

Pk-yrityksen sopimushallinnan kehittäminen

Katja Harhala

Opinnäytetyö

Joulukuu 2015

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk

Tekijä(t) Harhala, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.12.2015
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Pk-yrityksen sopimushallinnan kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sinikka Pesonen		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritystoiminnan sopimushallintaan liittyviä riskejä ja niiden hallintakeinoja pk-yrityksen näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin, millaisia lisähaasteita kansainvälinen liiketoiminta tuo yrityksen sopimushallinnalle.</p> <p>Tutkimusote oli kvalitatiivinen, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen osallistui viisitoista sopimushallinnan asiantuntijaa. Haastateltavat henkilöt edustivat pk-yrityksiä, asiantuntijaorganisaatioita ja virkamiestahoja. Teemahaastatteluilla selvitettiin sopimushallintaan, riskienhallintaan ja kansainvälisyyteen liittyviä tekijöitä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella havaittiin, että sopimukset ovat yritykselle tärkeä työväline. Aineiston analyysissä syntyi työn teemojen mukaisesti kolme näkökulmaa, jotka käsittelivät sopimushallintaa, riskienhallintaa sekä kansainvälisyyttä. Ennakoiva sopiminen nähtiin yrityksen riskinottoa tukevana toimenpiteenä. Havaittiin myös, että pk-yrityksien toimintamallit vaikuttavat hyvin epämuodollisilta ja yrityksien tulisi enemmän luoda selkeitä päämääriä toiminnalleen. Sopimuksellisissa asioissa on yhä parantamisen varaa.</p> <p>Tutkimustuloksien perusteella yrityksen sopimushallinnan toimintastrategian kehittäminen voidaan toteuttaa vahvistamalla sopimushallinnan kokonaisuuden eri osa-alueita. Tärkeää on yhteydenpito sopimusosapuolten välillä, ongelmien tunnistaminen ja niihin puuttuminen ajoissa. Sopimushallinta on tärkeässä roolissa myös yrityksen kansainvälistymisen prosesseissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sopimushallinta, ennakoiva sopiminen, riskienhallinta, kansainvälisyys		
Muut tiedot		

Author(s) Harhala, Katja	Type of publication Master's thesis	Date 7.12.2015 Language of publication: Finnish
	Number of pages 72	Permission for web publication: x
Title of publication Developing contract management in an SME		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Pesonen, Sinikka		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The aim of this thesis was to study the risks related to contract management in businesses contracts from the point of view of SMEs. Another aim was to find out what kinds of additional challenges international business brings to the company's contract management.</p> <p>The qualitative study was conducted using theme interviews. Fifteen contract management specialists were interviewed. The interviewees represent SMEs, special organizations and officials. The theme interviews focused on contract management, risk management and factors related to internationalization.</p> <p>The results of the thesis show that contracts are an important tool for the company. Based on the study themes, three main aspects were found during the analysis: contract management, risk management and internationalization. According to this study, proactive contract management supports the company's risk-taking. It was also observed that operating models in SMEs seem to be very informal, and enterprises should create clearer goals for their future operations. Contractual matters still need improvement.</p> <p>The results of the thesis can be used to develop the company's contract management. The operational strategies of contract management can be developed by strengthening the different contract management areas. The communication between the contracting parties has a key role. The early identification of possible contractual problems is also very important. Contract management has also a crucial role during the company's internationalization processes.</p>		
Keywords/tags (subjects) contract management, proactive contract management, risk management, internationalization		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	RISKITEKIJÄT OLENNAINEN OSA LIIKETOIMINTAA	4
	2.1 Yritystoiminnan herkkyys	4
	2.2 Riskien määrittely	6
	2.3 Riskienhallinta yritystoiminnan työkalu	8
	2.4 Kansainvälisen toiminnan riskikenttä.....	10
	2.5 Kulttuurieroista johtuvat riskit	12
3	HYVÄT SOPIMUKSET TOIMINTOJEN PERUSTA	15
	3.1 Sopimuksenteon tavoitteellisuus	15
	3.2 Ennakoiva sopiminen sopimushallinnan välineenä	17
	3.3 Sopimuksien sisällölliset riskitekijät	18
	3.4 Sopimuslukutaito.....	20
	3.5 Sopimukseen liittyvät ongelmatilanteet	22
4	TOTUTUT TAVAT OHJAAVAT TOIMINTOJA	25
	4.1 Pienen ja keskisuuren yrityksen toimintakulttuuri	25
	4.2 Toimintakulttuurin muutos	26
	4.3 Pk-yrityksen sopimushallinnan kehittämisen lähtökohdat	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
	5.1 Toimeksiantajan sopimuskenttä	33
	5.2 Tutkimusmenetelmä	35
	5.3 Aineiston keruu	36
6	AINEISTON KUVAUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
	6.1 Sopimushallinnan näkökulma	39

	2
6.2 Riskienhallinnan näkökulma.....	44
6.3 Kansainvälisyyden näkökulma.....	49
6.4 Sopimushallinnan kehittäminen.....	53
6.5 Sopimushallinnan kokonaisuuden yhteenveto	58
6.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	60
7 POHDINTA	62
LÄHTEET.....	66
LIITTEET	71
KUVIOT	
Kuvio 1. Gahinin riskimalli	7
Kuvio 2. Sopimuslukutaito.....	21
Kuvio 3. Sopimukseen perustuvat seuraamukset	23
Kuvio 4. Sopimushallinta toimeksiantajan yrityksessä	34
Kuvio 5. Sopimushallinnan kokonaisuus.	59
TAULUKOT	
Taulukko 1. Perheyrittäjien erityispiirteet.....	31
Taulukko 2. Haastateltavien asiantuntijuuden tasot.	37

1 JOHDANTO

Suomalainen sopimuskulttuuri on pitkälti perustunut sopimuskumppaneiden keskinäiseen luottamukseen, ja asioita on sovittu paljon pelkällä kädenpuristuksella. Kaupanteko saattaa vieläkin perustua pelkkään tarjoukseen, ja muista ehdoista sopiminen on hoidettu vain suullisesti. Tämän kaltainen kaupankäynti ei ole järkevää siinä piilevien riskien vuoksi. Kirjallinen sopimus on aina paras vaihtoehto, on kysymyksessä sitten palveluun, tavarantoimituksiin tai immateriaalioikeuksiin liittyvä sopimus. (Ruohola 2012.)

Liiketoiminnan suunnitelmallisuus ja mahdollisimman hyvin organisoidut toiminnot auttavat hallitsemaan erilaisia riskitekijöitä. Riskienhallinnan tärkeä tehtävä onkin varmistaa yrityksen toiminta ja turvata omistajien sijoituksia. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 7.) Yksi tärkeä liiketoimintaosaamisen osa-alue on sopimushallinta. Sopimukset ovat yritykselle tärkeä työskentelyväline, ja niiden avulla voidaan suojata osapuolien etuja epätoivotuilta seuraamuksilta. Sopimusten hallintaan liittyvät ongelmat ja puutteet aiheuttavat helposti eriasteisia riskitekijöitä yrityksen toiminnalle. Tulkinnanvaraiset tai myös virheellisesti tehdyt sopimukset sisältävät taloudellisia ja oikeudellisia riskejä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee yritystoiminnan sopimushallintaan liittyviä riskejä ja niiden hallintakeinoja pk-yrityksen näkökulmasta. Pk-yrityksien kansainvälinen liiketoiminta on lisääntynyt ja työssä tuodaan esiin myös, mitä lisähaasteita yrityksen kansainvälistyminen tuo sopimusten hallintaan. Työn toimeksiantaja on pk-yritys, joka tuottaa erityistä teknologiaa kaivossektorille ympäri maailmaa. Sopimushallinnan kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden vahvistaminen on tärkeää myös toimeksiantajan liiketoiminnalle.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

- Mitkä riskitekijät vaikuttavat eniten yrityksen sopimushallintaan?
- Miten sopimusten hallintaan liittyvät ongelmat ovat ehkäistävissä?
- Miten sopimukseen liittyvää riskienhallintaa voidaan kehittää?

