

MET

MET-RAPORTTI 2/2001

*Markku Kortekangas
Matti Spolander*

KUMPPANUUSOPAS

Alkusanat

Keväällä 1999 METin suorittama kartoitus pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa toimivien yritysten sopimuskäytännöstä ja sopimusilmapiiristä toimi alkusysäyksenä oheisen kumppanuutta ja kumppanuussopimuksia käsittelevän raportin laatimiseksi. Kevään kysely lähetettiin 70 yritykselle ja tarkentava kysely vuoden 2000 loppupuolella vielä 13 yritykselle. Raportin laatimiseksi muodostettiin toimikunta, jonka jäseninä toimivat:

Henrik Bergendahl	Metso Oyj
Timo Helle	Meconet Oy
Jouko Kuisma	Teknoware Oy
Juha Liukkonen	Nokia Networks Oy
Markku Kortekangas	MET
Veijo Niemi	MET
Matti Spolander	MET

Työryhmän ohella lukuisat henkilöt eri yrityksistä ovat antaneet hyviä näkökantoja ja lisäyksiä oppaan sisältöön ja rakenteeseen.

Kokousten ja lukuisten kirjoituskierrosten jälkeen opas on saatu valmiiksi ja käytettäväksi kummankin osapuolen muistikirjana kumppanuudesta keskusteltaessa.

Kirjoittajat haluavat lausua mitä parhaimmat kiitoksensa oppaan laatimiseen eri tavoin osallistuneille henkilöille.

Sisällysluettelo

Alkusanat	2
1. Kumppanuusopas	4
2. Mitä kumppanuus tarkoittaa	5
3. Kohti kumppanuutta	6
4. Kumppanuus tänään	8
5. Kumppanuussopimukset	14
5.1 Tietoa on niukasti saatavilla	14
5.2 Sopimusmallit ja ohjeet. Lainsäädäntö	14
5.3 Kumppanuussopimuksen sisältö	15
5.3.1 Strateginen kumppanuus eli mihin kumppanuudella pyritään..	15
5.3.2 Operatiivinen kumppanuus eli kumppanuus käytännössä	16
5.3.3 Kumppanien keskinäiset toimitusehdot	17
5.4 Toimitusketjujen sisäiset ehdot - verkottuminen	17
5.5 Toimitusten yleiset sopimusehdot eli vakioehdot	18
6 Kumppanuussopimuksen laatiminen	19
6.1 Osapuolet, sopimuksen tarkoitus ja kohde. Määrittelyt	19
6.2 Laatu	20
6.3 Volyymit, hinnat ja kapasiteetti	20
6.4 Suunnittelu ja tuotekehitys.....	20
6.5 Valmistuksen apuvälineet; Työkalut, muotit, mallit tms.	21
6.6 Hinnoittelu	21
6.7 Luottamuksellisuus - salassapito	21
6.8 Kumppanuudesta aiheutuvat rajoitukset – kilpailukiellot	21
6.9 Voimassaolo	22
6.10 Kumppanuussopimuksen eri “kerrostumat”	22
6.11 Kumppanuussopimuksen tueksi sopivat yleiset sopimusehdot	22
Liitteet	24
Termien määrittely	24
Verkottumisen yhteistyösopimuksia koskeva kysely	27
Verkostoalihankintaa ja kumppanuussopimuksia koskeva kysely	31

1. Kumppanuusopas

Miksi tällainen opas

”Kumppanuus”, ”partnership”, ”partnering” ovat teollista yhteistoimintaa harjoittavien yritysten käyttämiä termejä, joilla pyritään kuvaamaan yhteistoiminnan luonnetta ja sen läheisyyttä. Tilaajat ja toimittajat, pää- ja alihankkijat, pitävät kumppanuudelle perustuvaa yhteistoimintaa tavoiteltavana tulevaisuuden toimintamallina, joka vähitellen korvaa perinteisen alihankintatoiminnan.

Edellä mainituilla termeillä ei kuitenkaan ole täsmällistä sisältöä ja sen vuoksi eri henkilöt tarkoittavat niistä puhuessaan usein eri asioita. Tämä aiheuttaa helposti sekaannusta ja tarpeetonta hämmennystä yritysten ja niiden henkilöstön keskuudessa.

Tämän vuoksi jäsenyritykset antoivat METille tehtäväksi laatia oppaan, jolla käsitteistöä ja terminologiaa selkeytettäisiin ja pyrittäisiin yleispätevästi määrittelemään ”mitä kumppanuus on käytännön tasolla” ja mitkä asiat ovat tyyppisiä kumppanuussopimuksissa.

Oppaan tavoite

Opas on tarkoitettu kumppanuuden käsikirjaksi ja muistilistaksi kumppanuussopimusta laativille sekä kaikille yrityksen alihankintatoimintaan osallistuville henkilöille, yritysjohtosta jokapäiväisiä asiakaskontakteja hoitaviin henkilöihin. Se ei sisällä valmiita sopimuslausekkeita saati sopimusmallia, koska käytäntöä palvelevan mallisopimuksen laatiminen osoittautui mahdottomaksi kumppanuustoiminnan moninaisuuden vuoksi. Yksityiskohtiin meneviä yhteisiä pelisääntöjä ei tässä vaiheessa ollut mahdollista laatia.

Opas kuvaa kumppanuuden kehitysprosessia ja niitä olennaisia tekijöitä, joita sisältyy kaikkiin kumppanuudelle perustuviin yhteistyösopimuksiin.

2. Mitä kumppanuus tarkoittaa

Yritysten välinen yhteistyö on vuosien varrella muuttunut perinteisestä päähankkija-alihankkijasuhteesta erilaisia uusia yhteistyömuotoja käsittäväksi. Yritykset muodostavat yhteistyöryhmiä, yhteisyhtiöitä ja liittoutumia. Perinteisen kerta-luontoisen alihankintatoiminnan osuus vähenee jatkuvasti, mutta kokonaan se ei tule katoamaan. Aina tullaan tarvitsemaan kapasiteettihiippujen tasaamista, tietyn työvaiheen hankkimista tai yksittäisen osan ostamista.

Yritysten keskittyminen omaan erikoisosaamiseensa on johtanut toimintojen ulkoistamiseen. Tästä, liitettynä toimittajien lukumäärän optimoimiseen, on seurannut toimittajien vastuun kasvaminen. Toimittajille on siirretty enemmän tuotekehitysvastuuta ja toimitettavat kokonaisuudet ovat kasvaneet, jolloin päähankkijan riippuvuus toimittajastaan on kasvanut. Toimittajien puolestaan on huolehdittava jatkuvasti oman osaamisensa kehittämisestä.

Alihankintatoiminnan eri muotojen sisältöä ei voi määrittellä yksiselitteisesti. Määritelmät vaihtelevat yritys- ja tapauskohtaisesti. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja uudistuvien toimintamallien vuoksi tällaista määrittelyä tai termien standardisointia ei ole edes pidetty tarpeellisena. Liitteessä (Liite 1) ovat tässä julkaisussa käytettyjen termien määritelmät.

Kumppanuus merkitsee sitoutumista pitkäjänteiseen, syvälliseen yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden ja siitä syntyvän lisäarvon saavuttamiseksi. Todellisen kumppanuuden muodostuminen vaatii kummankin yrityksen koko organisaatiolta ja jokaiselta asianosaiselta luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen perustuvan toimintatavan omaksumista. Kumppanuus ei ole pelkästään sopimuksella synnyttävä suhde, vaan ajan mittaan syntyvä olotila ja toimintatapa. Kumppanuus on tietoinen strateginen valinta.

3. Kohti kumppanuutta

Alihankkijasta kumppaniksi

Yritysten välinen yhteistyö on vuosien varrella muuttunut perinteisestä päähankkija-alihankkijasuhteesta erilaisia uusia yhteistyömuotoja käsittäväksi. Kun alihankkija kehittää valmistamansa, päähankkijan suunnitteleman tuotteen valmistusmenetelmiä, ollaan vielä perinteisen alihankinnan piirissä. Kyseisen osa-alueen koko vastuun siirtyessä alihankkijalle, alihankkijasta on kehittynyt sopimusvalmistaja tai järjestelmätoimittaja. Laajat toimituskokonaisuudet edellyttävät, että alihankkijat verkottuvat sekä vaakatasossa että pystysuunnassa. Keskusteltaessa avoimesti ja tasapuolisesti liiketoiminnan näkymistä ja sovittaessa riskien jaosta, voidaan puhua kumppanuudesta.

Päähankkijan tarve kumppanuuteen

Päähankkijan kumppanuuskehitykseen kuuluu omien osaamisalueiden analysointi. Varmistaakseen oman alueensa huippuosaamisen, yrityksen tulee keskittyä harvoihin, valuttuihin osaamisalueisiin. Päähankkija jättää itselleen strategisina pitämänsä osaamisalueet ja ulkoistaa muut. Ulkoistettujen toimintojen laajuuden ja merkittävyyden kasvaessa lisääntyy läheisen ja syvällisen kumppanuuden merkitys alihankkijan kanssa.

