomman suojan ja tasapainon liitännäisyyteen paremmin. Vastausten antamista hankaloitti mm. agentuuritoiminnasta, erityisesti sen heikomman suojasta, olevan lähdemateriaalin rajallisuus, mutta toisaalta myös joidenkin kriittisten sopimusoikeudellisten yhteyksien hahmottamisen vaikeus. Koen tutkielman kuitenkin pystyneen vastaamaan tutkimuskysymyksiin lopulta riittävällä tarkkuudella, vaikkakin näen, että moni aihealue ja teema olisivat hyötyneet jatkotutkimuksesta.

Lähteet

Kirjallisuus ja julkaisut:

Annola, V. (1995). *Heikomman suojasta: Yksityisoikeudellisia kirjoituksia*. Turun yliopisto.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. The Academy of Management Review, 14(1), s. 57–74. URL: *https://doi.org/10.2307/258191*

Erämetsä, P. & Suominen, P. 2004. *Agenttikaupan käsikirja*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Erämetsä, P. (1992). *Sopimukset EY-alueella: Käsikirja*. Lakimiesliiton kustannus.

Euroopan Unionin komissio. 2000. *Komission tiedonanto: Suuntaviivat vertikaalisista rajoituksista.* (2000/C291/01). Noudettu 13.3.2025 osoitteesta https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000Y1013(01)

Euroopan Unionin komissio. 1976. *Proposal for a Council Directive to coordinate the laws of the Member States relating to (self-employed) commercial agents.* (COM/1976/670). Noudettu 13.3.2025 osoitteesta https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:51976PC0670

Haapio, H., Järvinen, M., Koivu S., Leskinen J., Nystén-Haarala, S., (2014) *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: Sopimuksen hallinta käytännössä.* Tallinna, Tietosanoma.

HE 201/1991 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kauppaedustajista ja myyntimiehistä. Noudettu 13.3.2025 osoitteesta https://www.edilex.fi/he/19910201

Heilmann, W. R. (1988). *Fundamentals of Risk Theory*. Verlag für Versicherungswirtschaft. Karlsruhe.

Hemmo, M. (2005). *Oikeudellisen Riskienhallinnan Perusteita*. Helsingin yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta.

Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K., Kyläkallio, K. (2021). *Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas.* Alma Talent.

Hoppu, K. & Hoppu, E. (2016). *Kauppa- ja varallisuusoikeuden pääpiirteet* (16., uudistettu painos.). Alma Talent.

Händelin, M., & Keturi, K. (1992). *Vienti- ja edustussopimukset EU:ssä: Käsikirja vientikaupan käynnistämisestä*. Tietosykli.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2022). *Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan* (4. päivitetty painos.). FINVA Finanssikoulutus.

Immonen, H. 2005. *Vientiedustaja. Valinta, sopimukset ja yhteistyö*. Multikustannus Oy. Helsinki.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure.* Journal of Financial Economics *URL: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94043*

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. (2014). *Yrityksen riskienhallinta*. Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Juvonen, M., Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppi, P., Talala, T., & Aalto University Executive Education. (2023). *Yrityksen riskienhallinta* (3. päivitetty laitos.). Aalto University Executive Education.

Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus & FINTRA. (1995). *Vientiopas* (7. uus. p.). Fintra, Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.

Mainela, T., Puhakka, V., Sipola, S. (2018). *International entrepreneurship beyond individuals and firms: On the systemic nature of international opportunities.* Journal of Business Venturing, 33 (4), s. 534–550. Noudettu 13.3.2025 osoitteesta https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.04.002

Mäenpää, K. (2022). *Sopimuksen syntyminen ja vahingonkorvausvastuu sopimusneuvotteluissa*. Alma Talent.

Mähönen, J. & Villa, S. (2015). *Osakeyhtiö: I, Yleiset opit* (3., uud. p.). Talentum.

Pasanen, A. (2005). *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Multikustannus.

Pehkonen, E. (2000). *Vienti- ja tuontitoiminta*. WSOY.

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

Saarnilehto, A. (toim.), Mähönen J., Ämmälä, T. (2000). *Varallisuusoikeuden kantavat periaatteet*. Werner Söderström lakitieto.

Selin, E. 2004. *Vientitoiminnan käsikirja*. WS Bookwell Oy. Juva.

Seppänen, H. (2011). *Yrityksen analysointi ja tilinpäätös*. Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy.

Suominen, A. (2003). *Riskienhallinta* (3. uudistettu painos.). WSOY.

Telaranta, K. A. (1993). *Kauppaedustaja, myyntimies ja yksinmyyjä*. Lakimiesliiton kustannus.

Äijö, T., Äijö, T. S. & Fintra. (2001). *Suomalaisyritys kansainvälistyy: Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu* (4. uus. p.). Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.

Wilhelmsson, T., Pöyhönen, J., & Pöyhönen, J. (Käänt.) (1995). *Vakiosopimus: Sopimussidonnaisuudesta ja kohtuuttomista sopimusehdoista* (2., uudistettu painos.). Lakimiesliiton kustannus.

Verkkoaineistot:

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2022). *Ulkomaankauppa.* Noudettu 15.1.2025 osoitteesta https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2021). *Yrityskysely 05/2021.* Noudettu 15.1.2025 https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/05/Yrityskysely_05_2021.pdf

Oikeustapausluettelo

Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset. KKO:1986-II-142. Noudettu 15.1.2025 osoitteesta https://finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1986/19860142t

Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset. KKO: 2020:96. Noudettu 15.1.2025 osoitteesta https://korkeinoikeus.fi/fi/index/ennakkopaatokset/kko202096.html

Säädösluettelo

Kilpailulaki 948/2011

Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 417/1992

Laki varallisuusoikeudellisista oikeustoimista 228/1929

Neuvoston direktiivi jäsenvaltioiden itsenäisiä kauppaedustajia koskevan lainsäädännön yhteensovittamisesta 86/653/EU