Opinnäytteen tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tutkimuksen pohjana oleva teoriaosuus käsittelee yritystoiminnan riskienhallinnan ja ennakoivan sopimustenhallinnan määrittelyä. Teoriaosa sisältää katsauksen myös organisaatiokulttuuriin esitellen, miten se vaikuttaa pk-yrityksen toimintoihin.

2 RISKITEKIJÄT OLENNAINEN OSA LIIKETOIMINTAA

2.1 Yritystoiminnan herkkyys

Työtapaturmat, konerikot, henkilövaihdokset ja erilaiset onnettomuudet mielletään useimmiten yrityksen suurimmiksi riskitekijöiksi. Tämän tyyppiset riskit ovat sellaisia, joista on helppo esittää tilastotietoja tai ne voivat olla myös helposti ennustettavissa. (Suominen 2003, 3–8.) Yritystoiminta sisältää monia riskejä, joiden seurauksia on usein vaikea ennustaa etukäteen. Kyse onkin siitä, miten otettuja riskejä osataan hallita. Riskienhallinnan ollessa oikealla tasolla on yrityksen liiketoimintojen jatkuminen mahdollista myös riskin toteutuessa.

Yrityksillä on sopimuksissa paljon kiinni. Jos sopimuksissa epäonnistutaan, liiketoiminta kärsii. Epäonnistuminen vaikuttaa negatiivisesti myös yrityksen liikearvoon ja maineeseen. Asiakkaille on tärkeää ongelmaton toiminta sekä mahdollisimman suuri hyöty asiakassuhteestaan. (Haapio 2010, 150–154.)

Liike-elämän muutokset ovat nopeita, yritysten toimintaympäristöt ovat entisestään laajentuneet ja tietynlainen epävarmuuden ilmapiiri vallitsee. Päivittäinen toiminta pitää sisällään päätöksien tekemistä, erilaisia liiketoiminnan prosesseja ja ratkaisuja. Tämä kaikki perustuu organisaation lukutaitoon, joka sisältää tarvittavan tiedon hankinnan, hallinnan ja uuden tiedon muodostamisen. Yrityksen toiminnan kannalta on ratkaisevaa se, että uuden tiedon hankintaa pidetään yllä ja tällä tavalla kehitetään eri toimintoja. Yrityksessä on tietopääomaa, joka muodostuu henkilökunnan osaamisesta, koulutuksesta, erilaisista tietojärjestelmistä ja – aineistoista. Myös yrityksen verkostot ja kontaktit ovat tärkeä osa tiedon saantia ja jakamista. Yritykselle rakentuu oma tietokulttuurinsa ja sen pohjalta tiedon käsittelyä ja luokittelua suoritetaan. Tärkeä osa uuden tiedon luomisessa on vuorovaikutus ympäristön kanssa. Suljettu järjestelmä ei kehity, vaan avoin kommunikaatio luo aina uutta tietoa. Näin yrityksellä on mahdollisuus ymmärtää omaa toimintaansa, nähdä sen yhteiskunnalliset ja ympäristövaikutukset sekä tarpeen tullen tehdä tarvittavia muutoksia. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002, 10–22.)

Yritysten riskikenttä on muuttumassa. Tutkimuslaitos Forbes Insights suoritti vuoden 2013 aikana Deloitteen toimeksiannosta kyselyn eri riskilajien tärkeydestä. Ensimmäistä kertaa yrityksen maineeseen liittyvät riskitekijät nousivat tutkimuksessa yhdeksi merkittävämmäksi osatekijäksi. (Nyt se on tutkittu: Tämä on yritysten tärkein strateginen riski 2013.)

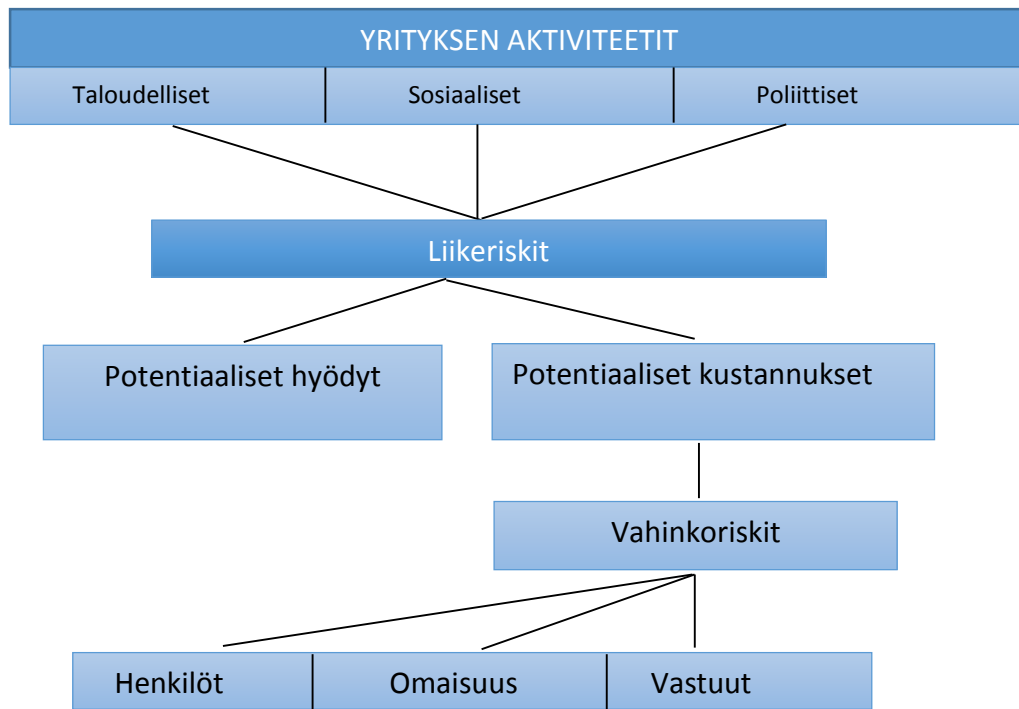
Kyselyyn osallistui maailmanlaajuisesti yli 300 yritystä. Vastauksien perusteella yritysten toiminta on nykypäivänä haavoittuvampaa kuin ennen. Riskien syntyminen nopeus ja entistä nopeampi reagointi luovat omat vaatimuksensa yritysten riskienhallinnalle. Maineriski on nykyään yritysten keskuudessa yksi suurimmista huolenaiheista. Tämä on seurausta sosiaalisen median merkityksen kasvusta nykypäivän globaalissa viestinnässä. Yrityksien on yhä vaikeampaa kontrolloida sitä, mitä yrityksestä

sosiaalisessa mediassa esitetään. (Exploring Strategic Risk 2013, 3–4.) Yrityksen maineella on erityinen merkitys sen menestymiselle liike-elämässä. Mitä yrityksestä puhutaan, on yksi sen tärkeimmistä strategisista resursseista. (Aula & Mantere 2005, 31–32.)