Verkostot

“Kumppanuus on verkoston ydin.”

Päähankkijoiden minimoidessa toimittajiensa määrää muodostuu toimittajayritysten välille keskinäisten toimittajasuhteiden verkosto. Verkottuneessa toimintamallissa on olennaista toteuttaa kumppanuus läpi koko verkoston. Verkon menestyminen edellyttää kaikkien partnereiden menestymistä. Mikäli näin ei toimita, saatavat kumppanuuden hyödyt jäädä saavuttamatta tilanteessa, jossa niitä erityisesti tarvittaisiin. Verkoston toiminta saattaa pettää juuri kriittisellä hetkellä.

Sopimusvalmistus

Sopimusvalmistus syntyy päähankkijan strategiasta keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa selkeästi määritellyt tuotteet. Toimittajan osaamisen omalla erikoisalueellaan pitää olla parempi kuin päähankkijan. Sopimusvalmistuksessa korostuvat organisaatioiden vahva sitoutuminen, yhteiset tulevaisuuden visiot, kommunikoinnin tehokkuus, avoimuus ja luottamus. Täten sopimusvalmistus on varsin pitkälle kumppanuustyyppistä toimintaa. Toiminnan volyymin on oltava riittävän suuri, mutta laajuuden ei pidä johtaa toimittajan täydelliseen riippuvuuteen päähankkijasta. Sopimusvalmistuksesta on laadittava kirjallinen runkosopimus sekä kirjallinen ohjeisto vuosivolyymin ja hintojen päivittämisestä, ennusteista ja vaadittavaista puskureista sekä muutostenhallinnan keinoista.

Erityisesti elektroniikkateollisuudessa tilaajan ja toimittajan kannalta katsottuna sopimusvalmistuksen edut ja riskit nähdään seuraavasti:

	Edut	Riskit
Päähankkija	<ul style="list-style-type: none"> - pitkän aikavälin suunnittelu ja kehittäminen luovat pohjan yhteistyön kehittymiselle haluttuun suuntaan - luo pohjaa investointien suunnittelulle - oman tuotannon fokusointi - resurssien tehokkaampi hyväksikäyttö - riskien jakaminen - jatkuvan kehittämisen pakko parantaa kustannustehokkuutta - toimitusajan lyheneminen - joustavuus - vastuun jakaminen materiaalien ja logistiikan osalta 	<ul style="list-style-type: none"> - liiallinen riippuvuus sopimusvalmistajasta - mahdollinen palveluhalukkuuden heikkeneminen, mikäli toiminta stabiloituu - sopimusvalmistajan kompetenssin riittävyys - sopimusvalmistajan riippuvuus päähankkijasta - omistujärjestelyistä aiheuvat riskit
Toimittaja	<ul style="list-style-type: none"> - pakottaa kehittämään omaa toimintaa - mahdollisuus kasvaa päähankkijan mukana - toimittajan ollessa keskeinen osa päähankkijan tuotantoa syntyy molemminpuolinen riippuvuussuhde, mikä luo turvallisuutta - päähankkijan maksukykyisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - epäonnistuminen oman toimintaketjun hallinnassa - ennusteiden epätarkkuus kasvat- taa varastoihin sitoutuvaa pääomaa - kokonaistoimitusten kasvaessa tuotteiden hinnoittelumalli ei välttämättä huomioi kaikkia oheiskustannuksia - suurten kuormitusvaihteluiden luoma tarve joustavaan toimintaan - mahdollisesti lisääntyvä investointitarve - vastuun kasvu toimitus kokonaisuuksien kasvaessa - päähankkijan sitoutumattomuus - toimittajan markkinointiosaamisen väheneminen

4. Kumppanuus tänään

Kumppanuuden edellytyksiä

Kumppanuuden perustana on yritysten osaaminen, kumppanuudella syntyvä lisäarvo ja luottamus toiseen osapuoleen. Jokainen näistä vaikuttaa toisiinsa ja kumppanuuden onnistumiseksi on yritysten hallittava kaikki nämä kolme peruskiveä. Osaaminen luo yrityksestä kiinnostavan kumppanin. Lisäarvon syntyminen luo pohjan taloudelliselle kiinnostavuudelle. Luottamusta tarvitaan tarpeellisten, yksityiskohtaistenkin ja yritykselle herkkien tietojen vaihtamisessa, lisäarvon muodostamisessa ja osaamisen yhdistämisessä.

Kumppanuuden kannalta tarvittava luottamus kehittyy ajan mittaan. Luottamus rakentuu aluksi yrityksissä toimivien ihmisten välille kehittyen ajan kuluessa yritysten väliseksi luottamukseksi. Luottamuksen muodostuminen ei alkuvaiheessa perustu tietoon, vaan lähinnä tunteeseen: tästä voisi olla hyötyä. Ajan mittaan ja kokemusten karttuessa kumppanuussuhdetta voi mitata todellisuuteen perustuvilla kokemuksilla ja faktoilla. Vähitellen kumppanit toteavat tarvitsevansa toisiaan hyödyn tuottamiseksi. Luottamuksen onnistumisen kannalta on olennaista yritysten samankaltainen arvomaailma ja toisiaan kohtaan hyviin aikomuksiin perustuva toiminta.

Kumppanuuden muodostaminen vaatii kumppanuusstrategian luomisen. Yrityksen on aina ja kaikessa noudatettava tätä strategiaa mahdollisesti muuten saatavien lyhytaikaisten hyötyjen kustannuksella. Kumppanuus edellyttää yritykseltä selkeää arvomaailmaa ja vahvuutta toimia aina näiden arvojen mukaisesti. Yrityksen koko organisaation on toimittava kumppanuuden vaatimassa avoimessa ja luottamuksellisessa hengessä

Kumppanuudelle olennaisia tekijöitä ovat:

- strateginen valinta
- luottamus henkilöiden ja organisaatioiden tasolla
- pitkäjänteisyys
- avoimuus
- molemminpuolinen hyöty, win-win
- keskinäinen riippuvuus
- osapuolten tasavertaisuus
- tiedon ja osaaminen yhdistäminen
- kumppanuuteen kasvaminen
- koko organisaatioon ulottuva toimintatapa.

Yrityksen on kumppanuuteen pyrkiessään suositeltavaa laatia kirjallinen kumppanuusstrategia. Tämän elementtejä ovat ainakin seuraavat kohdat (Stähle, P. ja Laento, K., Strateginen kumppanuus, WS Bookwell Oy, Porvoo 2000):

- Kumppanin hakeminen
- Perustava ansaintaidea
- Partnerietiikka
- Pelisäännöt ja periaatteet
- Järjestelmät, prosessit ja työkalut
- Arviointimenetelmät ja mittarit

Mitä etua kumppanuudesta

“Kumppanuuteen ajavana tekijänä on viime kädessä raha. “

Kumppanuus ei synny pelkästään toimintamallin vuoksi, vaan siitä haetaan molemminpuolista taloudellista hyötyä. Päähankkija hakee kumppanuudesta kustannushyötyjen ohella toimittajan kasvavaa osaamista sekä useissa tapauksissa toimittajan osallistumista riskin jakamiseen ja tuotekehitysprosessiin. Kustannushyödyt syntyvät usein epäsuorasti. Tilaus- ja kotiinkutsuprosessin yksinkertaistuminen saattaa vähentää tähän tarvittavan henkilöstön määrää. Hankintoja keskittämällä alihankkijoiden määrä vähenee. Kumppanuuden myötä hankitaan usein aikaisempaa suurempia kokonaisuuksia, mikä vähentää ohjattavien nimikkeiden määrää ja yksinkertaistaa toiminnan ohjausta. Toimittajan koon kasvaminen luo edellytykset toimittajan kehittymisen kannalta riittävän suuren kriittisen massan syntymiselle. Tämä luo perustaa esimerkiksi tarvittavan tuotekehityskapasiteetin muodostumiselle ja alihankkijan yleiselle vahvuudelle.

Alihankkijat hakevat kumppanuudesta pitkäjänteisyyttä ja ennustettavuutta. Pitkäjänteinen kumppanuussuhde luo toimittajalle mahdollisuuksia ennakoida investointitarpeita ja keskittyä oman toiminnan kannalta parhaan tuotteen valmistukseen. Tuottavuutta voidaan kehittää perinteistä alihankintasuhdetta paremmin yhdessä asiakkaan kanssa pyrittäessä esimerkiksi vuotuisiin hintojen alennuksiin. Pitkäjänteinen toiminta luo edellytykset kehittää tuotantojärjestelmä tuotteelle sopivaksi, mikä parantaa kummankin osapuolen kilpailukykyä. Kumppanuussuhteessa molemminpuolinen kumppanin tilanteen ymmärtäminen ehkäisee kohtuuttomien vaatimusten syntyä. Yhteiset visiot ja strategiat vähentävät markkinoiden muutosten yllätyksellisyyttä alihankkijakumppanin toimintaan. Luottamuksellisessa ja läheisessä suhteessa toimittaessa tiedon saanti kumppanin toiminnasta ja siinä tapahtuvista muutoksista on merkittävä syy kumppanuuden muodostumiselle. Toisaalta alihankkija pystyy hyödyntämään itseään usein suuremman kumppanin suhteita, esimerkiksi tutkimuslaitoksiin. Kumppanuus luo molemminpuolista sitoutumista, josta irtautuminen on perinteistä alihankintasuhdetta vaikeampaa.

