

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Juridiikka

2010

Ari Montonen

# YRITYSTEN VÄLISTEN SOPIMUSKONFLIKTIEN HALLINTA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ari Montonen

# YRITYSTEN VÄLISTEN SOPIMUSKONFLIKTIEN HALLINTA

Yritysten välillä käytävässä kaupassa syntyy joskus erimielisyyksiä, jotka voivat kasvaa riidoiksi, aina raastupaan saakka. Erimielisyyksiä voidaan ratkoa jo ennen oikeudellisia toimia, jopa ennaltaehkäistä. Tässä työssä tarkastellaan niitä omaehtoisia ja organisatorisia keinoja, joilla kauppa käy sujuvasti ja erimielisyydet saadaan ratkottua. Työn teoria juontuu lakikirjallisuudesta sekä eri internetlähteistä. Myös keskustelut Turun kauppakamarin kanssa ovat lähteenä erityisesti välimiesmenettelyn kohdalla. Työtä tehtäessä on haastateltu yritysmaailmassa toimivia henkilöitä, joilla on kokemusta kaupankäynnistä sekä osapuolena että juridisena asiantuntijana.

Kaupankäynti yritysten välillä on lisääntynyt ja sen ympärille on muodostunut uusi teollisuuden ala, sopimusteollisuus. Kysyntä sopimusosaamisesta on lisääntynyt ja tarve on sekä konfliktien että intressien määrässä mitattuna merkittävä. Sujuvan kaupan kannalta konfliktien ennaltaehkäisy on edullisin ja vaivattomin ratkaisu ja siksi siihen on panostettu entistä enemmän. Yleisimpinä ennaltaehkäisyn keinoina ovat olleet sopimuslausekkeet, joilla haarukoidaan mahdolliset ongelmakohdat ja luodaan niihin ratkaisukeinot jo valmiiksi. Paikallista sopimusteknistä osaamista yrityksissä pyritään varmistamaan tarkistuslistoilla ja laadunvalvonnalla.

Riitojen ratkaisemiseksi on olemassa myös vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Välimiesmenettelyä on pidetty näkyvimpänä institutionaalisena menettelynä oikeuskäsittelyn ohella. Myös erilaiset sovittelumenettelyt sekä institutionaalisina että omaehtoisina toimintatapoina ovat suosiossa.

## ASIASANAT:

Riita-asiat, vaihtoehtoinen riidanratkaisu, välimiesmenettely, sovintomenettely

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Life Sciences and Business Degree Programme | Jurisprudence

November 2010 | 45

Kaisa Sorsa

Ari Montonen

## CONFLICT MANAGEMENT IN BUSINESS

In business, disagreements may sometimes turn to conflicts. Disagreements can be resolved in different ways before jurisdictional acts, even be prevented. This document examines options to dispute resolution in order to maintain fluent business and trade. The theory is from jurisdictional sources, as well as from web-sources. Also, the representatives of Turku Chamber of Commerce were interviewed as well as specialists in trade and business law.

Trade has increased and a new branch of industry has emerged. The demand for contract knowledge is obvious and the need is mainly measured in the number and in the amount of financial interest. The most affordable and the easiest way of handling the disputes is to prevent them. That is the reason, why more resources have been invested in dispute resolution. The most common tools are different clauses in case of a dispute or a disagreement. Risk management and internal quality control, as well as staff training are often in use.

Dispute resolution includes optional methods. Arbitration is one of the most well-known institutional methods in parallel with the legal proceedings. Also various conciliation procedures are increasingly popular in business.

### KEYWORDS:

Arbitration, conciliation, dispute resolution, risk management, conflict avoidance

## **SISÄLTÖ**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 YRITYSTEN VÄLISTEN KONFLIKTIEN ENNALTAEHKÄISY</b>	<b>7</b>
2.1 Ennakoiva sopiminen	7
2.1.1 Käsitteen teoriaa	7
2.1.2 Ennakoiva sopiminen käytännössä	7
2.2 Riskien hallinta ja laadunvarmistus	10
2.3 Sopimusosaaminen	14
<b>3 RIIDAT JA RIIDANRATKAISUMENETTELYT</b>	<b>15</b>
3.1 Riidat sujuvan toiminnan esteenä	15
3.2 Tutkimus	18
<b>4 SOPIMUSPERUSTEISET KONFLIKTINRATKAISUMUODOT</b>	<b>19</b>
4.1 Yritysten keskinäinen sopiminen	19
4.2 Tuomioistuinsovittelu	20
<b>5 VAIHTOEHTOISET RIIDANRATKAISUKEINOT</b>	<b>23</b>
5.1 Erilaiset sovittelumenetelmät	23
5.2 Kuluttajariitalautakunta	24
<b>6 INSTITUTIONAALISET RATKAISUMENETTELYT</b>	<b>26</b>
6.1 Perinteinen riidanratkaisutapa	26
6.2 Välimiesmenettely	29
6.2.1 Kehittyvä menettely	29
6.2.2 Välimiesmenettelyn kulku	30
6.2.3 Nopeutettu välimieskäsittely	33
6.2.4 Välimiesmenettelyn tulevaisuus	33
<b>7 POHDINTAA KONFLIKTINHALLINNASTA</b>	<b>35</b>
<b>8 LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## 1 Johdanto

Esittelen opinnäytetyössäni näkemyksen yritysten välisten riitojen syntyperiin ja niiden ratkaisemiseen. Samalla esiin nousevat toimintatavat, joilla riitojen syntyminen pyritään ehkäisemään oikeudellisin keinoin.

Yritysten määrä kasvaa jatkuvasti ja yrityksen tekevät keskenään sopimuksia niin valtion sisällä kuin sen rajojen ulkopuolellekin. Suomalainen yrityskulttuuri kasvaa ja kansainvälistyy ja kehittyä kohti toimintatapaa, jossa sopimusteknisten yksityiskohtien pohtiminen on yhä suuremmissa roolissa. Millä tavoilla elinkeinonharjoittajat turvaavat mutkattoman kaupankäynnin? Onko Suomessa käytössä järjestelmällisiä keinoja sopimuskonfliktien ratkaisulle? Toteutuuko Suomessa eri kokoisten yritysten välillä oikeusturva? Vai toimivatko suuryritysten talousresurssit pelotteena altavastajille?

Ennakoivasta oikeudesta on kirjoitettu jonkin verran ja vaihtoehtoisista riidanratkaisumenetelmistä kirjallisuutta on menetelmien yleistymisen myötä ilmaantunut enemmän. Ennakoivan lainkäytön fokus voi olla usein ennakoivaa sopimista, joka keskittyy sopimustekniikkaan. Tärkein ajatus ennakoivan oikeudellisen lähestymistavan soveltamisessa on sujuvan liiketoiminnan turvaaminen. Ennakoivan lainkäytön asiantuntijat Soile Pohjonen ja Helena Haapio ovat usein lähteinä. Tein kesällä 2007 Turun kauppakamarissa selvityksen siitä, millä tavoilla Turun seudun yrittäjät pyrkivät välttämään sopimusriitoja. Samalla oli tarkoitus selvittää, tunnetaanko välimiesmenettelyä riidanratkaisumenetelmänä, ja käytetäänkö sitä. Selvitys tehtiin käyttämällä tiedonkeruumenetelminä sähköistä kyselylomaketta ja haastatteluita. Tämä opinnäytetyö käsittelee konfliktinratkaisua käytännön näkökulmasta, siis tavoista löytää yhteisymmärrys konfliktitilanteissa mahdollisimman vähin

vaurioin ja seurauksin. Legalistista keskustelua ei voi sivuuttaa kokonaan, mutta pääpaino on praktisessa tulkintajuridiikassa.

Vaihtoehtoisista riidanratkaisumenettelyistä, siis tavoista käsitellä syntynyt riita muualla kuin tuomioistuimessa, ensimmäisenä esiin nousee välimiesmenettely, jossa ratkaisu tehdään yhden tai useamman välimiehen toimiessa kärjätuomarin sijalla. Yritykset voivat keskenään sopia käsittelyn rakenteesta ja muista tekijöistä. Välimieslautakunta toimii puolueettomana osapuolena ja ratkaisuntekijänä.

Sovintomenettelyssä pyritään hakemaan ratkaisu riitaan siten, että se mahdollisimman vähän loukkaisi kummankaan osapuolen etuja. Sovintomenettely edellyttää, että kumpikin osapuoli haluaa ja pystyy joustamaan omista oikeuksistaan toisen hyväksi. Erilaisia sovintomenettelyitä on useita, vapaasta neuvottelusta institutionaaliseen tuomioistuinsovitteluun.

Ennakoiva oikeus on yrityksen sisäinen toimintatapa, jolla pyritään välttämään riidan syntyminen oikeudellisin keinoin. Tämän varsin amerikkalaismallisen toimintaperiaatteen mukaan yritys pyrkii ottamaan huomioon mahdollisimman kattavasti kaikki ne sopimuksen yksityiskohdat, joista johtuen sopimus voitaisiin irtisanoa tai käyttää väärin. Juridisten asiantuntijoiden käyttö sopimusteknisissä seikoissa on vielä tarpeeseen nähden vähäistä.

## 2 YRITYSTEN VÄLISTEN KONFLIKTIEN ENNALTAEHKÄISY

### 2.1 Ennakoiva sopiminen

#### 2.1.1 Käsitteen teoriaa

Helena Haapio on kirjoittanut paljon ennakoivasta oikeudesta (Proactive law). Haapion (2002a) mukaan ennakoiva oikeus perusajatuksena tarkoittaa sitä, että sen tavoitteena on tunnistaa ja torjua ongelmien syyt siten, että riitatilanteilta vältytään. Ennakoivan oikeuden pioneerina pidetään yhdysvaltalaisesta Louis M. Brownia, joka jo vuonna 1950 kirjoitti kirjan ”Preventive Law”. Brownin Preventive Law-suuntaus oli tosin nykypäivän ennakoivan oikeuden käsitettä enemmän juridissuuntautunut, oikeudellisten ongelmien ennakointiin suuntautuva. Ennakoivan oikeuden painopiste on yhteisesti edullisen tavoitteen saavuttaminen vallitsevat olosuhteet huomioon ottaen. (Pohjonen 2005a, 12).

Ennakoiva oikeus käsittelee liike-elämän lainalaisuuksia etukäteen, ex ante-periaatteella. Ennakoivan oikeuden tärkein funktio on ehkäistä tilanteet, jotka johtavat riidan syntymiseen. Vertailukohtana esimerkiksi sovittelu tapahtuu tilanteessa, jossa ristiriita on ilmeinen ja olemassa, ja sen ratkaisemiseksi tarvitaan toimenpiteitä. (Pohjonen 2005b, 320).

#### 2.1.2 Ennakoiva sopiminen käytännössä

Erilaiset kaupankäynnin sopimukset tehdään pienissä yrityksissä usein ilman juristia. Monellakaan yrityksellä ei ole mahdollisuutta valjastaa juristikapasiteettiaan jokaisen kaupan valmisteluun. Helena Haapio (2000) mainitsee käytännön seikkoina tarkistuslistat ja ennakkoon valmistellut sopimus pohjat, jotka valmistellaan juristin kanssa huolellisesti.

Useilla toimialoilla on myös varsin kattavat yleiset sopimusehdot, esimerkiksi rakennusteollisuudessa ja informaatioteknologiaenteollisuudessa. Vaikka yleiset sopimusehdot rajaavatkin tehokkaasti suuren määrän sopimuksellisia riskejä, kunkin yksittäisen transaktion yksityiskohdat tulee ottaa sopimusta tehdessä huomioon.