Riskit ja liiketoiminnan epävarmuustekijät tulee nähdä laajana kokonaisuutena, jonka pohjalta muodostuu myös ymmärrys yrityksen todellisesta riskinkantokyvystä. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen avulla on helpompi tehdä yrityksen toimintojen kannalta parempia liiketoimintapäätöksiä. (Ilmonen ym. 2010, 12.) Riskinkantokykyä miettiessä voidaan lähteä siitä lähtökohdasta, miten paljon taloudellisia menetyksiä yritys kestää. Hyvin usein yrityksen toimintaa haittaavien mahdollisten riskien olemassaoloa ei huomioida tarpeeksi laajasti. Riskejä määritellessä ei ajatella kokonaisuuksia tai ei osata tunnistaa oman toiminnan riskejä.

2.2 Riskien määrittely

Yrityksen toimintaympäristön taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät muodostavat suurimmat uhkatekijät yrityksen tavoitteelliselle toiminnalle ja sen suunnittelulle. Jokainen sidosryhmä voi saada aikaan yrityksen toimintaan vaikuttavia riskitekijöitä. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 57–58.) Teoreettisesti riskin voidaan ajatella olevan onnistuneiden ja epäonnistuneiden tapahtumien vaihtelua. Perinteisesti riskit jaetaan erilaisiin kategorioihin, kuten vahinko- ja liikeriskeihin. Gahinin riskimallin mukaan (Kuvio 1) yrityksen riskien tarkastelun tulee alkaa yrityksen toiminnoista. Yrityksen riskit ovat lähtöisin taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista lähtökohdista. Mallin mukaan liike- ja vahinkoriskit eivät ole erillisiä, vaan ne ovat riippuvaisia toisistaan. (Suominen 2003, 9–13.)



Kuvio 1. Gahinin riskimalli (Suominen 2003, 13.)

Liikeriskit ovat luonteeltaan nopeasti muuttuvia ja täydellistä riskien luettelo on mahdotonta laatia. Vahinkoriskit ovat selkeämpiä, helpommin tunnistettavia ja luonteeltaan hitaasti muuttuvia. Liikeriskin muodostumiseen vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Liikeriskejä aiheuttavat tekijät voidaan tunnistaa käymällä läpi kaikki yrityksen keskeisimmät toiminnot ja toimintaympäristöt. Näitä keskeisiä arvioitavia kohteita ovat mm. henkilöstö, osaaminen, tuotannolliset seikat, ostoprosessit, alihankintasuhdet, markkinointi, rahoitus, kilpailijat ja sidosryhmäsuhteet. Yksi tärkeä arvioinnin kohde on yrityksen hallinto ja päätöksenteko, koska yrityksen päätöksenteon puutteellisuus tai virheellisiin tietoihin pohjautuvat päätökset saattavat aiheuttaa yritykselle merkittävää vahinkoa. (Suominen 2003, 51–54.)

Liikeriskejä arvioitaessa tulee erityisesti huomioida yrityksen sopimukselliset asiat, koska sopimusten hallinta määrittelee yrityksen keskeisimpiä toimintoja. Henkilöstön

työsuhteita, materiaalien hankintoja, alihankintaa ja toimintojen rahoitusta säädel-
lään sopimusten kautta. Liikeriskin todennäköisyys on vaikeasti arvioitavissa ja pää-
töksenteossa joudutaan miettimään myös taloudellisia vaikutuksia. Erilaisten epävar-
muustekijöiden arviointi ja riskien analysoinnista saadun tiedon käyttö yrityksen pää-
töksenteon tukena antaa vahvemman pohjan toiminnalle. Tieto mahdollistaa yrityk-
sen kannalta järkevien ratkaisujen tekemisen. (Suominen 2003, 54–60.) Kun päätök-
senteko perustuu faktoihin ja yrityksen toimintoja ohjataan suunnitelmallisesti, huo-
limattomuus ja turhien riskien osuus vähenee.

2.3 Riskienhallinta yritystoiminnan työkalu

Riskienhallinta on prosessi, jolla torjutaan yrityksen toimintaa uhkaavia vaaroja ja mi-
nimoidaan mahdollisia taloudellisia menetyksiä. Tehokkainta riskienhallinta on sil-
loin, kun käytännön riskienhallintatyö sisällytetään päivittäiseen työntekoon. Hyvänä
pohjana toimii yrityksen turvallisuusajattelu kaikilla organisaatiotasolla. Riskienhal-
linnalla yrityksen toiminta ja tulevaisuus on ennustettavampaa. (Suominen 2003, 27.)

Riskienhallinta on laaja käsite, ja se kattaa asioita aina työsuojelusta kriisinhallintaan.
Lähtökohtaisesti on tärkeää tiedostaa yrityksen omat tarpeet. (Ilmonen ym. 2010,
39.) Riskienhallinnan peruseriaatteet ovat samoja kaikille yrityksille, vain riskilajien
tärkeysjärjestys vaihtelee. (Juvonen ym. 2014, 29.) Hyrskyn (2001) mukaan myös pie-
net yritykset tekevät riskialttiita päätöksiä ja riskin ottaminen ei ole sidoksissa yrityk-
sen kokoon. Riskienhallinta on yrityksissä kulttuurisesti määritelty, ja päättäjän per-
soonalliset ominaisuudet ovat suurena vaikuttimena. Laskelmoidun riskin ottami-
sessa nähdään usein menestymisen mahdollisuus ja haluttujen tavoitteiden säilymi-
nen, mutta siitä huolimatta riskiä ei kuitenkaan oteta. Suurin osa yrittäjistä harkitsee
riskin ottamista hyvin tarkasti. Riskinottoa harjoitetaankin selkeäsi paljon herkemmin

niillä liiketoiminnan alueilla, joista yrittäjällä on eniten tietoa. Jos yrittäjä uskoo omiin kykyihinsä, myös riskejä otetaan helpommin. (Mts. 40–41.)

Keskeisintä on määritellä yrityksen riskienhallinnan tavoitteet ja suhde muihin toimintoihin sekä, mille tasolle riskienhallinnan halutaan yrityksessä muodostuvan. Tyypillisesti riskienhallinnan kehitys lähtee vahinko- ja vakuutuskeskeisestä toimista. (Ilmonen ym. 2010, 67.) Tulevaisuuden kartoitus ja sitä kautta riskienhallinnan kehittäminen parantavat yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Riskien arvioinnin ja riskianalyysin avulla tulee tunnistaa erilaiset yrityksen toimintaa uhkaavat riskit, arvioida niiden suuruus sekä riskien toteutumisen todennäköisyys. Riskianalyysin avulla yrityksellä on mahdollisuus varautua ajoissa erilaisiin ongelmiin ja niistä aiheutuviin seurauksiin. Analyysin avulla arvioidaan myös riskin vakavuutta, suurinta todennäköistä menetystä yritykselle ja seurannaisvaikutuksia liiketoiminnalle. (Juvonen ym. 2014, 20–23.)