Täydellisesti toimiva kumppanuus edellyttää kummankin osapuolen tasa-arvoista osallistumista. Tämä on edellytyksenä vaadittavan luottamuksen syvällisyyden syntymiselle. Yhteistyön kumppanien kesken pitää olla hyvin läheistä. Edes nor-

maali päivittäisellä tasolla tapahtuva yhteydenpito ei välttämättä ole riittävää. Yhteistyön pitää olla myös luontevaa.

Kumppanuutta ei pidä käsittää tilausautomaattina kustannuksista välittämättä. Valmistettavien tuotteiden ja komponenttien kilpailukykyisestä hintatasosta huolehtiminen on yhtä merkittävää kuin muussakin alihankintatoiminnassa. Valmistavan kumppanuusosapuolen on seurattava ja kehitettävä toimintansa tehokkuutta ja pystyttävä tarjoamaan tuotteensa ja palvelunsa jatkuvasti kilpailukykyisin hinnoin. Kilpailukykyisen kustannustason saavuttaminen tapahtuu kumppanuudessa molempien osapuolten yhteisin ponnistuksin ja molempien osapuolten hyödyksi.

	Edut	Riskit
Päähankkija	<ul style="list-style-type: none"> - alihankkijan osaaminen kasvaa - hankintojen keskittämisen syntyvät vahvoja toimittajia - kustannussäästöt - investointien suunnittelu helpottuu - riskien jakaminen alihankkijan kanssa - voi keskittyä paremmin omaan osaamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - liiallinen riippuvuus kumppanista - henkilökemioiden sopimattomuus henkilövaihdoksissa - mahdollinen hintatietoisuuden heikkeneminen - omistusjärjestelyihin liittyvät mahdolliset riskit
Toimittaja	<ul style="list-style-type: none"> - keskinäisen riippuvuuden syntyminen - pääsee osaksi asiakkaan prosessia - toiminnan pitkäjänteisyys - luo kasvumahdollisuuksia - pakottaa kehittymään - luo kustannussäästöjä - yrityksen vahvuuden kasvu - yllätyksellisyys vähenee yhteisten strategioiden ja visioiden johdosta - osaaminen kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> - omistusjärjestelyihin liittyvät mahdolliset riskit - liialliset kasvu- ja osaamisvaatimukset - hintakilpailukykyyn mahdollinen heikkeneminen - henkilökemioiden sopimattomuus henkilövaihdoksissa - kumppanit eivät tasa-arvoisia neuvottelutilanteessa

Kumppanuus käytännössä

Keväällä 1999 MET kartoitti pitkäaikaisissa tilaaja - toimittaja yhteistyö- ja ali-hankintasuhteissa toimivien jäsenyritystensä sopimuskäytäntöä sekä käsityksiä, joita komponentteja, osia tai työsuorituksia toimittaville yrityksille viime vuosi-en aikana on muodostunut toimialansa sopimuskäytännöstä, sen ehdoista, ilma-piiristä ja kehitysnäkymistä.

Olenainen osa kyselyä oli selvittää, mitä yrityksissä ymmärretään termeillä; ”kumppanuus” ja ”verkottuminen”.

Vastausten perusteella niillä ymmärretään

“ Yritysten välistä pitkän aikavälin luottamuksellista yhteistoimintaa, johon sisältyy muitakin yhteistyöelementtejä kuin tuotteiden tai palveluiden osta-mista ja myymistä.”

Eräänä olennaisena yhteistyökohteena pidettiin yhteistä tuotekehitystä, jonka katsottiin osoittavan erityisen luottamuksellista suhdetta ja osoittavan kumppa-nuutta.

Kumppanuustoiminnan edellytyksenä pidettiin myös riittävän tasapuolista sopimusintressien jakoa, jolla varmistetaan kummankin osapuolen tyytyväi-syys yhteistoimintaan.

Kyselyn tulokset ovat liitteessä (liite 2).

Syksyllä 2000 kartoitettiin kohdistetulla kyselyllä kumppanuustasoisesti toimivi-en yritysten näkemyksiä kumppanuuden syntyyn, sisältöön ja siitä saataviin hyötyihin liittyvissä asioissa.

Tulokset osoittavat, että kumppanuus yritysten välillä on kehittynyt ajan mittaan, kuitenkin yleensä suunnitelmallisesti kohti määriteltyä tavoitetilaa. Kumppanuuden kehittymiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle on yleensä laadittu kumppa-nuussuunnitelma. Kehitys on alkanut molemminpuolisesta tahdosta. Aloite kump-panuustoimintaan voi siis tulla kummalta osapuolelta tahansa.

Kuinka pitkällä kumppanuudessa eri yritykset ovat, vaihtelee yrityksittäin ja jopa kumppanuuksittain. Yleisesti tilanteen voi sanoa olevan välttävällä tasolla. Toi-saalta usein ollaan vielä kumppanuuden alkutaipaleella, jolloin kumppanuuden tilan määrittely on vaikeaa.

Yhteisten strategioiden ja visioiden merkitys kumppanuuden onnistumisessa todettiin kyselyssä tärkeäksi. Toisaalta avoimiin kalkyyleihin ei kumppanuudes-sakaan ole välttämättä päästy.

Parhaan mahdollisen hyödyn aikaansaamiseksi todettiin tarvittavan määritelty kumppanuussopimus ja kumppanuuden kehittämisohjelma. Lisäksi suunnitel-mien on oltava pitkäjänteisiä.

Kumppanuuteen ei Suomessa, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, näytä liittyvän keskinäistä omistamista, esimerkiksi osakkeiden listinomistusta. Kumppani saattaa kuitenkin osallistua esimerkiksi hallitustyöskentelyyn. Kyselyn pe-

rusteella näyttää siltä, että kumppanuuden tasapuolisuudesta ollaan eri mieltä. Päähankkijat näkevät kumppanuuden tasapuolisemmaksi kuin alihankkijat. Näyttäisi siis siltä, ettei kumppanuuden eräs peruspilari eli tasapuolisuus vielä kaikilta osin toteudu.

Kumppanuuden myötä toimittajien näkemyksiä on alettu ottaa yhä enemmän huomioon suunnittelussa. Kumppanuus nähdään enemmänkin kehittämissuhteena kuin perinteisenä ostaja-myyjäsuhteena.

Kumppanuuden todetaan toimivan organisaatioissa kaikilla tasoilla. Yrityskoon kasvaessa kuitenkin ylimmän johdon ja omistajien osallistumisen kumppanuustoimintaan ainakin päähankkijapuolella vähenee. Kumppanuussopimus vaikuttaa koko toimittajaketjuun. Alihankkija voi omassa toimittajaverkostossaan tehdä pitkäaikaisempia sopimuksia. Verkostotoimittajat voivat tapauskohtaisesti hyödyntää joko päähankkijan tai kumppanuustoimittajan materiaali- ja komponenttihakintasuopimuksia.

Yritysten solmimien kumppanuussopimusten muoto ja laajuus vaihtelevat. Yleisesti voi sanoa, että mikäli erillinen kumppanuussopimus on laadittu, on se kirjallinen. Kumppanuussopimus voi sisältyä osana yritysten välisiin muihin sopimuksiin, kuten toimitus- tai tuotekehityssopimuksiin. Kumppanuussopimuksiksi luokiteltavien sopimusten määrä on rajallinen, yleensä 5-10 kappaletta.

Kumppanuussopimuksen sisältö vaihtelee kumppanuuden luonteen mukaan. Yleensä sopimus sisältää ainakin sopimuksen kesto, salassapito, erimielisyyksien ratkaisua, vahingonkorvaus- ja vapautumisperusteita sekä toimitusvalmius- ja varastotasoa koskevat kohdat. Mikäli kumppanuuteen liittyy tuotekehitykseen ja tuoteoikeuksiin liittyviä asioita, on nämäkin määriteltävä sopimuksessa. Yhteisten visioiden ja strategioiden laadintaa koskevat kohdat liittyvät myös useimmiten sopimukseen. Samoin usein sovitaan avoimista kalkyyleista. Sen sijaan harvinaisempaa on sopiminen voittojen tai tappioiden jakamisesta tai volyymi- tai myyntiennusteista. Kumppanuussopimuksien eri kohtien arvioidaan olevan riittävän tarkasti yksilöityjä, joskus jopa liiankin tarkasti.

Kumppanuussopimus ei yleensä sido yritystä yhteen toimittajaan tai yhteen päämieheen. Sopimus kuitenkin saattaa rajoittaa vastaavien komponenttien valmistamista kolmannelle osapuolelle. Komponentille saattaa olla useampi toimittaja lähinnä toimitusvarmuuteen liittyvien syiden vuoksi.