Ennakoivaa oikeutta edeltää käsitteenä tuttu Conflict Avoidance, johon voidaan laskea kuuluvaksi hyvän kauppatavan, vakiintuneiden kumppanuuksien ja kattavan laadunhallinnan osaaminen. Tätä vaihetta konfliktinhallinnassa on kuvattu nimellä yhteistyövaihe (Keinänen 2008 [viitattu 31.3.2009]). Ennakoiva oikeus astuu kuvaan sitten, kun laaditaan kattavat sopimusperusteet ja -ehdot.

Suomalainen elinkeinoelämä on amerikkalaistunut voimakkaasti. Yritysten välistä liiketoimintaa kehystäviä sopimuksia on suomennettu lähes suoraan yhdysvaltalaisista malleista. Tämä toiminta on ollut omiaan aiheuttamaan tulkintavaikeuksia ja juridiikan asiantuntijoiden käyttö tulee ajankohtaiseksi usein vasta sopimusosaamista vaativien ongelmien ilmaantuessa (R. Vuorenvirta, henkilökohtainen tiedonanto, 30.7.2007).

Sopimisvapauden perusteella sopimukseen voidaan liittää lauseke, joka määrittää mahdollisten erimielisyyksien selvittelyinstanssiksi välimiesmenettelyn. Välityslauseke voi kertoa sopimuksen osapuolille, että erimielisyydet ratkaistaan tietyn kokoonpanon omaavassa välimiesmenettelyssä, ja että kustannukset jaetaan tietyn järjestelmän mukaan. Lausekkeen malli voi yksikertaisimmillaan Keskuskauppakamarin (2002) mukaan olla:

”Tästä sopimuksesta aiheutuvat riidat ratkaistaan lopullisesti välimiesmenettelyssä Keskuskauppakamarin välityslautakunnan sääntöjen mukaisesti.”

Laajemmin:

”Tästä sopimuksesta ja sen nojalla tehdyistä sopimuksista johtuvat riitaisuudet ratkaistaan lopullisesti välimiesmenettelyssä välimiesmenettelystä annetun lain



mukaisesti. Välimiesoikeudessa on \_\_\_ jäsen / jäsentä. Turun kauppakamarin välityslautakunta nimeää hakemuksesta välimiehen/välimiehet välityslautakunnan johtosääntöjen mukaisesti.” (Turun kauppakamari 2007 [viitattu 3.7.2007]).

Sopimuksessa voidaan myös määritellä, että mikäli sopimuksesta aiheutuu konflikti, sitä on yritettävä ensin sovittaa. (Koulu 2006, 171.) Pelkkä pyrkimys erimielisyyden ratkaisemiseen sovittelulla ei kuitenkaan sido kumpaakaan osapuolta ja on luonteeltaan enemmän symbolinen. Siksi hyvä tapa on määritellä sovittelun tapa ja kehys tarkasti. (Koulu 2006,172). Kun on kyse yksittäisistä sopimuksista, voi erimielisyyksien ratkaisuun viittaavaa lauseketta vapaasti muokata tarpeen mukaan. Instituutiolla on omat lausekemallinsa, jotka sanamuodoiltaan eroavat toisistaan. Sisältö on pitkälti sama kaikilla kaupallisilla sovitteluinstituutiolla. (Koulu 2006, 177).

Sopimuslauseke voi sisältää primäärivelvoitteen, myös sovittelovelvoitteeksi kutsutun määreen. Esimerkiksi Suomen Asianajajaliiton määrittämän lausekkeen mukaan erimielisyys ratkaistaan ensisijaisesti sovintomenettelyssä. Toisaalta lausekkeen ehtoisuus saa aikaan sen, että lauseke ei ole absoluuttisen velvoittava. Kuitenkin osapuolten on noudatettava lojaliteettiperiaatetta, jonka mukaan sovittelun onnistumiseen on vakavissaan pyrittävä. Pahimmassa tapauksessa toinen osapuoli voi sovitteluun osallistuessaan kuluttaa omien etujensa vuoksi aikaa, eikä tavoitella kiistaan ratkaisua. Tällainen taktinen osallistuminen on siis lojaliteettiperiaatteen vastaista. (Koulu 2006,173).

"Tästä sopimuksesta aiheutuvat riitaisuudet saatetaan ensisijaisesti ratkaistavaksi sovinnollisesti Suomen Asianajajaliiton sovintomenettelysääntöjen mukaan tapahtuvassa sovintomenettelyssä." (Suomen Asianajajaliitto 2010 [online, viitattu 11.3.2010].)

Kehittyneimpänä riidanratkaisulausekkeena pidetään porraslauseketta. Porraslausekkeen ominaispiirteenä on se, että se määrittää ratkaisumenettelyiden järjestyksen. Menettelyportaita on useita ja ne määrittyvät ratkaisuprosessin vaiheiden mukaan. Aloitusvaiheessa voidaan määrittellä tietty tapa, jolla sovittelumenettely alkaa. Porraslausekkeessa voidaan myös määrittää aikarajat, joiden sisällä sovittelu otetaan, esimerkiksi alkukäsittelylle mallisääntö määrittää joko 45 tai 90 päivän vähimmäismäärän. Porraslauseke voi myös määrittää, mikä on seuraava askel, mikäli ratkaisua ei löydetä. Tällöin asian ratkaisu voidaan osoittaa tapahtuvaksi jossakin institutionaalisessa instanssissa. (Koulu 2006, 178).

## 2.2 Riskien hallinta ja laadunvarmistus

Jaan sopimusriskin kahteen eri osa-alueeseen: sopimuksen tulkintaan ja sopimuksessa määritellyn seikan täyttämättä jäämiseen. Riskienhallintamenetelmiä ja laadunvarmistusta on pidettävä ennakoivana toimintana, siis toimintana, jolla ehkäistään ongelmien syntyminen. Vertailukohtana oikeusturvavakuutukset ja oikeuspaikkoja tai riidanratkaisumenetelmiä koskevat sopimuslausekkeet keskittyvät enemmän jo syntyneeseen ongelmaan, kun taas sopimustekninen osaaminen ja laadullisen osaamisen varmistaminen ulkoisilla työvälineillä keskittyvät ongelman ennaltaehkäisyyn.

Riskien käsittelemistä voidaan kuvata nelikohtaisesti Päivi Nygrenin (2002c) ajatusta soveltaen:

- Riskin poistaminen

Riskiä ei voida liiketoiminnassa poistaa kokonaan. Mikäli sitoumukseen liittyvä riski poistetaan, ei sitoumusta voida tehdä. Tämä kirkastaa ajatuksen siitä, että liiketoimintaan liittyy riskejä.

- Riskin pienentäminen

Kun sopimusosaamista ja sopimusten laatua parannetaan, sitoumuksiin liittyviä riskejä saadaan pienennettyä. Samoin riski pienenee, kun tehostetaan tuotannon laadunvalvontaa, siis varmistutaan siitä, että asiakkaalle toimitetaan hyödyke sopimuksen mukaisesti. Myös henkilöstön kouluttaminen tähtää samaan pisteeseen, varmistumiseen laadusta, olipa kyse sopimustekniikasta tai tuotannosta.

- Riskin siirtäminen

Riskiä voidaan jakaa, ainakin osittain. Erilaisilla vakuutus käytännöillä on mahdollista jakaa riski vakuutusyhtiön kanssa. Myös vastuunjako sopimuskumppanin kanssa on mahdollista. Tällöin voidaan käyttää esimerkiksi Incoterms-säädäntöä, jossa määritellään vastuun jakautuminen kauppakumppaneiden ja alihankkijoiden kesken.

- Riskin ottaminen

Osa riskeistä on pakko ottaa. Riskin ottamisessa on kuitenkin tärkeää huomioida riskin laajuus ja se, onko riski kohtuuton pahimmassa tapauksessa.

Tulkintaongelmiin apu löytyy sopimustekniikasta. On löydettävä tapa ilmaista asiat siten, ettei tulkintaerimielisyyttä pääse syntymään. Mikäli tulkintaerimielisyyksiä tulee, on velvoiteoikeuden mukaan sopimusta tulkittava sen laatijan vahingoksi. Tätä menettelymallia kutsutaan epäselvyssäännöksi. Jo siksi on hyvä kirjoittaa sopimukset laajasti selitettyinä ja selkokielisinä. (Sandell, 2010 [online, viitattu 10.7.2010]).

Tekemäni selvityksen kyselyyn vastanneista yrityksistä vain joka viides käyttää riskianalyysiä riskienhallinnassaan. Liikevaihdoltaan jaoteltuna voidaan todeta, että riskianalyysin käyttö on selvästi yleisempää, kun kyseessä on suurempi yritys. Pienissä yrityksissä käyttö sitä vastoin on lähes marginaalista. Riskianalyysin tekeminen ja käyttäminen on sinänsä varsin edullinen ja vaivaton tapa hallita riskejä, tosin se vaatii asialle omistautumista. Osa kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoi käyttävänsä omaa, omiin

tarpeisiin kohdennettua riskianalyysiä. Toiset kertoivat taas käyttävänsä vakuutusyhtiöiden, pankkien tai järjestöjen palveluja hyväkseen.

Riskianalyysiä luotaessa on huomioitava, että yritystä uhkaavia riskejä voi olla monenlaisia. Tässä keskitymme omaisuusriskeihin, jotka saattavat syntyä esimerkiksi sopimusrikkomuksen seurauksena rahallisina kompensatioina tai vahingonkorvauksina. Oheinen malli on suuntaa-antava ja jokainen analyysi onkin tehtävä yritykselle tai yksikölle erikseen sen omia erityispiirteitä silmällä pitäen. Tässä esitetty malli seuraa Kalevi Mäkisen analyysimallia (Mäkinen 2007, 108.)

Riskin todennäköisyys	
Luokka	Selite
1	Erittäin harvinainen, max. kerran 50 vuodessa
2	Harvinainen, max. kerran 25 vuodessa
3	Melko harvinainen, max. kerran 10 vuodessa
4	Melko todennäköinen, max. kerran vuodessa
5	Erittäin todennäköinen, useita kertoja vuodessa

Riskien todennäköisyysluokittelun perustana olevat aikamääreet ovat yleisiä ja voivat vaihdella paljonkin eri yritysten välillä. Yritykset voivat tehdä riskianalyysinsä myös jollekin tietylle tuotteelle tai tuotantolinjalle, jolloin aikamääreet muuttuvat jälleen. Toisaalta esimerkiksi informaatioteknologian toimialalla pitkä toiminnan arviointi voi olla käytännössä mahdotonta.

Koska riskianalyysin peruskaava on [riski = todennäköisyys x vakavuus], tarvitaan myös toinen muuttuja, riskin vakavuus eli tässä tapauksessa riskin taloudellinen suuruus.

Riskin suuruus	
Luokka	Selite
1	Vähäinen vahinko, alle 2 000 €
2	Pieni vahinko, noin 10 000 €
3	Kohtalainen vahinko, noin 50 000 €
4	Suuri vahinko, noin 250 000 €
5	Katastrofivahinko, 1 000 000 € tai enemmän

Yrityksen likviditeetti määrittää riskin taloudellisen koon merkityksen. Taulukon mukainen suuri vahinko voi olla pienelle yritykselle katastrofivahinko ja suurelle yritykselle vähäinen vahinko.