Yrityksen riskienhallinta voi vaikuttaa monimutkaiselta tehtävältä, koska se koostuu monista eri osioista. Eri osa-alueiden yhdistäminen on tärkeää varsinkin, jos yrityksellä on useita eri tuotantoyksiköitä tai yrityksen liiketoiminnot ovat kansainvälisiä. Yrityksen tulee tutustua tarkasti sen toimintoihin vaikuttaviin sidosryhmiin ja erilaisiin toimintaympäristöihin. Näin eri yksiköiden toimintojen vaikutukset ja niiden mahdolliset riskitekijät on helppo riskianalyysissä liittää toisiinsa. Vakuuttamisen kautta järjestetty omaisuuden tai toimintojen riskienhallinta on yrityksen kustannusrakennetta rasittava tekijä, mutta vahingon tapahtuessa vakuutus antaa turvaa yrityksen toiminnalle. Kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen tulee huolehtia oikeusturva- ja kuljetusvakuutuksistaan sekä mahdollisesti yrityksen käytössä olevien immateriaalioikeuksien vakuuttamisesta. Liiketoiminnoista syntyneitä tappioita ei voida turvata vakuutuksilla, mutta niitä voidaan hallita ennakoivilla toimenpiteillä. Tähän liittyy riskien suuruuden arviointi ja sitä kautta riskienhallintaan liittyvät päätökset.

Kuten tutkimuslaitos Forbes Insights tutkimusraportissaan toteaa, yritykset ovat aiemmin keskittyneet riskeihin, jotka ovat olleet selkeästi mitattavissa. On kuitenkin huomattu riskejä, joiden taloudelliset vaikutukset havaitaan vasta muutamien vuosien kuluttua. Näistä voidaan esimerkkinä mainita erilaiset säädöksiin, maineeseen ja mediaan liittyvät riskitekijät. Riskienhallintamenetelmien tulee olla joustavia ja yritysten tulee seurata aikaansa myös tällä alueella. Vanhat toimintatavat pitää uudistaa, koska myös riskikenttä on muuttunut. (Exploring Strategic Risk 2013, 6.).

Riskienhallintaan liitetään usein ei-toivotut tapahtumat ja niiden negatiiviset seuraukset. Riskienhallinnan kautta halutaan saavuttaa toimintavarmuutta ilman häiriöitä, mahdollisimman tehokasta ja laadukasta yritystoimintaa. Kuten jo aiemmin on mainittu, riskienhallinta on kokonaisuus, ja sitä pitäisikin tarkastella myönteisessä mielessä. Riskin vaikutus lisää usein kustannuksia. Sen vuoksi tulisikin miettiä, mitä myönteisiä mahdollisuuksia riskienhallinta tuo mukanaan. (Ilmonen ym. 2010, 17–18.) Liiallinen riskien pelko voi olla yrityksen toimintoja haittaava tekijä, joka saattaa olla esteenä liiketoimintojen kehittämiseksi tai laajentamiselle.

2.4 Kansainvälisen toiminnan riskikenttä

Selkeä määritelmä yritystoiminnan kansainvälistymiselle on liiketoimintojen laajentaminen kotimaisten markkinoiden ulkopuolelle. Yritys harjoittaa ulkomaankauppaa, tuontia ja vientiä sekä toimii yhteistyössä ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Viitala & Jylhä 2013, 127.) Eri kokoisissa yrityksissä kansainvälistymistä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Kansainvälistyminen voi tarkoittaa pelkästään yrityksessä työskenteleviä ulkomaisia työntekijöitä, mutta myös pieni yritys voi olla mukana kansainvälisen tason kilpailussa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15–17.)

Kansainvälistä toimintaa harjoittavan yrityksen toimintastrategiat pitää suunnitella globaaleilla markkinoilla menestymistä varten (Ahokangas & Pihkala 2002, 17). Siksi kansainvälinen liiketoiminta edellyttää yrityksen johdolta vahvoja päätöksiä. Ulkomaantoimintoihin liittyviä riskejä mietittäessä voidaan ensimmäiseksi mainita esimerkiksi taloudelliset, poliittiset tai hallinnolliset olosuhteet. Kohteittain tilanteet voivat olla epävakaita, ja asioista on vaikeaa saada oikeaa ajankohtaista tietoa. Epävarmuustekijöiden ja maariskien merkitys riippuu paljolti siitä millaista toimintaa yritys ulkomaille suunnittelee. (Juvonen ym. 2014, 58–59.)

Kun yritys toimii kansainvälisesti käytössä oleva yrityksen tavaramerkki, tuotteiden nimet tai muut tunnukset tulisi suojata yhteistyösopimuksessa tarkasti. Jos esimerkiksi myyntikumppani saa vapaa kädet käyttää tunnuksia, saattaa hän saada niiden käytölle oikeudellisen suojan. Tässä kohtaa tulee kysymykseen myös maakohtaiset käytännöt ja säädökset. (Hallila 2011, 115.) Uusi toimintaympäristö tuo mukanaan uusia vaatimuksia toiminnalle, koska monet liiketoimintaan liittyvät prosessit toteutuvat eri maissa eri tavalla. Erilainen ympäristö tuo mukanaan myös aiemmin tuntemattomia riskitekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi korruptio, yhteistyökumppaneiden epäluotettavuus, tietovuodot tai rikollisuus.

Taloudellinen investointi vieraaseen kohteeseen lisää entisestään riskien merkitystä. Riskien analysointi tulee keskittää toiminnan aloittamiseen tarkoitettujen varojen, liiketoiminnan aloittamisen, sen jatkuvuuden ja kannattavuuden sekä omaisuuden turvaamiseen. Olosuhteiden jatkuvat ja nopeatkin muutokset vaativat maariskien jatkuvaa arviointia. (Juvonen ym. 2014, 59.)

Tehokas hallitustyöskentely on tärkeässä asemassa yrityksen sopimushallinnassa ja kansainvälistymisprosesseissa. Näin noudatetaan hyvää hallintotapaa ja yrityksen toiminnot ovat hallinnassa sekä omistajien ohjauksessa. Myös hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävien erottamista pidetään tärkeänä hyvän johtamisen

kannalta. Aina ei ole järkevää, että sama henkilö toimii molemmissa rooleissa. (Blumme, Karhu, Kontula, Laitakari, Linnan, Nordin, Sovasto, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2005, 11–14.)

Kansainvälistymistä suunnittelevan tai aloittavan yrityksen johdossa ja hallituksessa pitää olla kansainvälistymisen prosesseista ymmärtäviä henkilöitä. Aloitusvaiheessa yrityksen käytössä oleva asiantuntemus ja kokemus tuovat huomattavaa lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Esimerkkinä voidaan mainita sopimukseen liittyvän riskienhallinnan tuntemus, jossa yrityksen hallitus voi olla tärkeässä asemassa. Kansainvälisellä tasolla toimivan yrityksen toimintoja pitää ohjata ja tarkkailla uusilla tavoilla kotimaisiin markkinoihin verrattaessa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 131–132.) Saumaton yhteistyö eri asiantuntijoiden ja yrityksen välillä on ensiarvoista tärkeää. (Taskinen 2002, 92.) On tärkeää, että yrityksessä ymmärretään mitä kansainvälinen toiminta tuo tullessaan. Ammattitaitoinen henkilöstö onkin avainasemassa yrityksen kansainvälistymishankkeiden onnistumisessa. Mukana on aina yrityksen kannalta taloudellinen näkökulma, on kyseessä kauppatapahtuma, uuden toiminnan aloittaminen tai yhteistyö toisen yrityksen kanssa.