Kumppanuuden onnistumisen on todettu riippuvan merkittävästi henkilökysymyksistä. Eri yritykset ja jopa eri henkilöt yritysten sisällä suhtautuvat eri tavoin luottamukselliseen ja yhteistyöhön perustuvaan kumppanuussuhteeseen.

Muistilista kumppanuuteen liittyvistä asioista

- Strateginen päätös edetä kumppanuuteen
- Selkeä kumppanuusstrategia siihen liittyvine toimintaperiaatteineen
- Vahva eettinen toimintaperusta
- Yhteiset visiot
- Samankaltainen arvoperusta
- Samankaltaiset toimintaperiaatteet
- Sopivuus omaan toimintastrategiaan
- Kumppaneiden tasa-arvoisuus
- Avoimuus
- Sitoutuminen
- Pitkäjänteisyys
- Luottamus
- Vahva osaaminen
- Jatkuva toiminnan parantaminen
- Hyötyä synnyttävä molemmille osapuolille
- Lisäarvoa synnyttävä molemmille osapuolille
- Tunnustettu, molemminpuolinen ja vapaaehtoinen riippuvuus
- Molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan lisäarvon saamiseksi
- Toimiva henkilökemia kumppanien välillä
- Jatkuva yhteydenpito
- Laaja-alainen yhteydenpito
- Hyvämaineinen kumppani
- Selkeä organisaatorakenne vastuineen ja rooleineen
- Kirjallinen kumppanuussopimus

5. Kumppanuussopimukset

5.1 Tietoa on niukasti saatavilla

Selvitysten mukaan yritysten valtaosa toivoo entistä kiinteämpää yhteistyötä tilaajiensa ja toimittajiensa kanssa. Siksi on tärkeää, että käytännössä esiintyvistä ja koetelluista kiinteän yhteistyön malleista olisi tietoa saatavissa. Aikaisempia virheiden toistamista ja epäonnistumisia voidaan tällä tavoin tehokkaimmin välttää. Tietoa kumppanuusasioista ei kuitenkaan toistaiseksi ole riittävästi saatavilla. Tämä johtunee siitä, että järjestelmällisenä yhteistyömuotona kumppanuus on suhteellisen uusi ilmiö.

Erään ”Yhteistyösopimukseksi” otsikoidun kumppanuussopimuksen johdannossa liittoutumista on kuvattu näin;

” Sopimuksen tarkoituksena ja osapuolten pyrkimyksenä on edistää ja syventää molemminpuolista yhteistyötä ja aikaansaada laatua ja kilpailukykyä parantavia teknisiä, kaupallisia ja toiminnallisia ratkaisuja, toimimalla luottamuksellisessa ja pitkäaikaisessa yhteistyössä, josta saatava lisäarvo on kummankin edun mukainen. ”

5.2 Sopimusmallit ja ohjeet. Lainsäädäntö

Kumppanuussopimuksen laadintaan ei toistaiseksi ole olemassa yleistä mallia tai ohjeistoa. Käytännön perusteella näyttää siltä, että kumppanuustyyppiset sopimukset on vähitellen rakennettu perinteisen alihankintasopimuksen ympärille.

Mallien ja ohjeistojen rakentamisen vaikeus johtuu, paitsi asian uutuudesta, myös siitä, että kumppanuuden muodot poikkeavat toisistaan. Tosin yhteisiäkin piirteitä niissä luonnollisesti on.

Aikaa myöten, joko sopimusta täydentämällä, muuttamalla tai vielä yleisemmin, käytännön menettelyjen alkaessa muuttua ” kumppanuustyyppiseen ” suuntaan, muodostuu sopimus pohjasta ja vakiintuvasta käytännöstä kumppanuussopimus.

Kaikkia noudatettuja käytäntöjä tai sovittuja menettelyohjeita ei välttämättä aina kirjata yhteen sopimusasiakirjaan, vaikka se menettelytapana olisikin suositeltava.

Yhteenvedona sopimuksen laatimisen alkuohjeiksi voidaan sanoa, että suositeltavaa on lähteä liikkeelle soveliaasta alihankinnan sopimus pohjasta, jonka ympärille kumppanuussopimus rakennetaan tai aikaa myöten käytännössä rakentuu.

On selvää, että kumppanuuden edellytykset ovat olemassa vain, milloin tulevan kumppanin yhteistyökyvystä on aikaisempia positiivisia kokemuksia.

Kumppanuussopimukseen sovellettava lainsäädäntö on yleistä yritysten väliseen toimintaan sovellettavaa säännöstöä, mitään erityistä kumppanuuslakia ei ole.

5.3 Kumppanuussopimuksen sisältö

Kumppanuussopimuksen ehdot koostuvat useammasta eri sopimuskerrostumasta. Käytännössä kaikki sopimusasiat voivat sisältyä samaan asiakirjaan, josta sopimuksen eri kerrostumia koskevat kohdat ovat löydettävissä. Sopimusteknisesti tällainen ratkaisu ei kuitenkaan ole paras mahdollinen.

Osapuolten väliseen käytäntöön ja viestien vaihtoon sisältyy myös sopimuksen sisällön ja sen tulkinnan kannalta tärkeitä asioita.

Alla esitettävä jaottelu kolmesta sopimuskerrostumasta on vain viitteellinen ja osittain mielivaltaisen, eikä sillä juuri ole merkitystä käytännössä. Sen tarkoituksena on vain havainnollistaa, miten sopimus voidaan purkaa pienempiin osiin. Muitakin jaottelumalleja voidaan perustellusti esittää.

Kumppanuussopimuksista on erotettavissa ainakin seuraavat elementit:

5.3.1 Strateginen kumppanuus eli mihin kumppanuudella pyritään

Sopimuksen ensimmäinen kerrostuma

Pitkän aikavälin tavoitteellinen sopimus, raami- tai puitesopimus, jossa määritetään osapuolten yhteiset tavoitteet, on kumppanuuden perussopimus.

Sopimuksen aikajänne on poikkeuksetta vuosia.

Raamisopimuksessa lyödään lukkoon osapuolten yhteinen strategia ja yhteiset visiot.

Asioita, jotka tällä tasolla tavataan kirjata ovat:

- Pyrkimykset laadun jatkuvaan parantamiseen yhteisellä sekä myös omaehtoisella tuotekehityksellä, tuotannon tehostamiseen ja toimitusaikojen lyhentymiseen eli yhteenvetona kaikki ne kilpailukyvyn kannalta positiiviset vaikutukset, joiden vuoksi yhteistoimintaan ryhdytään, ja jotka sillä pyritään saavuttamaan.

- Sopimukset menettelyistä ja laskentaperusteista, joiden mukaisesti saavutettu hyöty jaetaan sekä, millainen osapuolten asema on toisiinsa nähden. Onko niillä etuoikeutettu asema toisiinsa nähden tilaajana ja toimittajana? Onko toimittajan esimerkiksi pidettävä tietty osa kapasiteetistä jatkuvasti varattuna sopimuskumppanille ja sitoutuuko tilaaja käyttämään vain kumppania vai onko toimitusten kilpailuttaminen mahdollista.

Myös yhteistyön luottamusvelvoitteista ja niiden laajuudesta sekä kestosta sovi-taan puitesopimuksessa.

Koska puitesopimus voi olla luonteeltaan enemmänkin ”ohjelmapoliittinen julistus”, se ei aina välttämättä ole sitova. Sen sitovuusaste olisi hyvä todeta erikseen. Sitovuus riippuu siitä, miten täsmällisiä velvoitteita toimia tai pidettyä toiminnasta puitesopimus osapuolille asettaa.

Yhteistyötä entisestään lähentävät toimet, kuten osallistuminen kumppaniyrityksen hallintoon (hallituksen jäsenyys) tai optio koko yrityksen ostoon tietyssä tilanteessa, kuuluvat tähän kerrostumaan. *Lauseke, ”Osapuolet toteavat, että osallistuminen valmistajakumppanin hallintoon on välttämätöntä valmistajan toimistusten tärkeyden ja jatkuvuuden takaamisen vuoksi”, on esimerkki tällaisesta sopimuksesta.*

Omistuksellinen tai hallinnollinen yhteistyö eivät kuitenkaan ole kumppanuuden välttämättömiä edellytyksiä. Useimmissa tapauksissa osapuolet toimivat itsenäisesti ilman näitä sidonnaisuuksia.

Uutena asiana on sopimukseen ilmestynyt yleinen velvoite toimia ympäristön kannalta vastuullisella tavalla. Kuluttajatuotteiden valmistajille se lienee yhä tärkeämmäksi muuttuva asia.

Äärimmillen vietyä kumppanuudesta johtuva sidonnaisuus on sitä, että toimittajalla on vain yksi ostaja ja ostajalla vain yksi toimittaja. Tällaisiakin ratkaisuja kumppanuussuhteiden joukosta löytyy.