Taulukoiden määreet lasketaan analyysissä kaavalla:  $riski = todennäköisyys \times riskin\ suuruus$ . Jos esimerkiksi riskinä on tuotteiden viallisuudesta johtuvat palautukset ja on voitu osoittaa, että kyseinen tuotteen virhe on tapahtunut aiemmin kerran kymmenessä vuodessa, on riskin todennäköisyys harvinainen. Riski saa tällöin arvon 3. Jos koko toimenpiteen taloudelliset vaikutukset ovat 200 000 €, saa riskin suuruus arvoksi 4, jolloin kyseessä on suuri vahinko. Kaavan mukaan laskettuna riskiarvo tässä tapauksessa on  $3 \times 4$  eli 12.

Pelkkä riskiarvo ei kerro vertailukelpoisesti oikeastaan mitään, joten on oltava järjestelmä, jolla riskit voidaan rinnastaa.

Riskiarvo	Uhka toiminnan jatkuvuudelle
< 10	Vähäinen riski
10-20	Kohtalainen riski
> 20	Merkittävä riski

Kalevi Mäkisen yleisen kaavan mukaan luotu analyysitaulukko (Mäkinen 2007, 111.) antaa esimerkin tapauksessa tuloksen, jonka mukaan tuotteen virhe on yritykselle kohtalainen riski.

Laadunvarmistus on tapa hallita sopimusriskien toista osa-aluetta. Laadunvarmistuksella pyritään varmistamaan, että tuotantoketjun eri osat toimivat suunnitellusti. Se tarkoittaa myytävän tuotteen ominaisuuksien ja toimitusvarmuuden ennakoitavuutta. Työvälineenä voivat olla erilaiset laadunvarmistusjärjestelmät, esimerkiksi ISO-järjestelmät. Toisaalta laadunvarmistustoimenpiteet voidaan osoittaa kohdistuvaksi sopimuskäytäntöön.

### 2.3 Sopimusosaaminen

Kun yrityksen toimintaa pyritään turvaamaan sopimuksilla, tarvitaan ihmiset, jotka sopimuksia tekevät. Taskinen (2002d) esittää sopimusstrategiaa kuvaavassa tekstissään kysymyksen siitä, kuka sopimukset tekee. Usein sopimuksen laatijaksi mielletään sopimusjuristi, mutta esimerkiksi pienissä yrityksissä ei välttämättä omaa juristia ole. Juridisten ostopalveluiden käyttö on mahdollista ja kohtuullisen yleistä. Yrityksen sopimusten kohde ja kaupan kohde määrittävät, tarvitaanko sopimusjuridista asiantuntemusta kertaluonteisesti vai laaditaanko jokainen sopimus omien ominaispiirteidensä mukaisesti erikseen. Sopimusosaaminen koostuu osista, erään käsityksen mukaan osaamista tarvitaan sopimusten sisältöjen, niiden prosessien ja yritysten välisen yhteistoiminnan muodostaman kokonaisuuden hallinnassa (Nysten-Haarala et al 2008). Tällöin sopimusosaamisen voidaan katsoa olevan yhteistoimintaa yrityksessä ja se koetaan muidenkin kuin juristien vastuualueeksi.

Hyvää sopimusosaamista on vaikea arvioida. Jos yrityksellä on riittävä osaaminen sopimustekniikassa, ei synny sopimuksen toimivuutta punnitsevia tilanteita, siis erimielisyyksiä kauppakumppaneiden välillä. (Nysten-Haarala et al. 2008, 15).

### 3 Riidat ja riidanratkaisumenettelyt

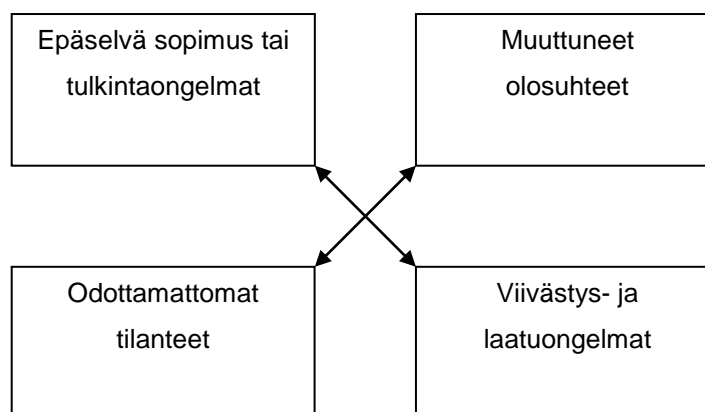
#### 3.1 Riidat sujuvan toiminnan esteenä

Yrityksen joutuessa riitaan toisen yrityksen kanssa, kyseessä on rahallisen intressin lisäksi vaarana menettää asiakassuhde. Tai vielä pahempaa, maine saattaa tahriintua myös mahdollisten tulevien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. Riidan intressi saattaa olla niin suuri, että sen vuoksi on pakko käydä oikeustoimia, vaikka voitaisiinkin ennakolta arvioida oikeuskäsittelyn olevan kallista ja hidasta.

Yrityksillä onkin paremmat mahdollisuudet arvioida riidanratkaisukäsittelyn voitonmahdollisuuksia ja kannattavuutta kuin yksityishenkilöillä (Ervasti 2005, 88).

Sopimuskonfliktit nousevat esiin usein ulkomaankaupassa tulkinta- ja kielellisten ongelmien vuoksi. Toisaalta, niin sanottu ”suomalainen kauppatalpa” on erään tekemääni selvitystä varten kesällä 2007 haastatellun turkulaisen yrittäjän mukaan enää legenda, jota kaupankäynnissä ei voi ottaa huomioon. Tämän selvityksen taustatietoja hankittaessa kävi myös ilmi, että kauppakumppanin valinta muun muassa maantieteellisen taustan perusteella yleisesti käytössä oleva tapa.

Yritysten välille syntyvät konfliktit ja riidat yksinkertaisimmillaan tarkoittavat sitä, että toinen osapuoli ei täytä velvoitteita, jotka sopimussuhteeseen on sovittu. Syyt velvoitteiden laiminlyömiseen voivatkin sitten olla monimutkaisia.



Mika Hemmo (2005,355) listaa sopimuksen tulkintaongelmat, olosuhdemuuttujat, tilanteiden muuttumisen sopimuksen teon jälkeen ja tavaravirheeseen liittyvät ongelmat yleisimmiksi riidanaiheuttajiksi.

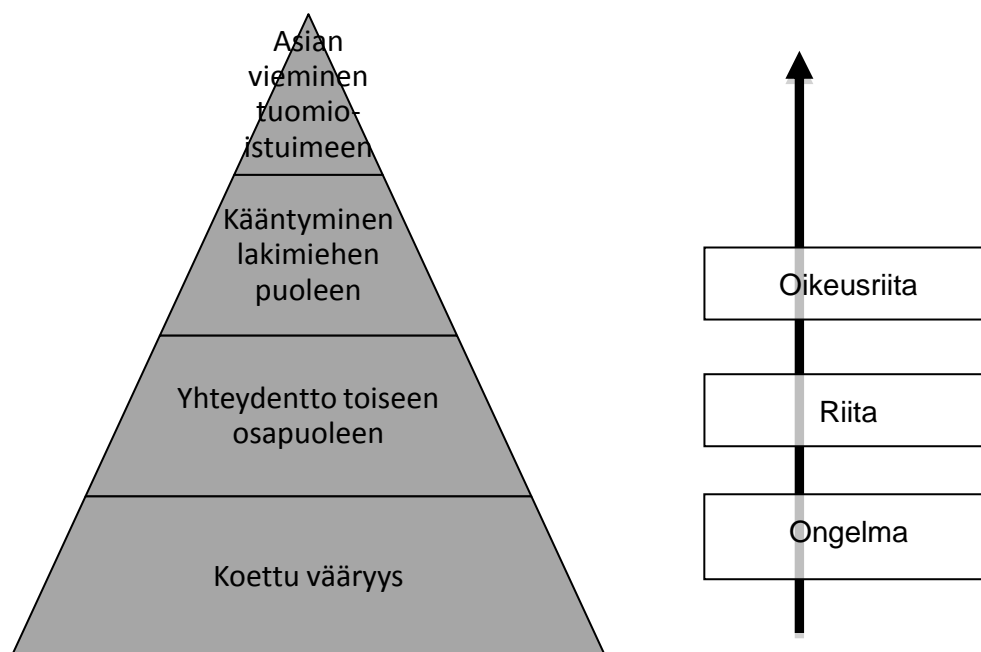
Yritykset ovat halukkaampia sivuuttamaan riidat silloin, kun taloudessa on nousukausi. Tuolloin yritykset arvioivat normaalin tuloksen tekemisen olevan tuottavampaa kuin riidanratkaisumenettelyyn osallistuminen ja resurssien tuhlaaminen ns. tuottamattomaan toimintaan. (Hemmo 2005,356.) Vastaavasti laskusuhdanteinen aika tuntuu nostavan halukkuutta oikeuksien puolustamiseen.

On syytä erottaa toisistaan konflikti ja riita. Risto Koulun (2006,62) mukaan konflikti muuttuu riidaksi siinä vaiheessa, kun konfliktista poistetaan ei-oikeudelliset ulottuvuudet, keskitytään siis vain oikeudellisiin seikkoihin erimielisyyksissä. Tällainen oikeuden mobilisaatio tapahtuu, kun konflikti muuttuu oikeusriidaksi. (Ervasti 2007). Jokainen yritys käy läpi lukemattomia konflikteja toiminnassaan ja vain pieni osa niistä tulee riidaksi asti. Suomessa laajalti siteeratun amerikkalaisen tutkimuksen mukaan noin puolet yritysten välisistä konflikteista muuttuu riidoiksi. Kymmenys riidoista ajautuu tuomioistuinkäsittelyyn (Koulu 2006, 61). Laskukaava osoittaa, että noin 5 % kaikista yritysten välisistä konflikteista päättyy tuomioistuimeen. Yhdysvalloissa vain 2 % siviilipuolen riita-asioista päättyy oikeuteen, muut sovitaan (Siedel 2007).



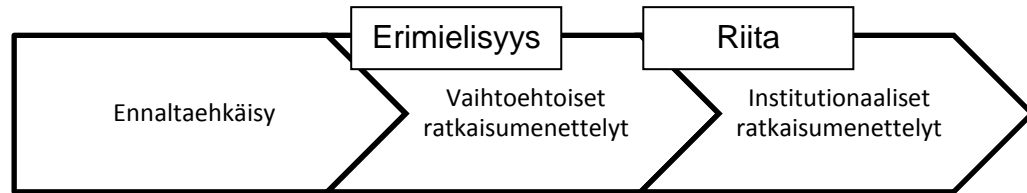
Riidan ratkaisemiseen käytetään erilaisia keinoja perinteisen lainkäytön ohella. Puhutaan *Conflict Managementista*, toimintatavasta, jolla riitoja ehkäistään ja ratkaistaan. Conflict Management sisältää vaihtoehdoisen riidanratkaisun, *Conflict Avoidancen*, eli konfliktin välttämiseen tähtäävän toimenpiteen ja yksittäisten konfliktien ohjautumisen eri järjestelmiin (Koulu 2005, 22). Kaijus Ervasti erottaa toisistaan konfliktin ja riidan sillä, että konflikti on erimielisyyttä ja riita on juridisoitu konflikti. (Ervasti 2007). Ervasti myös erottaa riidan konfliktista sen keston perusteella. Riita koskettaa yksittäistä erimielisyyttä, konflikti taas on pitkäkestoisempi.