Menestyksekkään kansainvälisen toiminnan perusta on toimintojen tehokas hallinta, koska kansainvälisyys eri muodoissaan tarkoittaa aina muutoksia yrityksen toiminoissa. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita mm. markkinatuntemuksen, kielitaidon, sopimusjuridiikan sekä toimintatapojen muutokset. (Ahokangas & Pihkala 2002, 59.)

2.5 Kulttuurieroista johtuvat riskit

Eri kansallisuuksia ja kulttuureita edustavat ihmiset tuovat mukanaan myös liiketoimintaan erilaisia odotuksia ja toimintatapoja. Kulttuuri voidaankin nähdä järjestel-

mänä, joka vahvasti ohjaa toimintaamme. Se yhdistää ihmisiä kielen, tapojen, arvojen ja asenteiden avulla. Kun eri kulttuureista olevat ihmiset neuvottelevat tai työskentelevät yhdessä, ei kulttuurillisia eroja välttämättä huomata ennen kuin ristiriitatilanteessa kulttuurit ns. törmäävät toisiinsa. (Mole 2004, 19–21.) Jos kulttuurieroja ei ymmärretä tai ei osata toimia erilaisissa ympäristöissä niiden edellyttämällä tavalla, saattaa tällä on negatiivisia vaikutuksia yrityksen myyntityöhön. (Matikainen 2008, 7.)

Sopimusneuvottelujen onnistuminen vaatii myös yhtenäisen kielen. Kansainvälisiä sopimuksia toteutettaessa pitääkin huolehtia siitä, että osapuolet ovat ymmärtäneet täysin sopimuksen sisällön ja sopimustekstin sanavalinnat eivät aiheuta tulkinnanvaraakaan. (Bergman 2011, 60–62.) Monikulttuurisissa työyhteisöissä esiintyy paljon erilaisia vuorovaikutus- ja viestintäongelmia. Suomalainen viestintätyyli koetaan usein liian niukaksi, ja siksi ulkomainen viestin vastaanottaja voi kokea viestin sisällön jopa työkeäksi. Erilaisen taustan omaavilla henkilöillä on erilaiset työskentelytavat. (Keisala 2012, 11–15.) Kulttuurierot ja niistä johtuvat erilaiset toimintatavat aiheuttavat työyhteisössä ja kauppakumppaneiden välillä hyvin useasti myös epävarmuutta. Erilaisuuden sietokyvyn lisääminen ja kulttuurieroihin tutustuminen on ensiarvoisen tärkeää kansainvälisellä tasolla toimiessa. Jokainen kulttuuri sisältää tiettyjä perusarvoja, jotka selkeästi näkyvät jokapäiväisessä työskentelyssä ja kulttuurinäkökulman lisäämiseksi eri kansallisuudesta olevan yhteistyökumppanin kulttuurillisiin ominaispiirteisiin tulisikin perehtyä pintaa syvemmälle. (Pirnes & Kukkola 2002, 248–254.)

Kulttuurilliset eroavaisuudet eri maiden kesken luovat oman riskikenttensä. Toimintatapojen tuntemus helpottaa asioiden eteenpäin viemistä. Esimerkiksi Etelä-Amerikan maissa henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeässä asemassa liikeasioita hoidettaessa. Kaupantekoa helpottaa huomattavasti, jos on osattu verkostoitua oikeiden henkilöiden kanssa. Vaikka yhteistyökumppanin kanssa olisikin saatu muodostettua luottavalla pohjalla toimiva liiketoimintasuhde, ei pelkkiin henkilökohtaisiin suhteisiin voi luottaa. Kriisitilanteessa oma etu menee aina kaiken edelle.

Kansainvälinen toiminta vaikuttaa yrityksen vastuuriskien määrään lisäämällä niitä (Suominen 2003, 206). Sopimuskumppaneiden määrän kasvaessa lisääntyvät myös haasteet vastuuriskien kokonaishallinnasta (Juvonen ym. 2014, 106). Myös paikalliset ja alueelliset ympäristöön liittyvät vastuukysymykset, kannattaa ottaa huomioon kansainvälisiä toimintoja suunniteltaessa. Globaaleilla markkinoilla yritys helposti törmää erilaisiin käsityksiin yrityksen yhteiskuntavastuusta. Kannattaa ottaa huomioon jo alkuvaiheen suunnitelmissa, miten oman yrityksen toimintojen vaikutukset ulottuvat paikallisiin sidosryhmiin, luontoon ja yhteiskuntaan. (Tienari & Meriläinen 2009, 70–73.)

Ympäristötekijöillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla. Maakohtaiset ympäristölainsäädännöt sekä yleinen ympäristötietoisuus asettavat yrityksen toiminnalle uusia haasteita. (Äijö 2001, 26.) Kokemuksia jakamalla voidaan lisätä monikulttuurisen yhteistyön tuntemusta ja näin helpottaa tottumista monikansallisiin työympäristöihin. Halu oppia uutta ja hyväksyä uusi toimintaympäristö on tärkeää. (Pietilä 2010, 61.) Kansainvälisessä toimintaympäristössä työskentely edellyttää, että erot eri kulttuurien välillä muutetaan organisaation vahvuudeksi. Tämä tarkoittaa usein uusien johtamistapojen omaksumista, joka tukee kulttuurien välistä oppimista. (Kraus & Sultana 2010, 253.)

Vastuulliset toimintatavat ja luottamus liittyvät läheisesti suomalaiseen yrittäjyyteen ja yritysten noudattamaan arvoperustaan. Kansainvälistyvän yrityksen periaatteena on usein viedä suomalaista yrityskulttuuria ja siihen liittyviä toimintatapoja vierasmaahan, hieman toisella tavalla toimivaan yrityskulttuuriin. Kulttuurilliset erot saattavat kuitenkin aiheuttaa yllätyksiä ja omien totuttujen toimintatapojen sulauttaminen vierasmaahan kulttuuriin ei aina onnistu ongelmitta.

3 HYVÄT SOPIMUKSET TOIMINTOJEN PERUSTA

3.1 Sopimuksenteon tavoitteellisuus

Yritystoiminnan peruspilareita ovat hyvin tehdyt sopimukset, jotka selventävät sopimuskumppaneiden välisiä suhteita ja antavat selkeät raamit toiminnalle. Hyvä sopimus auttaa myös riskien minimoimisessa. Sopimuksien avulla sen osapuolet sopivat esimerkiksi kauppaan, työntekoon tai yhteistyöhön liittyviin oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Tavoitteena on sopimussisältö, joka tyydyttää molempia osapuolia. Tärkeää on saavuttaa sopimukseen liittyvän intressin, voiton ja riskin välinen tasapaino. (Juonen ym. 2014, 107–109.)