5.3.2 Operatiivinen kumppanuus eli kumppanuus käytännössä

Sopimuksen toinen kerrostuma

Puitesopimuksella hahmoteltujen yhteistyön päämäärien ja menettelyjen täsmennetyt muodot ja käytännön tapahtumat määrittävä toinen sopimusosuus sisältää yleensä määräyksiä muun muassa;

- Yhteydenpidon mekanismeista, määräajoista, tuotannon ja hankintojen volyymeistä, tietojärjestelmistä, sähköisen tiedonsiirron menettelyistä, niitä koskevista valmiuksista sekä osapuolten yhteys ja vastuuhenkilöistä ja heidän valtuuksistaan.

- Samoin tähän osuuteen sisältyvät tuotekehitystä koskevat määräykset, joita pidetäänkin yleisesti eräänä olennaisimmista ja tärkeimmistä osana kumppanuussopimusta.

Tuotekehityksen avainkysymyksiä ovat muun muassa;

Osapuolten tiedollinen ja taidollinen osuus kehitystyössä, siihen käytettävät taloudelliset panostukset sekä kehitystyön innovatiivisten tulosten jakautuminen. Kummalle osapuolista kuuluvat teollisoikeuksien omistus ja käyttöoikeudet vai ovatko ne yhteistä omaisuutta. Käyttöoikeuksista sovittaessa on sovittava niiden käyttöön liittyvistä rajoituksista, kuten esimerkiksi mihin tarkoituksiin niitä voidaan käyttää.

Kumppanuussopimuksissa tuotekehitys ja aivan erityisesti oma-aloitteinen jatkuva tuotekehitys on korostuneen huomion kohteena. Valmistajan velvollisuutena on yleensä kehittää kumppaninsa tuotetta vähintäänkin kuin omaansa.

Myös määräykset valmistuksen tarvikkeiden hankinnasta ja velvollisuuksista ylläpitää raaka-aineiden ja puolivalmisteiden varastoja toimitusvalmiuden varmistamiseksi sekä niistä aiheutuvien velvoitteiden aiheuttaman kulurasituksen jakamisesta osapuolten kesken, kuuluvat operatiivisen kumppanuuden sopimusosuuteen.

5.3.3 Kumppanien keskinäiset toimitusehdot

Sopimuksen kolmas kerrostuma

Kolmantena kumppanuussopimuksen osana ovat, normaalin alihankintasopimuksen tavoin, tuotteiden tai palvelujen toimitusten yksityiskohtaiset ehdot. Niiden laatimisessa voidaan turvautua joko yleisiin sopimusehtoihin tai räätälöidä omat toimitusehdot yksilöllisen tarpeen mukaan.

Tähän sopimusosuuteen ei liity mitään erityistä kumppanuusleimaa. Kyse on tavallisesta alihankinnan oston ja myynnin sopimuksesta, tavallisine seuraamuksineen. Poikkeavia saattavat tosin olla menettelyt häiriötilanteissa, koska vahinkojen minimointiin on pyrittävä mahdollisimman aktiivisesti.

Esiin tulevat normaalit tuotteiden, tavaroiden tai palvelujen toimitusten yksityiskohdat, kuten tilausajat ja menettelyt, kotiinkutsut, volyymit, toimitusajat, laatu, menettely toimitusvirheen sattuessa ja takuut. Takuut saattavat olla laatutakuuta tai taloudellisia takuita, joita toimittajalta myös saatetaan vaatia.

Tietoverkon käyttöön liittyvät määräykset osana toimitusrutiineja saattavat sisältyä myös tähän sopimusosuuteen. Yleistä on, että tilaajat määrittävät, millaisia verkkovalmiuksia ne edellyttävät toimittajiltaan.

5.4 Toimitusketjujen sisäiset ehdot - verkottuminen

Yleistä on, että tilaajat edellyttävät järjestelmätoimittajiltaan vain "hyväksytyjen" alihankkijoiden käyttöä. Tässä esityksessä emme enemmälti käsittele verkottumisen kysymyksiä, mutta eräs olennainen niiden joukossa on kysymys verkostoon kuuluvien yritysten välisten sopimusten ehdoista ja niiden harmonisoinnista.

Riittävän edustavia esimerkkejä verkostoista, joiden hankinta/toimituspolitiikka perustuisi systemaattisesti rakennetulle sopimuspolitiikalle ja järjestelmälle, ei kyselyssämme tavattu. Verkostoissa kyllä toimitaan ja niistä puhutaan paljon, mutta järjestelmällisiä verkostoketjuja, joiden keskinäinen toimituskäytäntö, järjestelmätoimittajasta alimman verkostotason komponenttitoimittajaan, perustuisi yhteisesti määritettyyn pohjaan, on ilmeisesti erittäin harvassa, jos lainkaan.

Verkostosopimuksen rakentamisen tulee epäilemättä tapahtua ylhäältä alaspäin ja koska osapuolia saattaa olla kymmeniä, on yhteisen ja tasapuolisen sopimuskäytännön rakentaminen vaativa tehtävä.

Esimerkkinä tästä vaativuudesta ovat vastaukset METin kyselyssä esitettyyn kysymykseen, **“Käytättekö omissa hankinnoissanne samoja ehtoja, joiden mukaan toimitte omien tilaajienne kanssa”**, johon moni vastaajista ilmoitti käyttävänsä omissa hankinnoissaan toimittajan kannalta **huonompia ehtoja**, kuin mistä itse oli sopinut.

Menestyvää verkostoa ja kumppanuutta tuskin rakennetaan muulle, kuin hyötyjen ja haittojen kohtuulliselle tasajaolle.

5.5 Toimitusten yleiset sopimusehdot eli vakioehdot

Tavaran toimituksia koskevien yleisten sopimusehtojen määrä on suuri ja sisältö kirjavaa. Kuten edellä on todettu, kaiken kattavia kumppanuustoiminnan yleisiä sopimus eli vakioehtoja ei ole.

Yleisiä toimitusehtoja käytetään usein myös kumppanuussopimuksiksi kutsuttujen yhteistyösopimusten liitteinä.

Monilla suurilla ostajayrityksillä on yrityskohtaiset vakioehdot. Ne on usein laadittu siten, että ne ovat käyttökelpoiset konsernitason tasoisesti ja maailmanlaajuisesti. Tämä on johtanut englanninkielisten sopimusehtojen ilmaantumiseen myös kotimaiseen sopimuskäytäntöön. Todennäköistä on, että tämä tapa tuottaa lisähankaluutta ainakin pienemmille sopimuskumppaneille. Ainakin on selvää, että kielitaitoa koskevat vaatimukset korostuvat niidenkin yritysten kohdalla, jotka harjoittavat vain kotimaankauppaa. Kaikki eivät ole varauksettoman tyytyväisiä tähän uuteen käytäntöön.

Järjestöjen laatimia yleisiä sopimusehtoja käytetään myös paljon. Metallin ja elektroniikkateollisuuden alalla se tarkoittaa METin ja Orgalimen toimesta laadittuja kotimaisia, pohjoismaisia ja eurooppalaisia vakioehtoja. Eräät yritykset käyttävät niitä myös konsernin sisällä käytävän kaupan ehtoina.

Yleisten sopimusehtojen oikea käytötapa on niiden liittäminen kumppanuuden puitesopimukseen niitä koskevalla maininnalla.

6 Kumppanuussopimuksen laatiminen

Jäljempänä oleva ohjeisto on laadittu avuksi niille, jotka ovat tekemässä joko kumppanuus tai muuta osa- tai alihankinnan sopimusta. Ohjeisto ei ole eikä voikaan olla tyhjentävä. Muitakin kuin siinä mainittu asioita on todennäköisesti otettava huomioon. Yhteistyötilanteet ovat erilaisia, samoin niitä koskevat sopimukset, joiden on ohjattava kulloisenkin sopimussuhteen erityispiirteitä.

Niitä vähimmäisvaatimuksia, jotka "hyvän" sopimuksen aina olisi täytettävä voidaan helposti luetteloida. Sopimus on yrityksen toiminnan apuväline, joka kokonaisuutena lisäksi heijastelee yrityksen yleisiä toimintaperiaatteita ja käytäntöjä. Yritysten sopimuskulttuurit poikkeavat toisistaan. Erot ilmenevät lähinnä sopimusten painotuksissa muun muassa vastuiden kohdalla ja velvoitteiden kirjaamistavassa. Samoin on havaittavissa, että joillakin yrityksillä on toistuvasti vaikeuksia sopimussuhteissaan, toisilla vaikeuksia ei juuri esiinny.

Sopimuksen tekoa säätelee vaikeasti noudatettava "nyrkkisääntö", jonka mukaan sopimuksen on oltava mahdollisimman lyhyt ja selkeä, mutta samalla kuitenkin "riittävän" yksityiskohtainen. Vastuiden ja velvoitteiden tulisi selkeästi ja johdonmukaisesti selvitä tekstistä, kohtuuttomia lausekkeita ja tietoisesti rakennettuja "miinoja" välttää. Vastuut pitäisi suhteuttaa kumppanin kantokyvyn mukaiseksi eikä täysin epärealistisia korvauspykälä "hyvässä" sopimuksessa ole.