Konfliktin etenemistä riidaksi kuvataan joskus myös riitapyramidilla, joka jakaa erimielisyyden kolmeen osaan: ongelmaan, riitaan ja oikeusriitaan. Riitapyramidissa havainnollistuu myös erimielisyyden eri kehityskohtien esiintymistiheys. Voidaan todeta, että vain pieni osa koetusta vääryydestä selvitetään lopulta institutionaalisesti. (Ervasti 2007 [online, viitattu 8.3.2010]).



Kuva 1 Riitapyramidi (Ervasti 2007).

Yritysten välisten erimielisyyksien etenemisprosessia voidaan kuvata kolmella pääkohdalla: ennaltaehkäisyllä, vaihtoehtoisilla konfliktinratkaisumenetelmillä ja institutionaalisilla menetelmillä.



Kuva 2 Sopimuserimielisyyksien etenemisprosessi

Yllä oleva jaottelu toimii tämän opinnäytetyön tutkimusalueen rajauksena, tässä työssä siis keskitytään erimielisyyksien ennaltaehkäisyyn ja syntyneen konfliktin ratkaisumetodeihin. Yrityksen ennaltaehkäisevistä pyrkimyksistä huolimatta sopimussuhteen osapuolille voi tulla erimielisyys. Erimielisyys pyritään ratkaisemaan eri keinoilla, joko vaihtoehtoisilla tai institutionaalisilla menetelmillä. Jyrki Keinänen (Keinänen 2009, 7) jakaa väitöskirjassaan nämä kolme prosessin vaihetta ennaltaehkäisyyn, vapaaehtoiseen ratkaisuun ja pakotettuun ratkaisuun.

### 3.2 Tutkimus

Tein Turun kauppakamarissa kesällä 2007 tutkimuksen, jossa kysyttiin noin 1400 Turun kauppakamarin jäsenyritykseltä yritysten sopimustenhallintaa liittyviä asioita. Kyselyyn valitut yritykset olivat eri kokoisia ja edustivat eri aloja. Tutkimus tehtiin sähköpostikyselynä. Kyselyn vastausprosentti jäi alle kuuteen, eikä tutkimustulos siis ole luotettava. Siksi tässä selvityksessä käytetään tutkimustuloksia viitteenä.

## 4 Sopimusperusteiset konfliktinratkaisumuodot

### 4.1 Yritysten keskinäinen sopiminen

Yritykset voivat saavuttaa sovinnon riita-asiassa sovintomenettelyllä. Sovintomenettely voidaan jakaa kahteen eri osaan: kertaluonteiseen ja institutionaaliseen sovitteluun. Vaikka neuvottelu ei sinänsä täytä vaihtoehtoisen riidanratkaisumenettelyn määritettä, voidaan se sellaiseksi lukea, jos sopimuksessa on esimerkiksi sopimusehdoissa määrätty, että riita-asiaa tulee käsitellä ensin yritysten omien edustajien kesken. Toisaalta, vaikka neuvottelu käytäisiinkin yritysten välillä ulkopuolisia oikeudellisia asiantuntijoita käyttäen, on hyvää asianajajatapaa koskevien ohjeiden mukaan varattava vastapuolelle tilaisuus asian selvittämiseen sovinnollisesti. (Hemmo 2005, 360.)

Keskinäisessä sopimisessa koko toiminnan tarkoitus on sopia erimielisyys ja jatkaa kauppasuhdetta tämän jälkeen. Kuitenkin erimielisyys usein vahingoittaa suhdetta, jopa niin, ettei kauppasuhdetta haluta enää jatkaa. Tämä tulee esille erityisesti silloin, kun intressi on ollut merkittävä tai erimielisyys on johtunut periaatteellisista seikoista. Tällöin sitoutuminen esimerkiksi salassapitoon asian suhteen on vähäisempää. Erityisesti sovintoon houkuttaa yritysten motivaatio vältellä negatiivista julkisuutta pääomasijoittajasuhteiden ylläpitämisen vuoksi. Siksi yritykset, sijoittajasuhteiden kärsimisen pelossa, ovat valmiita huonoihinkin sopimuksiin. (R. Vuorenvirta, henkilökohtainen tiedonanto 30.7.2007).

Sovitteluun voidaan käyttää myös ulkopuolista institutionaalista apua. Esimerkiksi Suomen asianajajaliitto on vuodesta 1998 hallinnoinut perustamallaan sovintomenettelylautakunnalla virallista, tuomioistuimen ulkopuolista sovintomenettelyä. Asianajajaliiton sovintomenettely on usein edullisempi kuin moni muu menettely ja sen joustavuus voidaan lukea positiiviseksi asiaksi. Sovintomenettely voidaan toimittaa joko kokonaan sovittelua järjestävän instituution säännösten mukaisesti tai adhoc-tyyppisesti,

jolloin osapuolet määrittävät itse sovittelijan tai sovittelijoiden valinnan ja menettelyn muunkin kulun. (Hemmo 2005, 366.)

#### 4.2 Tuomioistuinsovittelu

Sovintomenettely voi tapahtua myös kärjäoikeudessa. Vuoden 2006 alusta kärjäoikeuksissa on voitu sovittella riita-asioita. Tuomioistuinsovittelu voidaan ottaa käyttöön, mikäli molemmat osapuolet suostuvat menettelyyn. Yrittäjän kannalta, varsinkin vastaajan, sovittelu tuomioistuimessa perustuu pitkälti kohtuusnäkökulmaan sen sijaan, että sovittelussa keskityttäisiin puhtaasti juridisiin seikkoihin.

Hallituksen esityksessä (HE 114/2004) mainitaan, että tuomioistuinsovittelun kantavia ominaisuuksia ovat

osapuolten oma päätös käyttää tuomioistuinsovittelua

kestävän ratkaisun hakeminen

asiakaslähtöisyys

edullisuus ja nopeus

Kaikkiaan hallituksen esityksen mukaan tuomioistuinsovittelun lähtökohtaisena tarkoituksena on löytää ratkaisu, jossa molemmat päätyisivät positiiviseen lopputulokseen tai ainakin sellaiseen, jossa kummankin osapuolen tappiot voitaisiin minimoida.

Sovintomenettelylle leimallisia ominaispiirteitä ovat kolmannen osapuolen mukanaolo, vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus (Ervasti 2005, 236). Yleisesti yrityskonfliktien sovittelussa voidaan käyttää kahta sovittelun muotoa: fasilitatiivista ja evaluatiivista sovittelua. Näistä ensimmäinen on auttavaa sovittelua, jolla pyritään saamaan esiin riita-asian todelliset intressit ja saamaan asianosaiset itse löytämään ratkaisu. Jälkimmäinen sovittelutapa on arvioivaa sovittelua, jossa korostetaan asianosaisen juridisia oikeuksia ja saadaan aikaan konkreettisia sovintoehdotuksia. Evaluatiivinen sovittelu onkin varsin lähellä väliesmenettelyä (Ervasti 2005, 237).

Sovittelussa osapuolet vastaavat ainoastaan omista kuluistaan, eikä vastapuolen kuluja korvata. Tämä käytäntö alentaa merkittävästi kustannuksia. Riita-asian sovittelu maksaa vuonna 2007 102,00 euroa, jonka lisäksi kustannuksiin on laskettava esimerkiksi avustajien palkkiot. Sovittelijana toimii kärjäjätuomari, joka sovittelee virkansa puolesta. Tuomarin palkkion maksaminen ei siis kuulu riidan osapuolille. Lisäkustannuksia saattaa lisätä asiantuntija-avun käyttö. Tuomarille voidaan osapuolten suostumuksella määrätä avustaja, mikäli asian luonteen erikoislaatuisuus vaatii asiantuntemusta. Asiantuntijan palkkiosta vastaavat riidan osapuolet.

Sovittelu voidaan aloittaa, mikäli toinen tai molemmat osapuolet sitä hakevat. Sovittelu voidaan myös aloittaa asiaa koskevan oikeudenkäynnin ollessa käynnissä. Tällöin varsinaista hakemusta ei tarvitse toimittaa oikeudelle. Aloite voi tässäkin tulla osapuolilta tai vaihtoehtoisesti tuomioistuimelta.

Olennaista sovittelukäytännössä on, että osapuolet itse ratkaisevat asian. Sovittelijana toimiva tuomari voi tosin antaa ratkaisuehdotuksen. Sovittelu kestää yleensä päivän tai kaksi ja tärkeää onkin, että sovittelu on nopeaa. Vaikka sovittelu onkin pääsääntöisesti julkista, mitään pöytäkirjoja tai tallenteita ei käsittelystä tehdä.

Sovinto voidaan vahvistaa, jolloin ratkaisu on täytäntöönpanokelpoinen. Esimerkiksi sovittelussa sovittu rahallinen korvaus on sovinnon vahvistamisen jälkeen ulosottokelpoinen. Vahvistamatta jäänyt sovinto on osapuolten välinen sitova sopimus.

Sovintomenettely voidaan keskeyttää, mikäli toinen osapuolista sitä haluaa. Myös tuomari voi keskeyttää menettelyn, jos toteaa, ettei sovinnon syntyminen ole todennäköistä. Sovintomenettelyn keskeytymisen jälkeen osapuolet voivat jatkaa asian käsittelyä oikeudenkäynnissä, jolloin tuomarina ei voi toimia sama

tuomari, joka toimi asiassa sovittelijana. (Oikeushallinto 2007 [viitattu 11.7.2007].)

## 5 Vaihtoehtoiset riidanratkaisukeinot

### 5.1 Erilaiset sovittelumenetelmät

Vaihtoehtoinen riidanratkaisu, ADR (alternative dispute resolution) on yleistynyt tapojen ryhmä, joilla yritysten välisiä riitoja pyritään ratkaisemaan. Riidanratkaisua parempi nimitys toiminnalle voisi olla konfliktinratkaisu, sillä ADR käsittää elementtejä, joilla pyritään ratkaisemaan erimielisyys ennen oikeudellista käsittelyä, siis ennen kuin konfliktista tulee riita (Koulu 2005, 24). Ryhmään kuuluu useita erilaisia, ”kilpailevia” menetelmiä, joiden käyttö riippuu usein sekä yritysten toimialasta että maantieteellisestä sijoittumisesta. Erityisesti Englannissa ja Yhdysvalloissa vaihtoehtoinen riidanratkaisu on laajasti levinnyttä, puhutaan jopa sovitteluteollisuudesta (Koulu 2006, 10). Perustava ero ADR-menetelmien ja oikeudenkäynnin välillä on se, että oikeudenkäynnissä pyritään saamaan aikaan tuomio ja vaihtoehtoisissa menetelmissä sovinto. Eräs katsantokanta asiaan on se, että vaihtoehtoista riidanratkaisumenettelyä edustaa kaikki ne riidanratkaisutoimenpiteet, jotka eivät kuulu perinteiseen oikeudenkäyntiin (Koulu 2005, 22).

Euroopan Yhteisöjen komission Vihreä kirja paneutuu EU:n puitteissa vaihtoehtoiseen riidanratkaisuun ja toteaa, ettei jäsenvaltioilla ole vielä yhtenäistä lainsäädäntöä, jolla riidanratkaisua säädelään (Vihreä kirja 2002, 13).

Sopiminen voi tapahtua myös muita keinoja käyttämällä. Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n ADR-säännöt erottelevat toisistaan seuraavat sovittelusovellukset:

Meditation = sovittelija pyrkii edistämään neuvotteluratkaisuun. Fasilitatiivinen lähtökohta.

NeutralEvaluation = kolmas taho esittää osapuolia sitomattoman näkemyksensä käsiteltävästä asiasta.

Mini-Trial = riita pyritään ratkaisemaan kokoonpanolla, jossa on kummankin osapuolen edustaja sekä ulkopuolinen sovittelija.