Sopimuksia pidetään usein vain välttämättömänä pahana. Ja sopimusosapuolien katsotaan usein ajavan vain omia etujaan. Tämä ajattelutapa korostaa tarkkojen, tiukkojen ja muuttumattomien sopimusehtojen käyttöä. Markkinoiden muutokset ja yritysten tarve pitkäkestoiisiin liiketoimintasuhteisiin luovat paineita myös sopimuksien sisällölle. Pitkäkestoinen yhteistyö yritysten välillä edellyttää joustavuutta ja korostaa yhteisiä etuja sekä jaettuja riskejä. Joustavien sopimusehtojen käyttäminen edellyttää sopimusosapuolien välistä hyvää tahtoa sekä sitoutumista. Joustavuus luo hyvät puitteet yhteistyölle, tiukkojen sopimusehtojen keskittyessä riskien ja kustannuksien jakamiseen. Kovat ja tiukat sopimuselementit ovat seurausta taloudellisen menestyksen, voiton maksimoinnin ja kustannussäästöjen tavoittelemisesta. (Nystén-Haarala, Lee & Lehto 2010, 463.)

Yritystoiminta perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja asiakasosaaminen on yksi tärkeä yrityksen menestystekijä. Keskeinen tavoite on asiakassuhteen jatkuvuus, koska pitkäkestoiset asiakassuhteet muodostavat liiketoiminnan ytimen. Sopimusten hallinta

kuuluu olennaisena osana yrityksen liiketoimintaosaamiseen sekä hyvään hallintotapaan. Ja samalla se on myös tärkeä osa asiakashallintaa. (Viitala & Jylhä 2013, 87–91, 130.) Hyvin hoidettu sopimushallinta on yritykselle yksi kilpailuedun välineistä.

Sopimuksen teon lähtökohtana on tavoitteellisuus. Päämääränä on haluttu lopputulos, jota lähdetään tavoittelemaan. Sopimukset yhdistetään usein toimitussopimuksiin, jossa ennen varsinaista sopimuksen solmimista on käyty läpi tarjousvaihe. Tarjous on sopimuksen tavoin velvoittava ja sitoo tekijäänsä. Hyvän tarjouksen ja sopimuksen tulee olla kirjallisia ja mahdollisimman selkeitä, sisältäen olennaisimmat asiat. Hyvän tarjouksen perusteella on helppo laatia hyvä sopimus, joka on myös helppo toteuttaa. Kirjallisen sopimuksen avulla minimoidaan taloudelliset riskit. Hyvin tehty sopimus ehkäisee riitatilanteita ja on oikeudellisesti pätevä. (Haapio 2014, 45–47.)

Sopimuksien hallintaan liittyy olennaisesti kysymys siitä, miten sovitut asiat voidaan todentaa. Sopimukselle ei välttämättä ole aina olemassa tiettyjä muotovaatimuksia, vaan sopimuksen osapuolet ovat voineet sopia asioista puhelimitse tai sähköpostilla. Sitovan sopimuksen syntyyn ei siis aina tarvita kirjallista asiakirjaa tai sopimusta. Kauppanehtojen todentaminen helpottuu kuitenkin, jos kauppa syntyy esimerkiksi tarjous-tilaus tai tilaus-tilausvahvistus pohjalta. (Haapio 2014, 59–60.) Sopimushallinta on monivaiheinen prosessi. Se alkaa jo neuvotteluvaiheessa ja erityisen tärkeää on sopimusdokumentaation tallentaminen niin, että tarpeelliset asiakirjat löytyvät myös toimituksen tapahduttua. Suulliset sopimukset eivät ole suositeltavia niissä piilevien riskien vuoksi. Riski muodostuu, koska suullisesti tehdyn sopimuksen sisältöä on vaikea todentaa ongelmatilanteissa.

3.2 Ennakoiva sopiminen sopimushallinnan välineenä

Yrityksen sopimushallintaa helpottavat sovitut toimintalinjat. Sovitun linjauksen mukaisesti organisaation sopimuksia tekevät henkilöt noudattavat samoja selkeitä ohjeita. Mitä sopimuksissa tulee olla ja mitä niissä ei sallita ilman johdon päätöstä. Sopimusten hallinta voidaan toteuttaa ennakoivan sopimisen menetelmää käyttäen. Ennakoivan sopimisen avulla voidaan saavuttaa suunnitellut tavoitteet, välttää turhia riskejä sekä sopimusriitoja. Huomio keskitetään onnistumisen edellytyksiin. Ennakoivan sopimushallinnan turvin sopimuksia voidaan käyttää tehokkaasti organisaation ohjaukseen, riskien torjuntaan sekä ongelmatilanteiden hallintaan. (Haapio 2014, 26–27, 69.)

Ennakoiva sopiminen kehittää sopimuksenhallintaan liittyviä menettelytapoja. Ongelmien ja puutteiden huomioiminen tapahtuu yleensä vasta jälkikäteen, kun asiat eivät etene halutulla tavalla. Laadukkailla sopimusehdoilla voidaan parantaa myös yrityksen tulosta. (Jaakkola & Sorsa 2005, 8–9.) Ennakoiva sopimustoiminta eli sopimus suunnittelu- ja hallinnointi voidaan toteuttaa strategisen ja operatiivisen sopimuksellisen riskienhallinnan kautta. Yrityksen sopimushallintaa voidaan kehittää kokonaisuutena. Tällöin kehitystyö perustuu strategiseen sopimukselliseen riskienhallintaan. Kehittämisen kohteena on sopimusjohtaminen ja siitä vastaavien henkilöiden osaamisen kehittäminen. (Keskitalo 2002, 241–242.)

Operatiivinen sopimuksellinen riskienhallinta keskittyy yksittäisiin toimintoihin ja sopimukselliseen käsittelyyn ja liittyy esimerkiksi alkavan tarjousprosessin asiakirjoihin tai sen liitteisiin. Operatiivinen sopimuksellinen riskienhallinta perustuu silti aina strategisen sopimuksellisen riskienhallinnan tuottaman tiedon, ja menettelytapojen vaaraan. Sopimukseen liittyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen on kustannustehokas tapa toimia. Ennakointi parantaa liiketoimintojen laatua ja tukee yrityksen kilpailukykyä.

Strategisen sopimuksellisen riskienhallinnan tavoitteena onkin menettelytapojen, sopimusehtojen ja – mallien kehittäminen yrityksen tarpeisiin niin, että niiden ymmärtäminen on helppoa myös yrityksen johdolle. (Keskitalo 2002, 243–245.)

Keskitalon (2002) kehittämän teorian mukaan strateginen ja operatiivinen sopimuksellinen riskienhallinta toimii järjestelmällisen sopimustenhallinnan kehyksenä. Samalla se yhdistää sopimukset osaksi yrityksen riskienhallintaa. Tämä menetelmä sisältää seuraavat osa-alueet: sopimuksellisen riskienhallinnan tavoitteiden tunnistaminen, riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskien sopimuksellinen käsittely, sopimuksellisen riskienhallinnan seuranta ja kehittäminen sekä liiketoiminnan ja riskienhallinnan strategioiden kehittäminen. (Mts. 242.)

3.3 Sopimuksien sisällölliset riskitekijät

Sopimukseen liittyy olennaisena tekijänä odottamattoman kehityksen mahdollisuus, ja mahdolliset häiriötilanteet johtavat aina selvittelyihin. (Hemmo 2005, 41.) Sopimusriskien hallinta kuuluu liikeriskeihin. Tämä osa-alue luetaan osaksi yrityksen sisäisiä prosesseja sekä operatiivisia toimintoja. Sopimusriskeillä on aina seurannaisvaikutuksia ja riskin toteutuessa voi tulla esiin joku toinen organisaatiolle merkittävämpi uhkatekijä. Operatiivisten toimintojen hallintaa suunniteltaessa on jo alkuvaiheessa nähtävä kokonaisuus, miten eri riskit ovat sidoksissa toisiinsa. (Juvonen ym. 2014, 48–49.) Sopimus on oikeudellinen toimenpide sopimusosapuolten välillä. Kuitenkin merkittävä osa sopimuksista saatetaan tehdä ilman varsinaista asiantuntemusta. Yksityiskohtainen tietämys puuttuu, oikeudellisia normeja ei allekirjoitushetkellä tarkisteta ja osapuolet omaavat vain yleiskäsityksen sopimuksen todellisista velvoitteista. (Hemmo 2003, 7–8.)