Mikäli täysin ylimitoitettuja vastuuklausuuleja pidetään tarpeellisina, olisi vakavasti harkittava onko kumppanuussopimuksen teolle ylipäänsä olemassa edellytyksiä. Tämä harkinta on tarpeen sekä velvoitteita vaativalle että niihin sitoutuvalla yritykselle.

Käytännössä, kuten jo on todettu, kumppanuussopimus rakentuu yleensä asteittain, ajan mittaan yhä läheisemmäksi muuttuvan yhteistyön suuntaan.

Osa alla olevista kohdista on selostettu tarkemmin, mikäli kokemus on osoittanut niiden käytännössä aiheuttaneen toistuvia ongelmia.

6.1 Osapuolet, sopimuksen tarkoitus ja kohde. Määrittelyt

Sopimuksen otsikointi, sen osapuolet ja tarkoitus, "suuret linjat", yhteistyökohteen tai toiminnan määrittely, josta käytännön esimerkki;

"Osapuolet ovat tänään tehneet sopimuksen, joka koskee XX - tuotteen suunnittelua ja prototyyppien rakentamista. Sopimuksen perusteella osapuolet yhteistyössä suunnittelevat tuotteen, jota tullaan käyttämään. Yhteistyökumppani A on myös tuotteen toimittaja, jos se on hinnallisesti kilpailukykyinen.

Tällä hetkellä arvioidaan tuotannon määrän vuositasolla olevan ... kappaletta."

Tässä on selkeä ja täsmällinen raami, jota täydennetään sittemmin yksityiskoh-
taisesti.

Keskinäinen yhteydenpito, toiminnan ennustettavuus ja markkinoiden aktiivinen
seuranta ovat asioita, jotka voidaan kirjata alkuun.

Mikäli sopimuspuolena on konserni, saattaa olla paikallaan todeta antaako sopi-
mus oikeuksia myös muille samaan konserniin kuuluville yksiköille.

6.2 Laatu

Laatu, jatkuva tuotekehitys, kustannusten jako. Laadusta mieluiten erillinen
sopimus, joka on kumppanuussopimuksen liitteenä. (Laadusta sopiminen, MET-
raportti 1/2001)

Laadun käsite on viime vuosina laajentunut tarkoittamaan myös tuotteen teho-
kasta kierrätettävyyttä ja käytettyjen materiaalien talteenottoa.

6.3 Volyymit, hinnat ja kapasiteetti

Kaavaillut valmistusmäärät, tilausmäärät, hinnoittelu ja kapasiteetti, joka pide-
tään varattuna.

Missä määrin voidaan kehittälykustannuksia siirtää hintoihin.

On huomattava, että jos vaaditaan heti markkinaehtoista hintakilpailukykyä, on
tuotekehittäjä huonossa kilpailuasemassa, koska kehityskustannukset ovat rasit-
teena, ellei niitä ole korvattu erikseen. Tätä joudutaan miettimään silloin, kun
suunnitteleva yritys myös valmistaa.

6.4 Suunnittelu ja tuotekehitys

Suunnitteluprojektin tai jatkuvan kehityksen tavoitteet ja millaisin osuuksin osal-
listutaan. Taloudellinen tai tiedollinen panostus. Jos rahaa siirretään - maksuaika-
taulu. Kenen tiloissa työ tapahtuu. Ketkä osallistuvat ja miten. Aikataulu. Kuka
dokumentoi ja säilyttää aineiston. Käytetäänkö ulkopuolista asiantuntemusta ja
kumpi maksaa ja vastaa. Mikäli kumppanuus painottuu voimakkaasti tuotekehi-
tykseen, on syytä tehdä siitä oma sopimuksensa kumppanuussopimuksen liitteeksi.

Kenelle kuuluvat omistusoikeudet innovaatioihin (know how, patentit, tekijän-
oikeudet). Mahdolliset käyttöoikeudet/lisenssit. Onko osapuolella oikeus ratkai-
sun käyttöön ja onko oikeus maksuton vai maksullinen.

Työsuhdekeksintölain mukaiset työntekijöiden mahdolliset oikeudet tulisi ottaa
huomioon jo tässä vaiheessa. Laki koskee innovaatioita, jotka ovat Suomessa
patentointikelpoisia.

Milloin työ keskeytetään, jos tuloksia ei synny. Miten tappio jaetaan.

Yhteydenpidon mekanismit, tietojärjestelmien keskinäistä mukauttamista koskevat
määräykset.

6.5 Valmistuksen apuvälineet; Työkalut, muotit, mallit tms.

Kumpi hankkii, omistaa, valmistaa, säilyttää, huoltaa, korjaa ja vakuuttaa.

Omistusoikeuden kannalta pulmallinen tilanne syntyy käytännössä, kun työkalu maksetaan osana tuotteen hintaa. Näissä tilanteissa on selvästi sovittava, milloin maksu on lopullisesti suoritettu ja milloin omistusoikeus siirtyy.

6.6 Hinnoittelu

Hinnan määräytyminen, voimassaolo, määräaikainen tarkistaminen. Pyrkimys alenevaan hintatasoon ja kustannusten säästöön jatkuvalla kehitystyöllä. Kehitystyöllä saavutettavan hyödyn jakaminen osapuolten kesken.

Avoimuus, kalkyytit. Hintakilpailukyky, samalla kuitenkin voitava ottaa huomioon kehityskustannukset.

6.7 Luottamuksellisuus - salassapito

Saadaanko ja miltä osin tietoa luovuttaa edelleen.

Velvollisuus yhteistyön aikana saadun ja syntyneen tiedon säilyttämiseen luottamuksellisena sekä sopimusaikana että sen päättymisen jälkeen. Mahdollisuus käyttää tietoa sopimuksen päättymisen jälkeen esim. muussa toiminnassa.

6.8 Kumppanuudesta aiheutuvat rajoitukset – kilpailukiellot

Rajoittaako kumppanuus toimintaa muiden kanssa. Saadaanko vastaavaa tuotetta valmistaa myös muille ja millaisin edellytyksin. Voidaanko tuotetta tilata myös muualta vai onko kumppani ainoa toimittaja. Mikäli toisen osapuolen toimintavapautta aiotaan rajusti kaventaa on ensin selvitettävä, mitkä ovat kilpailulainsäädännön vaikutukset määräyksiin. Mahdollista on, että radikaali toimintavapauden rajoittaminen on kilpailulain vastaista. Sama voi koskea toiminnan rajoittamista sopimuksen päättymisen jälkeen.

Tilajan ja toimittajan yhteistyö saattaa olla vertikaalista eli tuotantoketjussa ylempänä ja alempana olevien yritysten yhteistyötä. Se voi myös olla horisontaalista eli tuotantoketjussa samalla tasolla olevien yritysten yhteistyötä.

Verkostoissa toimijat tekevät yhteistyötä sopimusketjussa yleensä sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti.

Kilpailulainsäädäntö on erilainen näiden kahden tilanteen kohdalla.

6.9 Voimassaolo

Mistä sopimuksen voimassaolo alkaa. Onko se voimassa toistaiseksi vai määräajan. Sidotaanko voimaantulo strategiseen vai operatiiviseen sopimukseen. Miten kytketään mukaan tärkeät toiminnalliset seikat, kuten ennusteet, kotiinkutsut, toimitusajat ja tavat, takuut, tuotevastuu, mahdolliset vakuudet ja vakuutukset ym. yksityiskohtia säätelevät ehdot.

Millainen on ehtojen tarkistus- tai muuttamismenettely ja voimassaoloaikojen jatkuminen, jatkuuko automaattisesti, ellei irtisanota, vai edellyttääkö jatkosopimusta määräajan päättyessä.

Lisäksi tulevat rutiinipykälät maksuehdoista, omistusoikeuden siirtymisestä, toimitusehdoista, materiaaleista ja puskurivarastoista sekä niiden määristä ja rahoituksesta.

Tähän ryhmään kuuluu myös määräys riitojen ratkaisusta ja viittaus yleisiin sopimusehtoihin esim. MET 96, mikäli sellaisia käytetään. Näistä enemmän kohdassa 5.5.

Yleiset sopimusehdot on otettava sopimuksen liitteeksi.

6.10 Kumppanuussopimuksen eri "kerrostumat"

Edellä 5. luvussa oli puhe sopimuksen eri "kerrostumista". On pitkälle makuasia mitä sopimuskohtia pidetään "strategisina, mitä operatiivisina", koska käsitykset asiasta vaihtelevat. Sopimuksen sitovuuden kannalta asialla ei ole merkitystä, koska sisältö, sanamuodot ja vaikutukset ratkaisevat.

Yritykset voivat valita niille parhaiten soveltuvan mallin täysin vapaasti.

6.11 Kumppanuussopimuksen tueksi sopivat yleiset sopimusehdot

Alihankinnan yleiset sopimusehdot MET 96. Kansainväliseen toimintaan Orgalimen SC – (Supply of Components) 96 tai OEM - (Original Equipment Manufacturing) Contract .