YK:n kehitelemä konfliktinratkaisumenetelmä on online-sovittelu, ODR. Tämän sähköisen sovittelumenettelyn idea on vähentää käsittelyn kuormitusta tarjoamalla mahdollisuuden käsitellä asiaa sähköpostin ja suljettujen keskustelusivustojen kautta. Online-sovittelun hyödyt ovat kustannus- ja aikasäästöjen myötä kiistattomat, mutta myös vasta-argumentteja on esitetty. Yhdysvaltalaisen juristin Joseph Goodmanin (Goodman 2003 [online, viitattu 31.3.2009]) mukaan ratkaisumenettelyn persoonattomuus, mahdolliset tekniset toteutusongelmat ja tietoturva-asiat nousevat esille online-sovittelusta käydyissä keskusteluissa.

## 5.2 Kuluttajariitalautakunta

Kuluttajien ja elinkeinonharjoittajien välille syntyviä riitoja voidaan ratkaista kuluttajariitalautakunnassa. Kuluttajariitalautakunta on valtion rahoittama ja oikeusministeriön nimittämä lautakunta, jonka pyrkimys on edistää oikeudenmukaisuutta kuluttajakaupassa. Kuluttaja-asiamesi voi myös tuoda kuluttajariitalautakuntaan käsiteltäväksi ryhmävalitusasian.

Kuluttajariitalautakunnan ohjeistuksen mukaan asian vieminen lautakunnan käsittelyyn tulee ajankohtaiseksi silloin, kun on varmistettu siitä, ettei sovintoratkaisu osapuolten välillä ole mahdollinen. Kuluttajariitalautakunta ei tee varsinaisia velvoittavia ratkaisuja, vaan ehdotuksia ja pyrkii siten auttamaan riidan sopimisessa.

Kuluttajariitalautakunnan käyttäminen on erityisesti kuluttaja-asiakkaalle hyvä vaihtoehto taloudelliselta kannalta. Käsittely on molemmille osapuolille maksutonta, vain puhelin-, postitus- ja niitä vastaavat kulut jäävät osapuolten kustannettaviksi. Erillistä asiamiestä ei myöskään tarvita.



Kuluttajariitalautakunnassa ei käsitellä yksityishenkilöiden väliseen kauppaan liittyviä riita-asioita. Poikkeuksena ovat kuitenkin asuntokauppaan, huoneenvuokraan tai asumisoikeuden luovutukseen liittyvät riidat. Lautakunta ei myöskään ota käsiteltäväksi asioita, joissa elinkeinonharjoittaja on kaupan ostava osapuoli, ei silloinkaan, että myyjä on yksityishenkilö.

## 6 Institutionaaliset ratkaisumenettelyt

### 6.1 Perinteinen riidanratkaisutapa

Yritysten välisissä riita-asioissa on kysymys siviilioikeudesta, siis asiasta, jota ei käsitellä rikoksena tai hakemusasiaina. Tuomioistuin harkitsee käsittelyssään vain niitä asioita, joita oikeudenkäynnissä on tuotu esille.

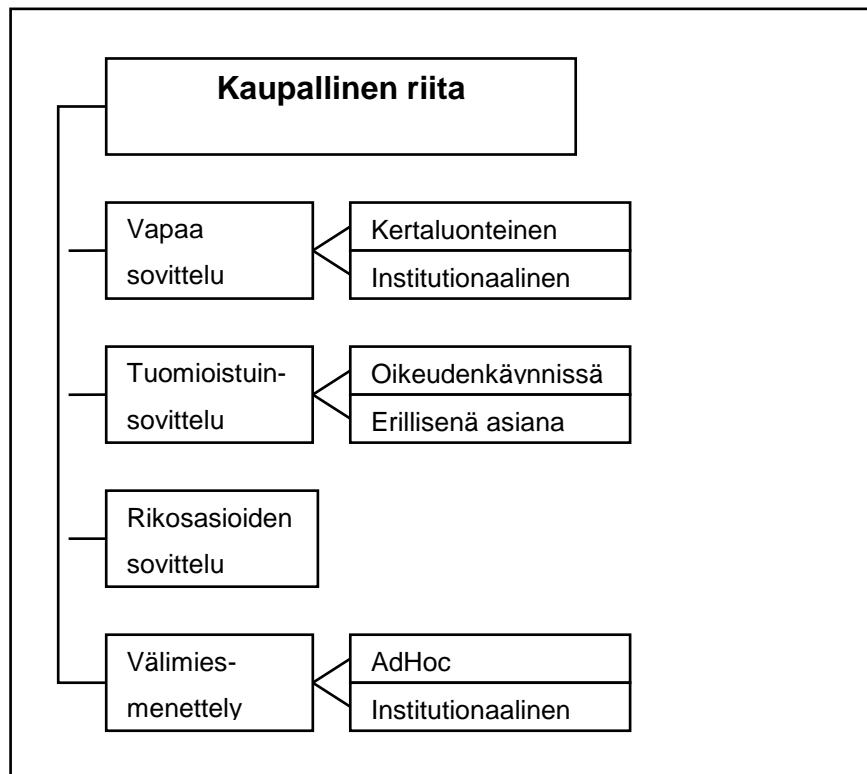
Tuomioistuinkäsittely on myös pääsääntöisesti julkista, mikä saattaa olla haitallista yritykselle. Tuomioistuinkäsittelyn salaaminen on alistettava tuomioistuimen harkittavaksi, jolloin ei voida varmuudella etukäteen arvioida, tulee oikeuskäsittely olemaan salainen vai ei. Tuomioistuinkäsittelystä puuttuu myös usein erityisasiantuntijuus, mikä joissakin tapauksissa saattaa olla merkittävä tekijä. Erääksi ratkaisuksi Suomen Asianajajaliiton tuomioistuinlaitoksen kehittämiskomitea esittää mietinnössään tuomarien erikoistumista ja juttujen jakamista tuomioistuinten sisällä. (Suomen Asianajajaliitto 2004 [online, viitattu 8.3.2010]).

Tuomioistuinkäsittelyn heikkouksina voidaan pitää mahdollisuutta käsittelyn pitkäkestoisuuteen. Valitusmenettely saattaa pidentää käsittelyaikaa merkittävästi. Pitkittynyt käsittely luonnollisesti kasvattaa kulujen määrää, mikä voi saada aikaan sen, ettei yrityksillä ole taloudellisia mahdollisuuksia oikeuden saamiseen riita-asiassa.

Tuomioistuinmenettelyissä ratkaistujen riita-asioiden taloudellinen intressi on kasvanut vuodesta 1995 vuoteen 2004 41 %. Silti 15 %:ssa tapauksissa vuonna 2004 tuomitut kulukorvaukset olivat suurempia kuin riidan aiheena oleva taloudellinen intressi. Keskimäärin keskimääräiset osapuolille syntyvät kulut olivat noin 60 % intressin määrästä. (Ervasti 2005, 63.)

Kulujen kasvamisen syiksi voidaan mainita sekä intressien euromäärien kasvu sekä todistajien kasvanut määrä (Ervasti 2005, 66).

Toistaiseksi Suomessa tuomioistuinmenettelyä pidetään luotettavana ja absoluuttisena instituutiona, joten vaihtoehtoiset menetelmät eivät ole saaneet yhtä laajaa asemaa. (Koulu 2006, 11). Erilaisia sovintomenettelyjä on kuitenkin käytössä ja niitä kehitetään jatkuvasti. Tässä työssä keskityn nimenomaan yritysten väliseen erimielisyyksien selvittelyyn ja siksi rikosasioiden sovittelu jää käsittelemättä.



Kuvio 1 Kilpailevat sovittelujärjestelmät (Koulu 2006, 37).

Kun tutkitaan erilaisia vaihtoehtoisia riidanratkaisumenetelmiä, voidaan todeta, että menettelyiden kirjossa ei ole selkeitä rajoja. Osa menetelmistä liittyy toimintatapojensa ja ideologiansa puolesta toisensa kanssa. Esimerkiksi välimiesmenettely ja erilaiset sovintomenettelyt muistuttavat soveltuvin osin toisiaan, vaikka näennäisesti välimiesmenettelyä voidaan pitää vahvasti institutionaalisenä menettelynä. On esitetty väitteitä siitä, että useimmat

välimesmenettelyyn viedyt riidat on ratkaistu muulla kuin virallisella välitystuomiolla (Koulu 2006, 61).

On olemassa myös näkökulma, jonka mukaan oikeudessa käsiteltävä ratkaisumenettely ei ole ollenkaan vaihtoehtoista konfliktinratkaisua, koska oikeudessa ratkaistaan riita juridiselta kannalta katsottuna. Tarkoitus on siis toimia nimenomaan lain mukaan oikein. (Ervasti 2001, 17).

Yritysten välisen konfliktin muuttuminen riidaksi tarkoittaa sitä, että asia menee oikeudenkäyntiin. Prosessi alkaa haastehakemuksella, jonka kantaja toimittaa käräjäoikeuden kansliaan. Asian käsittelijä tutkii hakemuksen ja voi pyytää tarvittaessa lisäselvityksiä. Käsittelijän antama haaste toimitetaan joko postitse tai haastemiehen avulla vastaajalle tiedoksi. Haaste sisältää määröpäivän, johon mennessä vaatimukseen kehoitetaan vastaamaan. Mikäli vastausta ei saada, asiasta annetaan yksipuolinen tuomio, jolla asia ratkaistaan. Yksipuoliseen tuomioon voidaan hakea muutosta, jolloin asia käsitellään istuntokäsittelyssä perin pohjin. Menettelyä kutsutaan takaisinsaanniksi. (Oikeudenkäymiskaari).

Vastaajan antaessa vastauksensa haasteeseen, mutta ei vastusta sitä, toimitaan yksipuolisen tuomionantamisen tavalla. Mikäli vastaaja vastustaa haastetta, on edessä suullinen valmisteluistunto. Suulliseen istuntoon valmistaudutaan huolellisesti ja sinne on toimitettava kaikki kirjallinen todistusaineisto. Samoin on tiedettävä, ketä aiotaan kutsua todistajiksi.

Suullisessa istunnossa pyritään aktiivisesti hakemaan sovintoa osapuolten välillä. Mikäli sovintoon päästään, käräjäoikeus vahvistaa sovinnon ja asia on ratkaistu. Jos sovinto ei synny, asia etenee pääkäsittelyyn. Jos kumpikin osapuoli suostuu, voidaan riita-asia käsitellä välittömästi kirjallisen käsittelyn jälkeen, siis sen jälkeen, kun vastaaja on antanut vastineensa haasteeseen. Myös suullinen käsittely voidaan jättää väliin, jos se todetaan tarpeettomaksi.

Pääkäsitelyssä käsitellään todisteet ja kuullaan todistajia. Tuomioistuin antaa loppulausunnon, jonka jälkeen asiassa annetaan tuomio. Mikäli annettuun tuomioon ollaan tyytyväisiä, eikä siitä valiteta, tuomio jää voimaan. Kumpikin osapuolista voi valittaa päätöksestä hovioikeuteen valituskirjelmällä määräajan kuluessa. (Oikeudenkäymiskaari.)