Suomessa vallitsee sopimusvapauden periaate, joka mahdollistaa oikeuden päättää mm. sopimuksen sisällöstä, muodosta ja riitojen ratkaisemisesta. Luotettavankin lii-
kekumppanin kanssa saattaa ilmetä erimielisyyksiä ja silloin pelkkä luottamus ei riitä
riskienhallinnan perustaksi. Tyypillisiä sopimukseen liittyviä riskejä ovat sopimuksen
puuttuminen, sopimusta ei ole laadittu ajallaan tai se on laadittu virheellisesti sekä
vahingon aiheuttaminen sopimuskumppanille. Myös tuntemattomat ja arvaamatto-
mat sopimusehdot, jotka on hyväksytty niihin tutustumatta saattavat aiheuttaa isoja
taloudellisia riskejä. (Suominen 2003, 72–74.)

Useimpien maiden lainsäädäntö asettaa sopimukseen liittyviä muotovaatimuksia ja
niiden noudattamatta jättäminen saattaa johtaa sopimuksen pätemättömyyteen.
Suomessa tällaisia muotovaatimuksia on huomattavan vähän. Sopimuksen pätemät-
tömyys voi aiheuttaa merkittävääkin vahinkoa, erityisesti jo virhe huomataan vasta
riitatilanteessa tai pitkän ajan kuluttua. (Jaspers & Hallila 2011, 81–82.) Sopimuksen
syntymisen tahtoteoria kuvaa ajatusta siitä, miten sopimus on syntynyt neuvottelu-
jen perusteella sisältäen yhtenäisen tahtotilan tavoitteista. Mitä laajemmasta sopi-
muskokonaisuudesta on kyse, sitä suuremmat osapuolten vastuut ovat toteutues-
saan. (Carlsson, Fogelholm, Herler, Krook, Lindqvist, Merikalla-Teir, Syrjänen, Tuomi-
nen & von Weissenberg, 2014, 7–15.) Suunnitelmallinen liiketoiminta varautuu ris-
keihin ennakolta. Tärkeää on sopimuksentekovaiheessa huomioida sopimukseen liitty-
viä riskejä, kuten sopimuksen sitovuus, tulkinnalliset tekijät, sopimuskumppanin lu-
ottavuus sekä maksukyky. Pitää huomioida millaiset oikeudet sopimuksen osapuo-
lilla on tehdä sopimuksia ja sopimuksen sisältö ei saa sisältää liiallisia epäkohtia.
(Jaakkola & Sorsa 2005, 11.)

Sopimusriskien lähteitä on olemassa useita, myös sopimuksen purkua, hinnanal-
nusta tai sopimussakkoa voidaan ajatella sopimusriskinä. Sopimusriskejä listattaessa
tuleekin miettiä korostetaanko riskien lähteitä, kuten tapahtumia tai tekijöitä. Vai

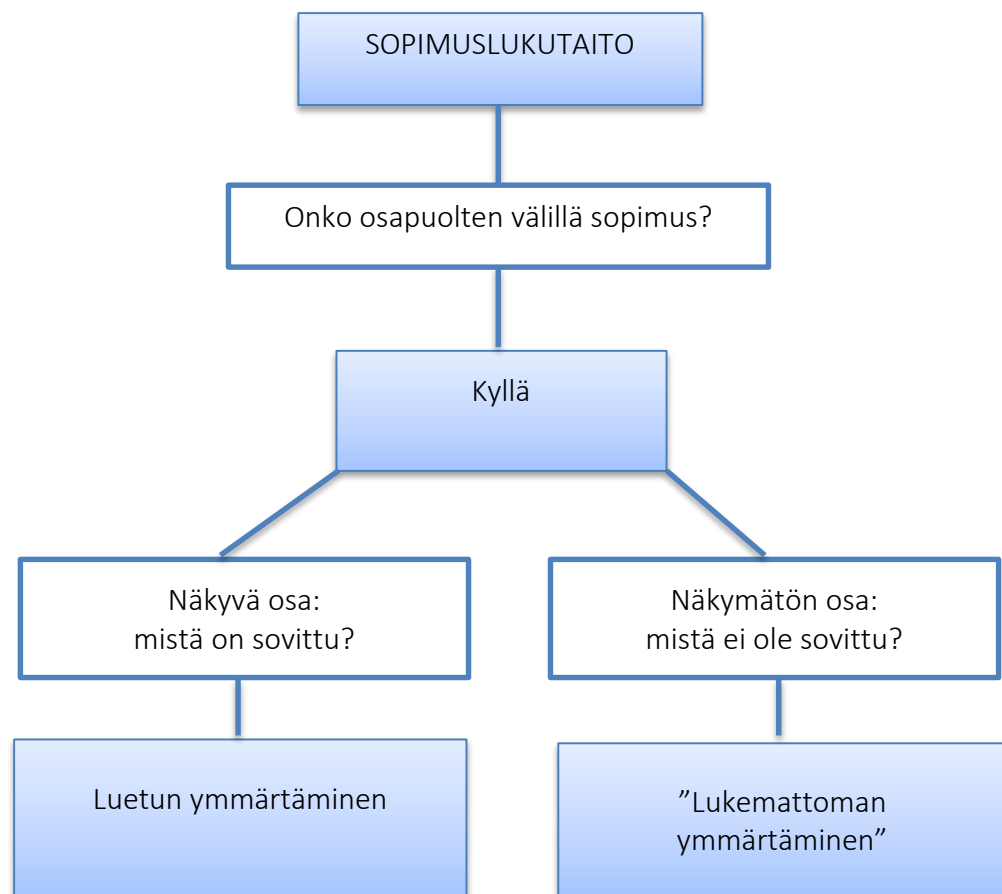
muodostetaanko riskien lista tapahtumien seurauksista, kuten vahingonkorvausvastuusta. Joka tapauksessa sopimusriski on aina ei-toivottu tapahtuma. (Haapio 2014, 79–80.) Yksi sopimuksellisten riskien hallintakeino on sopia jo etukäteen yksityiskohdallisesti asioiden mahdollisesta sovittelusta, jota sovelletaan erimielisyyksissä. Mutta usein esimerkiksi sopimussakoista ei välttämättä haluta keskustella sopimuksen valmisteluvaiheessa. Tietyt, negatiivisiksikin koettavat asiat, kuten viivästyksien seuraamukset koetaan hankaliksi ja niitä ei välttämättä tuoda esiin sopimuksentekovaiheessa. Saatetaan pelätä niiden vaikuttavan tulevan kaupan syntyyn. (Haapio 2002, 23–24.)