Monilla yrityksillä on omat yleiset sopimusehtonsa, joiden sisältöön vastapuolen olisi aihetta tutustua ennen ehtojen hyväksymistä, sen varmistamiseksi, että ehdot ovat asianmukaiset ja tarkoitukseen soveltuvat.

Kumppanuuden rakentamisen yksityiskohtiin liittyvää mallia ei ole. Yleiset ehdot koskevat lähinnä osapuolten välillä tapahtuvaa tavaran liikkumista ja sen kysymyksiä.

Muistilista kumppanuussopimukseen liittyvistä asioista

Kirjallinen kumppanuussopimus

- Sopimuksen otsikko
- Osapuolet
- Yhteistyön tausta
- Osapuolten tavoitteet
- Omistukselliset seikat
- Visiot ja strategiat, näihin liittyvistä toimintatavoista sopiminen
- Volyymit, ennusteet ja toimitukset, näihin liittyvistä toimintatavoista sopiminen
- Suunnittelu ja tuotekehitys
- Tuotevastuu
- Luottamuksellisuus ja salassapito
- Oikeudet yhteistyön tuloksiin
- Hyödyn ja tappion jakaminen
- Kumppanuudesta aiheutuvat rajoitukset – kilpailukiellot
- Yhteistyön mahdollinen julkistaminen
- Yhteydenpito
- Tiedonvälitys
- Jatkuva parantaminen
- Hinnoittelu
- Valmistuksen apuvälineet
- Investoinnit, konehankinnat
- Laatu
- Vastuu virheistä, takuu
- Ympäristönsuojelu
- Henkilöstön motivointi, koulutus ja työturvallisuus
- Sopimuksen voimassaolo ja päättymisen
- Irtisanomisperusteet
- Vahingonkorvausvelvollisuus ja sen rajoitukset
- Erimielisyyksien ratkaisu, tuomioistuin vai välimiesmenettely
- Kansainvälisissä sopimuksissa sovellettava laki
- Sopimushierarkia, sopimuksen loppulausekkeet ja allekirjoitukset
- Sopimuksen liitteet ja niiden soveltamisjärjestys

Termien määrittely

Alihankintatoiminta

Alihankintatoiminta on yleistermi kaikelle eri tasoilla tapahtuvalle päähankkijan ja alihankkijan väliselle tuotannolliselle yhteistyölle, jossa päähankkija teettää omaan tuotteeseensa kuuluvia, omien määrittelyjensä mukaisia tuotteita, järjestelmiä, osia, komponentteja, tuotantovaiheita tai palveluja alihankkijalla.

Alihankinta

Alihankinta on pää- ja alihankkijan välistä väljää tuotannollista yhteistyötä. Päähankkija teettää alihankinnassa toimittajallaan yleisimmin osia (osatoimittaja), tuotantovaiheita (vaihealihankkija) tai tuotantokapasiteettia (kapasiteettialihankkija). Toiminnalle on tyypillistä kilpailutus ja tarjonnan runsaus sekä usein myös toiminnan satunnaisuus. Alihankinta on tilauspohjaista ja perustuu yritysten välillä solmittuun sopimukseen. Alihankinta on alihankintatoiminnan perustalla tapahtuvaa.

Sopimusvalmistus

Sopimusvalmistus on jatkuvaa toimintaa, jossa päähankkija on siirtänyt osan valmistuksestaan alihankkijan tehtäväksi hakien esimerkiksi osaamiseen, työkaluihin tai menetelmiin liittyvää erikoistumista. Sopimusvalmistus perustuu pää- ja alihankkijan keskinäiseen esim. vuosisopimukseen. Sopimusvalmistuksessa pää- ja alihankkijan toiminnot lähestyvät toisiaan jatkuvan molemminpuolisen raportoinnin ja säännöllisen yhteydenpidon sekä yhteisten kehitysprojektien kautta. Sopimusvalmistuksen oleellisia piirteitä ovat alihankkijan erikoisosaaminen, erikoistyökalut tai -menetelmät. Saatavilla olevan tarjonnan rajallisuus lisää päähankkijan riippuvuutta toimittajastaan. Sopimusvalmistuksen kautta haettavia piirteitä ovat nopeus ja joustavuus, tietty varmuus toiminnan jatkuvuudesta sekä logistisen ketjun selkeyttäminen. Sopimusvalmistuksessa toimittaja on luonteeltaan komponentti- tai järjestelmätoimittaja tai jonkin erikoisosaamisen hallitseva toimittaja.

Kumppanuus

Kumppanuus on toimintaa, jossa päähankkija ja alihankkija toimivat keskinäisesti sitoutuen läheisessä, luottamuksellisessa ja pitkäjänteisessä yhteistyösuhteessa. Suhteelle on olennaista organisaatioiden eri tasoille ulottuva yhteistyö, molemminpuolinen avoimuus, esimerkiksi avoimet kalkyytit ja ennusteet, keskinäinen riippuvuus sekä molemminpuolinen hyötyminen win-win-periaatteen mukaisesti. Pää- ja alihankkijan yhteistyö ulottuu yhteisiin tuotekehitysprojekteihin ja mahdollisesti yhteisiin tietojärjestelmiin. Päähankkija voi siirtää tuotetai tuotekehitysvastuun toimittajalle. Päähankkijan toimiessa maailmanlaajuisesti kumppanuussuhde edellyttää usein myös toimittajalta maailmanlaajuisesta toimintaa. Kumppanuussuhteen muodostuminen on molempien osapuolten strategisen

päätöksen tulos. Kumppanuussuhteessa kyseeseen voivat tulla myös keskinäiset omistussuhteet.

Win-win-periaate

Kumpikin osapuoli hyötty kummankin tekemästä kehitystyöstä.

Päähankkija

Yritys, joka hankkii osia tuotteestaan tai palveluita tuotteeseensa muilta yrityksiltä.

Alihankkija

Yleisnimitys kaikille alihankintoja myyville yrityksille, joiden tuotteet, suoritukset tai palvelut sisältyvät joko kokonaan tai osittain tilaajien tuotteisiin.



Kapasiteettialihankkija

Keskittyy asiakkaan kuormitushuippujen tasaamiseen.

Vaihealihakija

Toimittaa asiakkaan tuotantoon liittyvän työvaiheen tai erikoisprosessin.

Osatoimittaja

Toimittaa asiakkaalle yksittäisiä osia tai osakokonaisuuksia.

Komponenttitoimittaja

Toimittaa asiakasyritykselle tämän lopputuotteessaan käyttämiä komponentteja, jotka ovat monimutkaisia valmistaa ja sisältävät useita osia tai osakokonaisuuksia (esimerkiksi auton mittari).

Järjestelmätoimittaja

Toimittaa asiakkaalle tämän lopputuotteessaan käyttämiä järjestelmiä ja tuotekokonaisuuksia vastaten myös näiden tuotekehityksestä (esimerkiksi mittaristo ja kojetaulu).

Moduulitoimittaja

Toimittaa asiakkaalle tämän lopputuotteessaan käyttämiä eri järjestelmistä tai tuotekokonaisuuksista muodostuneita moduuleita vastaten myös näiden tuotekehityksestä (esimerkiksi koko kojetaulu mittaristoineen, ilmastointilaitteineen, ilmakehineen).

Järjestelmäintegraattori

Toimittaa asiakkaalle moduuleja yhdistellen suuria kokonaisuuksia tai valmiita tuotteita (esimerkiksi koko auto).

PALAUTUS 21.5. MENNESSÄ, KIITOS!

METALLITEOLLISUUDEN KESKUSLIITTO
 Ulla-Maija Eriksson
 fax 09-622 2606
 tai postitse
 PL 10, 00131 HELSINKI

VERKOTTUMISEN YHTEISTYÖSOPIMUKSIA KOSKEVA KYSELY

Alla olevilla kysymyksillä kartoitetaan toimittajayritysten näkemyksiä asiasta.