## 6.2 Välimiesmenettely

### 6.2.1 Kehittyvä menettely

Välimiesmenettely luetaan usein yhdeksi vaihtoehtoisista riidanratkaisumenetelmistä. Välimiesmenettelyn etuina tuomioistuinkäsittelyyn verrattuna pidetään sen nopeutta ja asiantuntevuutta. Välimiesmenettely on joustavaa ja se sopii yhtä hyvin kansainvälisiin riita-asioihin, kuin kotimaan sisäisen kaupan riitoihinkin. Lisäksi, välimiehiksi voidaan valita sellaisia välimiehiä, joilla on asian vaatima asiantuntemus. Välimiesmenettelyä voidaan käyttää, kun käsiteltävä asia on yksityisoikeudellinen, riitakysymys ja dispositiivisuusedellytys täyttyy, siis että asiasta on lain mukaan mahdollista tehdä sovinto (Ovaska 2007, 31). Välimiesmenettelyn vahvana puolena onkin pidetty erityisasiantuntijuutta, joka mahdollistuu sillä, että käsittelyyn voidaan valita kumpaakin riidan osapuolta miellyttävät välimiehet. (Savola 2009 [online, viitattu 8.3.2010]).

Välimiesmenettely on kuitenkin varsin kallista. PK-yrityksille välimiesmenettelyn kustannukset saattavat nousta kohtuuttomiksi, koska välimiesmenettelyn yleisen säännösten mukaan osapuolet vastaavat itse omista kuluistaan, esimerkiksi avustajien palkkioista. Avustajien palkkiot, tosin, määritellään etukäteen ja ne ovat julkisia, joten välimieskäsittelyn kuluja on helpompi arvioida kuin esimerkiksi perinteisen oikeuskäsittelyn kuluja.

Välimiesmenettelyn positiivisena puolena on pidetty sen vähäistä julkisuutta. Välimiesmenettely ei ole julkinen oikeudenkäynti, siksi sivulliset eivät voi lain nojalla vaatia tietoa menettelyn kulusta ja tapahtumista. Kuitenkin asianomaiset

voivat julkistaa tietoja haluamallaan tavalla, jollei asiaa ole sovittu salassa pidettäväksi. Ruotsissa asiaa on pohdittu ja tultu siihen tulokseen, ettei julkisuuden puute automaattisesti saa aikaan velvollisuutta salassapitoon (Turunen 2007, 47). Salaisuusklausulli lisätään usein välityslausekkeeseen, jolloin asianomaiset sitoutuvat salassapitoon.

Vuonna 2008 Keskuskauppakamarin välityslautakunta käsitteli yhteensä 51 hakemusta (2007 68 hakemusta). Mediaanikesto juttujen käsittelyissä oli noin 9 kuukautta. Kolmannes jutuista liittyi ulkomaankauppaan tai ainakin toinen osapuolista oli ulkomaalainen. Yli 80 % tapauksista käsiteltiin yhden välimiehen kokoonpanossa. (Keskuskauppakamari 2009 [viitattu 30.3.2009]).

### 6.2.2 Välimiesmenettelyn kulku

Välimiesmenettelyn aloittaminen edellyttää muutamien seikkojen olemassaoloa. Välimiessopimuksen on oltava pätevä. Kauppasopimuksessa on oltava maininta siitä, että tästä sopimuksesta johtuvat riidat käsitellään välimiesoikeudessa. Välimiesmenettely siis vaatii kummankin osapuolen suostumuksen, joka on dokumentoitu sopimusasiakirjassa ennen riidan syntymistä. Välityssopimuksen on oltava nimenomaan kirjallinen. Mikäli sopimuksessa on välityslauseke, jossa mainitaan ainoastaan se, että riita ratkaistaan välimiesmenettelyllä, menettelyssä noudatetaan lakia välimiesmenettelystä (23.10.1992/967)(P. Heinonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.8.2007.)

Välimiesmenettelyssä on kaksi erilaista tyyppiä. AdHoc – tyyppisessä, perusmuotoisessa menettelytavassa asianosaiset itse ovat aktiivisia menettelyn hallinnoinnissa. AdHoc – tyyppinen menettely nojautuu välimiesmenettelyä koskevaan lainsäädäntöön. Vaikka adhoc – tyyppisen ja institutionaalisen välimiesmenettelyn ero onkin häilyvä, pidetään kiinni linjasta, jonka mukaan kyseessä on adhoc – menettely silloinkin, kun välitysinstituutti nimeää välimiehen, mutta jättää muun hallinnoinnin asianosaisille.

Institutionaalisen välimiesmenettelyn tunnusmerkistö täyttyy, kun ainakin osa hallinnoinnista on instituutilla. Tällöin on tapana noudattaa instituutin määrittämää säännöstöä menettelyssä (Ovaska 2007, 125).

Lain mukaan menettelyssä nimetään kolme välimiestä. Usein kuitenkin käytetään vain yhden välimiehen kokoonpanoa, erityisesti, kun kyseessä on pieni intressi tai välimies on ehdotonta alansa huippua (Kurkela 1996, 33.) Keskuskauppakamarin välityslautakunnan välimiesmenettelyissä vuonna 2006 käsitellyistä asioista 79 % ratkaistiin yhden välimiehen kokoonpanossa (Keskuskauppakamari 2007 [viitattu 8.8.2007]). Välimiesten määrää pohdittaessa voidaan suuntaviivana käyttää määritettä, jonka mukaan taloudellisen intressin ollessa 100.000-500.000 euroa yksi välimies riittää (Hemmo 2006, 576).

Välimieheksi voidaan valita kuka tahansa itseään ja omaisuuttaan itse hallitseva henkilö. (laki välimiesmenettelystä 8 §.) Välimiehen ei siis tarvitse olla juristi, mutta käytännössä ehdottoman tärkeää on, että välimies tuntee juridiikan. Poikkeuksena on, että nopeutetussa käsittelyssä välimiehen on oltava juristi, ellei välimiehen nimittämä lautakunta jostakin syystä toisin päättä (Keskuskauppakamari 2009 [viitattu 31.3.2009]). Useamman välimiehen kokoonpanoissa usein ainakin puheenjohtaja on juridiikan asiantuntija. Välimiehen on kuitenkin ilmoitettava, mikäli on esteellinen. (laki välimiesmenettelystä 9 §).

Välimiesmenettely saadaan vireille toimittamalla hakemus järjestävälle taholle. Samalla käsittelyä hakeva osapuoli on velvoitettu ilmoittamaan kirjallisesti toiselle osapuolelle menettelyyn hakemisesta ja yksilöitävä kyseessä oleva riita-asia (laki välimiesmenettelystä 12 §.) Turun kauppakamari on organisaatio, joka voi nimetä välimiehet. Mikäli klausullilla ei ole muuta määrätty, osapuolet valitsevat kumpikin yhtä monta välimiestä ja järjestävä taho loput. Välimiehet valitsevat keskuudestaan puheenjohtajan. (P. Heinonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.8.2007.) Mikäli kyse on yhden välimiehen kokoonpanosta, eivätkä

osapuolet pääse yhteisymmärrykseen välimiehen valinnasta, asianosainen voi pyytää tuomioistuinta määräämään välimiehen (laki välimiesmenettelystä 16 §).

Koska välimiesmenettelyn yhtenä merkittävänä etuna pidetään sen nopeutta, pyritään menettelyn aikataulu sopimaan jo aivan käsittelyn alkuvaiheessa (Kurkela 1996, 73).

Osapuolet voivat sopia keskenään ajasta, jossa asia on saatava käsiteltyä. Mikäli tällaista sopimusta ei ole, välimiesten vastuulla on käsittelyn joustisuus. Välimiesmenettelyn periaatteena on, että käsittelyn kesto olisi maksimissaan 9-15 kuukautta (Kurkela 1996, 73.) Käsittelyn joustavuus ja välimiesten nimeämisen nopea aikataulu ovatkin olleet seikkoja, joista positiivista palautetta Turun kauppakamariin on saatu. (P. Heinonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.8.2007).

Kun käsittely on loppu, annetaan välimiestuomio. Tuomio on perustettava lakiin. Suomessa peruste on Suomen laki, mutta mikäli niin on sovittu, käytössä voi olla myös jonkin muun valtion laki (laki välimiesmenettelystä 31 §.) Tuomio laaditaan kirjallisesti ja välimiehet allekirjoittavat sen. Jos tuomiossa ei ole lasku- tai kirjoitusvirheitä eikä muita vastaavia virheitä, välitystuomio on lopullinen (laki välimiesmenettelystä 38 §.) Välimiesmenettelyssä ei ole valitustietä, joten käsittelyaika on tuomioistuinkäsittelyä lyhempi. Suomi on allekirjoittanut ns. New Yorkin sopimuksen, joka takaa sen, että tuomio on sopimuksen allekirjoittaneissa maissa täytäntöön pantavissa. Välitystuomio, jonka käräjäoikeus on määrännyt täytäntöön pantavaksi, on lainvoimaltaan tuomioistuimen tuomiota vastaava (Koulu 2007, 271).

Tuomio voi olla pätemätön muutamista eri syistä. Jos menettelyllä ei ole ollut toimivaltaa, siis sopimuksessa ei ole ollut lauseketta asian ratkaisemisesta välimiesmenettelyllä, ei tuomio ole pätevä. Menettelyn järjestävä taho tarkastaa toimivallan ennen menettelyn alkua (P. Heinonen, henkilökohtainen tiedonanto 1.8.2007.) Menettelyssä on voitu ratkaista kysymys, jota Suomen lain mukaan ei voida välimiesmenettelyssä ratkaista. Tällöin tuomio ei voi olla pätevä (laki



välimiesmenettelystä 40 §). Tällaisia kysymyksiä voivat olla muut kuin yksityisoikeudelliset riita-asiat tai asiat, joissa sovinto ei ole sallittu. Esimerkkinä tällaisesta ovat kilpailuoikeudelliset asiat. (Kurkela 1996, 127.) Pätemättömyysperuste täyttyy myös silloin, kun välitystuomio on ristiriitainen Suomen lain kanssa. Esimerkkinä tästä voi olla tilanne, jossa tuomiossa on määrätty korvaukseksi suostuminen kilpailuoikeuden vastaiseen sopimukseen (Kurkela 1996, 127.) Lisäksi, liian epäselvä tai epätäydellinen tuomio voi olla pätemättömyysperuste. Tuomiosta on käytävä selville, miten asiassa on toimittu (Kurkela 1996, 130).

### 6.2.3 Nopeutettu välimieskäsittely

Vuonna 2004 laadittiin nopeutetun välimiesmenettelyn säännöt. Nopeutettu välimiesmenettelyssä on mukana yksi välimies ja säännöissä määrätään menettelyn enimmäiskestoksi kolme kuukautta. Suullista käsittelyä käytetään vain asianomaisen pyynnöstä ja kirjelmät asiasta on jätettävä 14 vuorokauden sisällä käsittelyn aloittamisesta. Kirjelmien lukumäärää on myös rajoitettu, mikä osaltaan lyhentää käsittelyaikaa. Nopeutettu menettely sopii hyvin selvien tapausten käsittelyyn (Keskuskauppakamari 2009 [viitattu 31.3.2009]). Keskuskauppakamarin välityslautakunta on määritellyt omat säännöt sekä nopeutetulle että perinteisemmälle välimiesmenettelylle.

Nopeutetun käsittelyn käyttö Suomessa on vielä varsin vähäistä. Vuonna 2008 nopeutettua käsittelyä käytettiin vain kolmessa tapauksessa (Keskuskauppakamari 2009 [online, viitattu 31.3.2009]). Tukholman kauppakamarin välityslautakunnassa kolmasosa kaikista käsittelyistä käydään nopeutettuna (Stockholms Handelskammars Skiljedomsinstitut 2009 [online, viitattu 31.3.2009]).

### 6.2.4 Välimiesmenettelyn tulevaisuus

Välimiesmenettelyllä on selkeästi paikkansa riidanratkaisumenettelyiden joukossa. Käsittelyn joustavuus ja asiantuntevuus ovat tekijöitä, jotka puoltavat välimiesmenettelyn asemaa. Tällä hetkellä välimiesmenettely Suomessa on

vielä varsin minimaalista. Suomessa ainoa välimiesmenettelyitä järjestävä taho on Keskuskauppakamarin välityslautakunta ja Turun kauppakamarin välityslautakunta nimeää välimiehiä. Vuonna 2006 Keskuskauppakamarin välimieslautakunnan käsiteltäväksi tuli vain 43 hakemusta (Keskuskauppakamari 2007 [viitattu 8.8.2007]).

Taulukko 1 Hakemusten määrä Keskuskauppakamarin välityslautakuntaan (Keskuskauppakamari 2010)

	2006	2007	2008	2009
Hakemusten määrä	43	68	51	65

Turun kauppakamari on pyrkinyt lisäämään tietouttaan välimiesmenettelystä markkinoimalla välimiesten nimeämismahdollisuutta jäsenilleen suoramainonnalla. Välimiesmenettelyiden pieni määrä selittyy osaksi sillä, ettei kovin pieniä riitoja välimiesmenettelyyn kannata kustannusten vuoksi tuoda. Toisaalta, varsinaista markkinointivastuuta ei kenelläkään ole. Tietoisuuden lisääminen menettelystä onkin eräs kehittämiskohteista, kun pohditaan menettelyn jalansijaa (P. Heinonen 2007, henkilökohtainen tiedonanto 1.8.2007).

## 7 Pohdintaa konfliktinhallinnasta

Kesällä 2007 kerättiin tätä selvitystä varten Turun alueen yrittäjiltä tietoa riitojen ratkaisusta, niiden syistä ja ennakoivasta toiminnasta. Kysely lähetettiin 1400 yritykselle eri liikevaihtoluokista. Vastausprosentti oli niin pieni (n. 5,7 %), ettei saatuja tuloksia voida pitää tilastollisesti luotettavina, joten saadut tiedot ovat tämän selvityksen taustainformaatiota.

Yrityksiltä kysyttiin suhtautumista eri riidanratkaisumenettelyihin ja esiin nousi ajatus siitä, että perinteinen tuomioistuinkäsittely on viimeinen vaihtoehto menetelmiä valittaessa. Tämä antaa viitteen siihen, että vaihtoehtoisille konfliktinratkaisumenettelyille on tilaus.

Ulkoisen asiantuntija-avun käyttö näyttää jakavan mielipiteitä. Lähes kaikki yritykset kertovat käyttävänsä juridista asiantuntijaa sopimusteknisissä yksityiskohdissa, mutta samalla vastaukset avoimiin kysymyksiin ovat negatiivissävytteisiä.

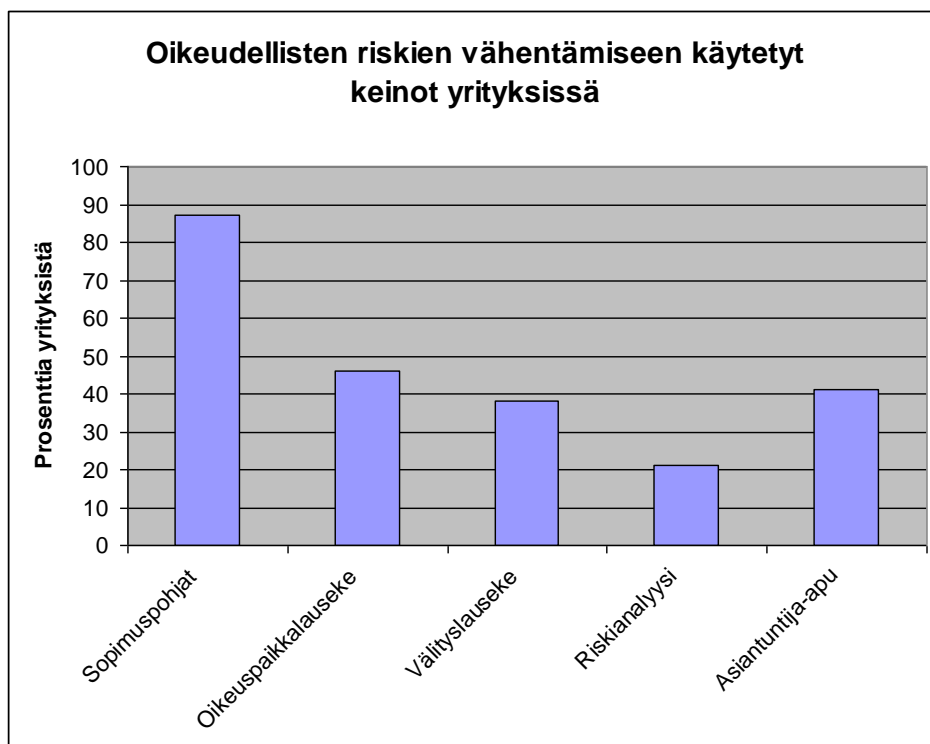
"Useasti "asiantuntija-apua" käytettäessä on sopimusluonnoksesta tullut niin monimutkainen, ettei sitä ole hyväksytty."

Ongelmien ennaltaehkäisy tulee esiin siinä, että sopimusriskejä pyritään minimoimaan erityisesti sopimus pohjia käyttämällä. Myös oikeuspaikka- ja välityslausekkeen käyttö oli yleistä. Muissa oikeudellisissa asioissa ennakoivasti asiantuntija-apua käytettiin puolessa vastanneista yrityksistä.

Riskienhallintapolitiikka näyttää olevan yleistymässä myös pienemmissä yrityksissä. Suuret, 20-100 tai yli 100 miljoonan euron liikevaihdolla toimivat yritykset käyttävät jonkinlaista riskienhallintamenetelmää säännönmukaisesti, mutta myös pienemmissä yrityksissä organisoitu riskienhallinta on valmisteilla tai olemassa.

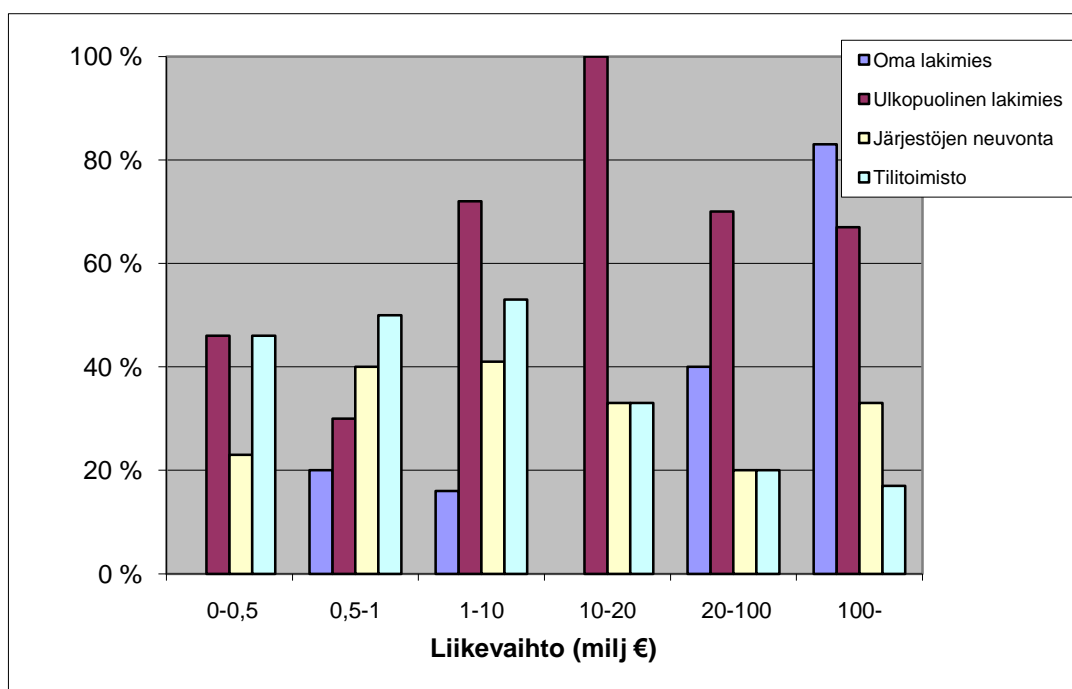
Eriyisesti teollisuudessa käytetään hyväksi yleisiä sopimusehtoja. Ongelmaksi muodostuu se, että koska kaikki yleisten sopimusehtojen pykälät eivät ole sovellettavissa juuri tiettyyn transaktioon, jää epäselväksi, onko kaikkia pykäläiä sittenkään noudatettava vai voiko noudattaa vain joitakin tiettyjä pykäläiä. Ja toisaalta, kuka määrää, mitä pykäläiä noudatetaan ja mitkä jätetään huomioimatta. Ollaan siis menossa kohti amerikkalaista toimintamallia, jossa sopimustekninen osaaminen nousee yhdeksi ensiarvoisen tärkeäksi taidoksi liiketaloudellisen osaamisen kentässä.

Tekemäni selvityksen kyselyyn vastanneista yrityksistä vain noin kymmenys ei käytä sopimusriskien hallinnassa valmiita sopimuspohjia. Oikeuspaikkalausekkeen käyttö on myös yleistä, lähes puolet kaikista vastanneista yrityksistä käyttää sitä. Välityslauseketta käyttää useampi kuin joka kolmas yritys. Yli 40 % yrityksistä käyttää asiantuntija-apua riskien vähentämisessä.



Kuvio 2 Oikeudellisten riskien vähentäminen

Yritysten käyttämä asiantuntija-apu käsittää omaa lakimiestä tai lakiasiantointimistoa, ulkopuolista lakiasiantointimistoa, järjestöjen (kauppakamari, yrittäjäjärjestöt, työnantajajärjestöt) neuvontapalvelua ja tilitoimiston tai tilintarkastustoimiston tarjoamaa oikeudellista apua. Ulkopuolinen oikeudellinen apu näyttää olevan suosituin asiantuntijataho, jolta apua hankintaan. Yli 60 % vastaajista kertoi käyttävänsä ostopalvelua. Oma lakimies tai lakiasiantointimisto on käytössä ymmärrettävästi sitä useammin, mitä suurempi yritys on. Kuitenkaan suurissakaan yrityksissä oman lakiasianosaston käyttö ei sulje pois ulkopuolista juridista apua. Erilaisten järjestöjen neuvonta on vaihtoehtoista vähiten käytetty. Syynä on se, että järjestöt tarjoavat useimmiten yleisiä neuvoja ja ne harvoin pystyvät syventymään yritykseen ja asiaan yhtä tehokkaasti kuin esimerkiksi ostopalvelu.