YLEISTÄ

1	Kuinka monta sopimusta (asiakasta/ tilaajaa) yrityksellänne on			
2	Tilaajat kotimaisia	Ulkomaisia	Tilaajien lukumäärä vuosittain keskimäärin	
3	Sopimukset ovat kirjallisia	suullisia	vaihtelee	
4	Sopimusten pohjana ovat tilaajan ehdot			
	Omat ehdot			
	MET '96 alihankinnan yleiset sopimusehdot			
	- sellaisenaan			
	- muunneltuina			
	- muut ehdot			
5	Omat näkemyksemme huomioidaan hyvin sopimusta tehtäessä	Kyllä	Ei	
6	Hyväksymme tilaajan ehdot sellaisenaan	Kyllä	Ei	
7	Omat ehtomme hyväksytään sellaisenaan	Kyllä	Ei	
8	Yhteistyö tilaajien kanssa on pitkäaikaista		kertaluonteista	

VIIVÄSTYSSAKOT

9	Onko sopimuksissanne viivästyssakkoklausuuli	Kyllä	Ei	
	Jos on, mikä on sakon määrä % viivästyneen toimituserän arvosta			
	Muu laskentaperuste, mikä			
	Oletteko viivästyssakon lisäksi velvollinen yleensä maksamaan muutakin korvausta mahdollisista viivästysvahingoista	Kyllä	Ei	

TAKUU

10	Takuuaika kappaleelle/ työlle on keskimäärin	12 kk		24 kk	
	Muu, mikä				

11	Takuu alkaa toimituksesta tilaajalle	
	Tilaajan toimituksesta loppuasiakkaalle	
	Muusta ajankohdasta, mistä	

12	Kattaako takuu toimitetut kappaleet	
	Asennuskulut tilaajan / loppuasiakkaan luona	

13	Edellyttääkö takuu taloudellisesti suurta vastuuta toimituksen arvoon nähden	Kyllä		Ei	
----	--	-------	--	----	--

14	Oletteko pyrkineet täsmällisesti selvittämään millaisia vastuita takuu lauetessaan pahimmassa tapauksessa saattaa aiheuttaa	Kyllä		Ei	
----	---	-------	--	----	--

IRTISANOMISAIKA

15	Mikä on pitkäaikaisten sopimusten keskimääräinen irtisanomisaika	kk
----	--	----

TUOTEVASTUU (vastuu tuotteen aiheuttamasta vahingosta)

16	Sopimusten tuotevastuu rajoittuu toimitusmaahan		On maailmanlaajuinen	
----	---	--	----------------------	--

17	Onko tuotevastuuta rajattu millään tavoin teidän ja tilaajan välillä	Kyllä		Ei	
----	--	-------	--	----	--

18	Onko teillä tuotevastuuvakuutus	Kyllä		Ei	
----	---------------------------------	-------	--	----	--

VAHINKOKORVAUSVELVOLLISUUS

19	Millainen on sopimuksessa edellytetty vahinkojen korvausvelvollisuus virheellisen toimitukset aiheuttamasta vahingosta				
	Välittömät vahingot			Myös välilliset vahingot	

20	Korvausvelvollisuus on rajattu virheellisen toimituksen arvoon				
	on		prosenttia	virheellisen toimituksen arvosta	

HINTA JA MAKSUEHDOT

21	Hinta ja maksuehdot ovat kohtuulliset	Kyllä		Ei	
22	Maksuaika on keskimäärin			päivää netto	
23	Maksuaikoja noudatetaan	Hyvin		Huonosti	
24	Mikä on korko erääntyneille maksuille				
	Sovellattekko sitä käytännössä	Kyllä		Ei	

LOPUKSI

25	Ovatko sopimukset mielestänne liian yksipuolisia	Kyllä		Ei	
26	Tehostuisiko yhteistyöverkoston toiminta, mikäli saataisiin aikaan yhteinen suositus yhteistyön pelisäännöiksi ja sopimusehdoiksi MET 96 -ehtojen tilalle				
	Olisiko tällä todellista merkitystä myös käytännössä	Kyllä		Ei	
27	Käytättekö omissa hankinnoissanne samoja ehtoja, joiden mukaan toimitte omien tilaajienne kanssa			Kyllä	
	Vai ovatko käyttämänne ehdot omien toimittajienne kannalta				
	Edullisemmat		Epäedullisemmat		
28	Ovatko vientitoimitusten (ulkomainen tilaaja) ehdot kotimaan toimitusten ehtoja				
	Edullisemmat		Epäedullisemmat		
	Selosta muutamalla sanalla olennaisimmat erot				
29	Onko poikkeavan ”huonoilla” ehdoilla vaikutusta toimituksen hintaan	Kyllä		Ei	
	Karkea arvio sen prosentuaalisesta määrästä kokonaishinnasta on				%

30	Ovatko tilaajan ja toimittajan velvollisuudet ja vastuut sopimuksissanne suurin piirtein tasapainossa	Kyllä		Ei	
	Jos ei luettelkaa lyhyesti pahimmat tasapainottomuuskohtat				

31	Tehkää lyhyt luettelo pitkäaikaisissa yhteistyösopimuksissa ongelmallisiksi osoittautuneista kohdista, jotka ehdottomasti olisi otettava huomioon mallisopimuksessa (ongelmakohtina on mainittu mm. tuotekehitys ja sen korvaaminen, kumppanuuteen liittyvät erikoiskysymykset)				



VERKOSTOALIHANKINTAA JA KUMPPANUUSSOPIMUKSIA KOSKEVA KYSELY

Tausta Kevään 1999 aikana MET kartoitti pitkäaikaisissa tilaaja-toimittaja yhteistyösuhteissa toimivien jäsenyritysten sopimuskäytäntöä sekä näkemyksiä, joita toimittajayrityksille viimeisten vuosien aikana on muodostunut yhteistyöverkoston sopimusilmapiiristä. Aloitteen kyselyn suorittamisesta teki METin PKT-valiokunta ja se toteutettiin kirjallisesti kyselyllä, johon vastasi runsaat 70 toimittajayritystä.

Verkostotoiminnalla ja ”kumppanuudella” ymmärretään yleensä pitkän aikavälin yhteistoimintaa kahden yrityksen välillä, joka sisältää muitakin yhteistyöelementtejä kuin tuotteiden toimittamista. Tällainen yhteistyön elementti on esimerkiksi yhteinen tuotekehitys tai muu tavanomaista kiinteämpi sidonnaisuus osapuolten välillä.

Kumppanuusverkostoissa toiminen edellyttää pitkäaikaisia sidonnaisuuksia, sillä verkoston muotoutuminen ja keskinäisen riippuvuuden edellyttämän luottamuksen syntyminen ei tapahdu hetkessä.

Verkostotoiminnan edellytyksenä on sopimusintressien riittävän tasapuolinen jako siihen sitoutuneiden osapuolten välillä, mikä varmistetaan kaikkia osapuolia tyydyttävillä sopimuksilla.

Sopimuskäytäntö tällä hetkellä

Yritysten käsityksiä sopimuskäytännöstä kartoitettiin edellä mainitulla kyselyllä. Vastauksissa on luonnollisesti huomattavaa hajontaa. Yleisarviona voidaan sanoa niiden sävyn kuvastavan kohtuullista tyytyväisyyttä yhteistoimintaa. Sopimusten sisältöä pidetään kuitenkin siinä määrin yksipuolisena, että ne käytännössä sovellettuina johtaisivat toimittajakumppanin kannalta tarpeettoman epäedulliseen lopputulokseen. Yleisesti katsottiin, että kumppanuusverkoston tehokkuutta ja sitoutumista voitaisiin tehostaa, mikäli olisi olemassa yhteisesti laadittu ”kohtuullisen yhteistyön malli”, joka olisi käytettävissä sopimusta laadittaessa. ”Yhteistyön pelisäännöt” –ohjeisto siihen liittyvine sopimus pohjineen voisi sisältää suositukset muun muassa tuotekehityksen kustannus- ja oikeuskysymyksistä, rationalisointisäästöjen jakautumisesta, vastuiden jakautumisesta yleensä, sopimusten pitkäaikaisuudesta, suhdannevaihteluiden tasaamisesta kilpailukysymyksistä, sekä salassapidon ja luottamuksellisuuden velvoitteista. Esimerkkinä tällaisesta on EU-komission ”Guidelines of Partnership in Industrial Subcontracting”, joka yleisluontoisuutensa vuoksi on vaikeasti sovellettavissa käytännön tilanteessa.

Aikaisemmin on laadittu *MET’90 –alihankintatoiminnan yleiset sopimusehdot*, joilla nyt tehdyn kartoituksen perusteella katsotaan olleen myönteinen vaikutus silloiseen, vielä vakiintumattomaan sopimuskäytäntöön.

On olemassa myös ilmeinen tarve täsmentää yleisesti käytössä olevia, mutta merkitykseltään epämääräisiä termejä; partnership/kumppanuus, verkostoalihankkija tms., jotta niihin selvästi liittyvä myönteisyys heijastuisi myös itse sopimuksessa. Näille termeille voitaisiin hakea sisältöä em. julkaisussa.

Pitkäaikaiset yhteistyökumppanit katsovat perinteiset "alihankkija" –nimikkeen kuvaavan huonosti kumppanuusyhteistyön läheistä luonnetta ja siitä aiheutuvaa yritysten välistä riippuvuussuhdetta, vaikka kyseessä olisivatkin resursseiltaan erilaiset sopimuskumppanit.

Oikeudelliselta kannalta katsottuna nimikekysymys on merkityksetön.

Toimenpiteet

Alihankintatyöryhmä on päättänyt perustaa projektiryhmän, jonka tehtävänä on laatia luonnos yhteiseksi suositukseksi pelisäännöistä kumppanuusyhteistyölle ottaen samalla huomioon, että kaikki osien valmistukseen ja jatkojalostukseen liittyvä toiminta ei ole pitkäaikaista ja läheisesti yhteistyösidonnaista.