Kuvio 3 Ennakoiva sopimusriskien hallinta yritysten koon mukaan

Konfliktinhallinta on siis kokonaisuus, osa liiketaloudellista osaamista. Konfliktinhallintaan voidaan katsoa kuuluvaksi konfliktien ennaltaehkäisy, niihin varautuminen ja konfliktien selvittäminen. Liiketoiminnan sujuvuuden kannalta ennaltaehkäisy on tarkoituksenmukaisinta, mutta todellisuudessa kaikkien

konfliktien ehkäisy ei ole mahdollista. Vaatimus konfliktien olemassaolon hyväksymisestä perustuu yksinkertaistettuun ajatukseen liike-elämän muuttumisesta. Ennen vaihtokaupassa oli kaksi osapuolta ja mahdollisuudet kaupan konflikteihin olivat vähäisemmät, vaikka tuolloinkin olemassa. Nykyään kauppaan voi kuulua erilaisia alihankkijatahoja toimitusprosessin eri kohdissa. Jokaisen tahon, olipa kyse esimerkiksi tuotannon osasta tai logistiikasta, kanssa toteutuneeseen yhteistoimintaan liittyy riski, siis mahdollinen konfliktin aiheuttaja. Siksi on pystyttävä näkemään koko kuva kauppaa tekevän yrityksen sopimuskentästä uhkineen ja mahdollisuuksineen. Konfliktinhallintaan kuuluu olennaisesti henkilöstön sopimusosaaminen, jonka tarkoitus on taata ongelmattomuus kaupanteossa ja toisaalta valmiit toimintamallit ongelmien varalta.

## 8 LÄHTEET

Goodman, Joseph 2003 [online, viitattu 31.3.2009] Saatavilla www-muodossa:  
<<http://www.law.duke.edu/journals/dltr/articles/2003dltr0004.html>>

Haapio, Helena 2000, *Sopimukset, sopimustoiminta ja juristin muuttuvat tehtävät kansainvälisessä kaupassa*. Oikeustieto 5/2000, Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan yksityisoikeuden tiedotuslehti.

Haapio, Helena 2002, Preventiivinen juridiikka ja ennakoiva sopiminen: Ovatko oikeudelliset ongelmat ehkäistävissä? *Oikeus* 2002:1 (2002a)

Haapio, Helena 2002. Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.), Haavisto, Vaula, Keskitalo, Petri, Lintumaa, Sari, Nygren, Päivi, Nysten-Haarala, Soili, Rudanko, Matti, Taskinen, Tommi. *Ennakoiva sopiminen – Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta*, 3-82. Vantaa: WSOY Lakitieto. (2002b).

Hallituksen esitys HE 114/2004

Heinonen, Paula 1.8.2007 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 1.8.2007]).  
Turun kauppakamari. Turku

Hemmo, Mika 2005, *Sopimusoikeus III*. Helsinki: Talentum

Hemmo, Mika 2006, *Sopimusoikeuden oppikirja*. Helsinki: Talentum

Ervasti, Kaijus. *Konfliktit ja konfliktinratkaisu 1*. [online, viitattu 8.3.2010]  
Saatavilla www-muodossa:  
[http://www.ulapland.fi/includes/file\\_download.asp?deptid=8739&fileid=10138&file=20070206130352.pdf&pdf=1](http://www.ulapland.fi/includes/file_download.asp?deptid=8739&fileid=10138&file=20070206130352.pdf&pdf=1)

Ervasti, Kaijus 2007, *Konfliktit ja konfliktinratkaisu 1: Lähtökohdat*. [online, viitattu 16.3.2010]. Saatavilla pdf-muodossa <[http://www.ulapland.fi/includes/file\\_download.asp?depid=8739&fileid=10138&file=20070206130352.pdf&pdf=1](http://www.ulapland.fi/includes/file_download.asp?depid=8739&fileid=10138&file=20070206130352.pdf&pdf=1)>

Ervasti, Kaijus 2005, *Empiirinen tutkimus riita-asioista ja oikeudenkäyntikuluista*. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.

Ervasti, Kaijus 2005, *Vaihtoehtoisen riidanratkaisun teoriaa ja tutkimusta*, teoksessa Conflict Management – Riidanratkaisun uusi maailma, toim. Santtu Turunen, Helsinki: Edita Publishing Oy

Ervasti, Kaijus 2001, *Konfliktit ja vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*, teoksessa Pohjonen, Soile (toim.) Aaltonen, Anna-Kaisa, Ahlberg, Mikaela, Ervasti, Kaijus, Guttorm, Aimo, Haavisto, Vaula, Kiesiläinen, Kari, Koulu, Risto, Laukkanen, Sakari, Leskelä, Maaria, Letto-Vanamo, Pia, Mielityinen, Ida, Takala, Jukka-Pekka, Takamaa, Kari, Viitanen, Klaus. *Sovittelu ja muut vaihtoehtoisen konfliktinratkaisumenetelmät*, 13-34. Vantaa: Werner Söderström Lakitieto Oy

EY:n komissio 2002. *Vihreä kirja*. [online, viitattu 31.3.2009] Saatavilla www-muodossa: [http://europa.eu/eur-lex/fi/com/gpr/2002/com2002\\_0196fi01.pdf](http://europa.eu/eur-lex/fi/com/gpr/2002/com2002_0196fi01.pdf)

Keinänen, Jyrki 2009. *Rakennusalan konfliktinratkaisujen kehittäminen*. TKK Rakennustekniikan laitos. Espoo

Keinänen, Jyrki, 24.4.2008 [online, viitattu 31.3.2009]. (PSK-Standardisointi, Projektitoiminta II – luento 24.4.2008, Porvoo) Saatavilla www-muodossa: [http://www.psk-standardisointi.fi/Alasivut/Tiedotteet/Haikon\\_seminaari\\_2008/Jyrki%20Keinanen%20-%20Riitojen%20sovittelu.pps](http://www.psk-standardisointi.fi/Alasivut/Tiedotteet/Haikon_seminaari_2008/Jyrki%20Keinanen%20-%20Riitojen%20sovittelu.pps)



Keskuskaupakamarin välityslautakunta 2002, *Välityslautakunnan säännöt*. Helsinki

Keskuskaupakamarin välityslautakunta 2009. *Tilastotietoja*. [online, viitattu 30.3.2009]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.arbitration.fi/tilastoja.html>>.

Keskuskaupakamarin välityslautakunta 2009. *Ajankohtaista*. [online, viitattu 30.3.2009]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.arbitration.fi/ajankohtaista.html>>.

Keskuskaupakamarin välityslautakunta 2009. [online, viitattu 31.3.2009]. Saatavilla www-muodossa: <[http://www.arbitration.fi/FCCC\\_nopeutettu\\_saannot.pdf](http://www.arbitration.fi/FCCC_nopeutettu_saannot.pdf)>.

Koulu, Risto 2006, *Conflict Management, Kaupallisten riitojen sovittelu*. University of Helsinki Conflict Management Institutionin julkaisuja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Koulu, Risto 2007, *Välimieslainkäytön oikeudellinen kontrolli*. University of Helsinki Conflict Management Institutionin julkaisuja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Koulu, Risto 2005. *Vaihtoehtoisen riidanratkaisun teoriaa ja tutkimusta*, teoksessa *Conflict Management – Riidanratkaisun uusi maailma*, toim. Santtu Turunen, Helsinki: Edita Publishing Oy

Kurkela, Matti S. 1996. *Välimiesmenettelylaki*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Lakimiesuutiset 2009. *Välimiesmenettelyjäoustavuuttaliike-elämänriitoin*. [online, viitattu 8.3.2010] Saatavilla www-muodossa: <http://www.lakimiesuutiset.fi/artikkeli?artid=638>

Mäkinen, Kalevi 2007. *Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nysten-Haarala, Soili, Lee, Nari, Lehto, Jukka, Salmi-Tolonen, Tarja, Sorsa, Kaisa 2008. SOPO - Sopimusosaaminen teollisuuden elinkaari- ja palveluliiketoiminnassa - Sopimusosaaminen liiketoiminnassa ”Corporate Contracting Capabilities” (CCC) tutkimuskonsortion loppuraportti. [online, viitattu 17.8.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://yliopisto.joensuu.fi/oikeustieteet/english/tekes/SOPOFinalsn5.pdf>](http://www.muodossa.fi/URL:http://yliopisto.joensuu.fi/oikeustieteet/english/tekes/SOPOFinalsn5.pdf)

Nygren, Päivi 2002. *Sitoumusten kartoittaminen- välttämätön osa riskienhallintaa*. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.), Haavisto, Vaula, Keskitalo, Petri, Lintumaa, Sari, Nygren, Päivi, Nysten-Haarala, Soili, Rudanko, Matti, Taskinen, Tommi. *Ennakoiva sopiminen – Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta*, 215-240. Vantaa: WSOY Lakitieto. (2002c).

Oikeushallinto 2007. *Riidan sovittelu* [online, viitattu 11.7.2007]. Saatavilla [www-muodossa:<URL: http://www.oikeus.fi/33883.htm>](http://www.oikeus.fi/33883.htm).

Ovaska, Risto 2007, *Välimiesmenettely – Kansallinen ja kansainvälinen riidanratkaisukeino*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Pohjonen, Soile 2005. *Ex ante – ennakoiva oikeus*. Helsinki: Talentum Media Oy

Pohjonen, Soile 2005. *Ennakoivaa sopimista vaiko riidanratkaisua? Yhteistyö ja oikeudellinen ajattelu*, teoksessa Conflict Management – Riidanratkaisun uusi maailma, toim. Santtu Turunen, Helsinki: Edita Publishing Oy

Puhakka, Mikko 2007 *Riidanratkaisulausekkeen valinta ulkomaankaupan sopimukseen – prorogaatio-, välitys- vai ADR –lauseke?* <http://www.edilex.fi/lakikirjasto/3704.pdf>

Sandell, Päivi 2010. *Tulkintaongelmiin varautuminen*. [online, viitattu 10.7.2010]

Saatavilla www-muodossa:

<http://www.llr.fi/index.php?page=cdec8477943b0df404dc718e05c7540>

Siedel, George 2007. *ProActive Project Leadership and the Law: An ounce of prevention is worth a pound of cure*. Luento, Turun ammattikorkeakoulu 4.10.2007.

StockholmsHandelskammarsSkiljedomsinstitut. [online, viitattu 31.3.2009].

Saatavilla www-muodossa: <<http://www.chamber.se/hem-1/statistik.aspx>>

Suomen Asianajajaliitto 2004. *Tuomioistuinlaitoksen kehittämiskomitean mietintö (2. Osa)* [online, viitattu 8.3.2010] Saatavilla www-muodossa:

[http://www.asianajajat.fi/viestinta/tiedotteita\\_ja\\_lausuntoja/arkisto/2004?736\\_m=934](http://www.asianajajat.fi/viestinta/tiedotteita_ja_lausuntoja/arkisto/2004?736_m=934)

Suomen Asianajajaliitto [online, viitattu 11.3.2010]. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.asianajajaliitto.fi/asianajotoiminta/sovintomenettely/sovintomenettelysopimus>>

Taskinen, Tommi 2002. Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.), Haavisto, Vaula, Keskitalo, Petri, Lintumaa, Sari, Nygren, Päivi, Nysten-Haarala, Soili, Rudanko, Matti, Taskinen, Tommi. *Ennakoiva sopiminen – Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta*, 3-82. Vantaa: WSOY Lakitieto. (2002d).

Tuominen, Jussi 2008 Sovinnon vahvistamisen edellytykset ja vaikutukset tuomioistuinsovittelussa. <http://www.edilex.fi/lakikirjasto/5198.pdf>

Turun kauppakamari 2007. *Välityslausekkeiden mallit*. [online, viitattu 3.7.2007].

Saatavilla

www-muodossa:

<<http://www.turku.chamber.fi/suomi/palvelut.php?id=4.>>

Turunen, Santtu 2007. *Välimesmenettely lainkäyttönä ja lainkäytössä 2007*.  
Conflict Management Institutun julkaisuja, Helsinki: Edita Publishing Oy

Vuorenvirta, Risto, 30.7.2007 (henkilökohtainen tiedonanto, viitattu 4.8.2007)  
Asianajotoimisto Laakso, Laaksonen, Vuorenvirta Oy. Turku