3.4 Sopimislukutaito

Vaikka sopimusta valmisteltaisiinkin huolella, silti monesti ei havaita sopimukseen jääneitä puutteita. Puhutaan ns. sopimislukutaidosta. Tämä taito pitää sisällään valmiutta lukea ja ymmärtää, mitä sopimuksissa oikeasti on sovittu. Sopimuksesta tulisi osata tulkita sopimuksen näkyvää osaa, johon liittyvät esim. vakioehdot. Tulisi osata tunnistaa milloin ja keiden välille sopimus on syntynyt. Lisäksi pitää osata tulkita sopimukseen liittyvien näkymättömien osien tunnistamista ja niiden vaikutusten hahmotamista. Näkymättömiä ja hyvin usein tulkinnanvaraisia sopimuksen sisältöön vaikuttavia tekijöitä ovat erityisesti sopimusoikeudelliset periaatteet, kuten lojaliteetti- ja tiedonantovelvollisuus, toimialalla vallitsevat yleiset käytännöt eli kauppatavat sekä laillinen näkökulma. (Haapio 2014, 31–34.) Sopimuksen tulkinta ja täydentäminen jälkikäteen on aikaa vievää ja kallista. Asioista pitäisi sopia mahdollisimman laajasti. (Haapio 2002, 30, 37.)

Näkymätön osa muuttuu näkyväksi juuri sopimusriitatilanteissa ja vastuiden selvittämisessä. Selkeät vastuiden rajaukset, muutostilanteiden ennakoiminen takaavat sen,

etteivät sopimuksen näkymättömät osat aktivoidu. Riitatilanteissa sopimuksen mahdolliset aukot pyritään täydentämään tulkitseamalla. Pyritään löytämään vastaukset siihen, mitä sopimuksen sisällöllä on oikeasti tarkoitettu (Kuvio 2). Tulkinnan apuna käytetään esim. osapuolten välistä kirjeenvaihtoa. Näkymättömän osan tulkinta auttaa hahmottamaan sopimuksen oikeudellista sisältöä. Tärkeää on tulkinnan alkuvaiheessa huomioida sopimuksen tyyppi. Se onko kyseessä kauppaa- vai palvelusopimus ratkaisee minkä oikeuslähteen perusteella sopimussisältöä tarkastellaan, jos siitä ei ole jo erikseen sovittu. (Haapio 2014, 32–33.)



Kuvio 2. Sopimuslukutaito. (Haapio 2014, 31.)

Varsin yleistä on, että konfliktitilanteissa sopimusta tulkittaessa osapuolilla on hyvin eriävät mielipiteet sen sisällöstä, ehdoista ja vastuista. Ja edes ulkopuolisen asiantuntijan tulkinta ei välttämättä johda osapuolia miellyttävään ratkaisuun. Pitkissä sopimussuhteissa sopimusehtojen noudattaminen saattaa unohtua tai muutoksia tehdään suullisesti päivittämättä itse kirjallista sopimusta. Riitatilanteissa ollaankin ongelmissa siitä, miten muotoutuneet sopimusehdot näytetään toteen. (Ilmonen ym. 2010, 134–139.) Kansainvälisen kaupankäynnin erityisterminologia, toimituslausekkeet ja lyhenteet vaativat erityistä osaamista. Kansainvälisten sopimusten näkymätön hallinta on usein vaikeaa ja oikean tulkinnan saaminen on hankalaa. Oikeusteitse asioiden hoitaminen vie aikaa ja tuo mukanaan kustannuksia. Sen sijaan, että sopimuksia paikkaillaan jälkikäteen, nämä voimavarat tulisi kohdistaa etukäteiseen suunnitteluun. (Haapio 2014, 35.)

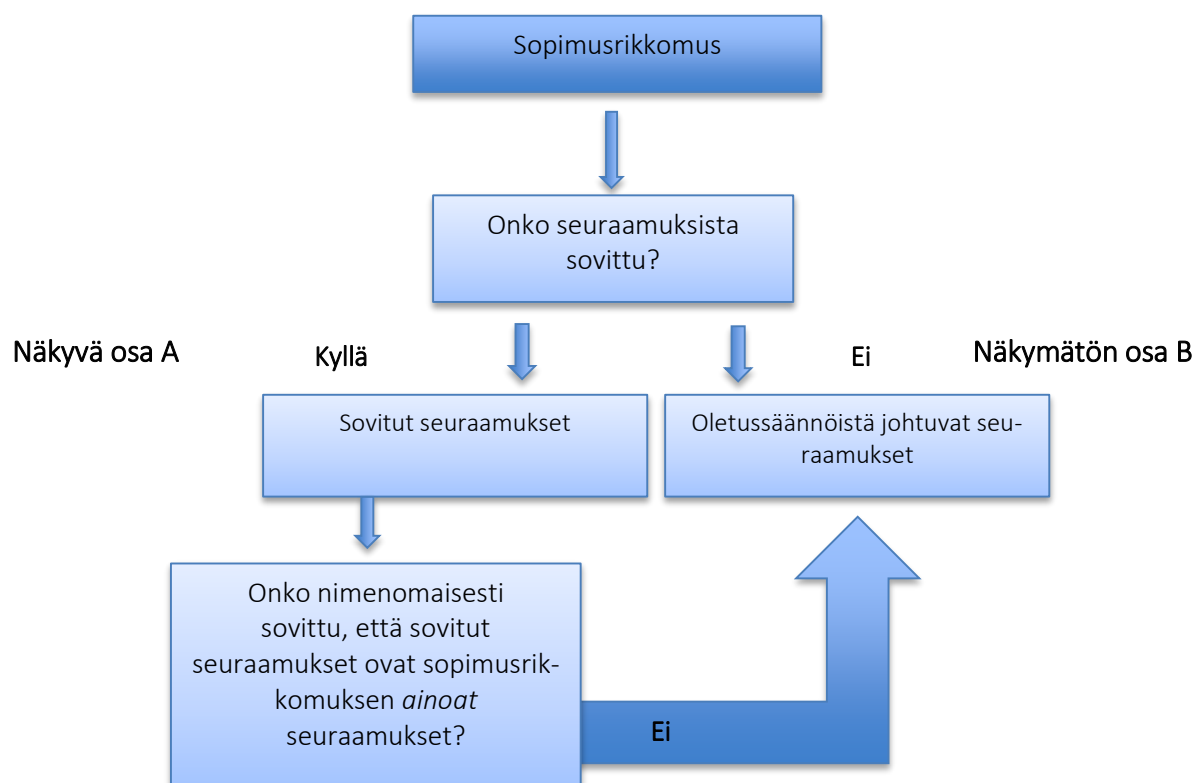
On tunnistettava myös sopimuksien vakioehtojen käyttöön liittyvät riskitekijät. Usein vakioehtoja liitetään sopimuksen osaksi tarkistamatta tästä toimenpiteestä mahdollisesti aiheutuvia ongelmia. On tiedettävä omalla toimialalla käytössä olevat vakioehdot ja niiden käyttöön liittyvät edut ja haitat. Myös jo markkinointivaiheessa tulee kiinnittää huomiota markkinointitiedon luotettavuuteen ja välttää harhaanjohtavasta markkinoinnista johtuvaa, hyvän tavan vastaista markkinointiriskiä. (Jaakkola & Sorsa 2005, 11.)

3.5 Sopimukseen liittyvät ongelmatilanteet

Sopimukseen liittyvä häiriötilanne syntyy yleensä jonkinasteisen poikkeaman seurauksena. Näitä tilanteita ovat mm. tuotannolliset häiriöt, koneiden rikkoontumiset, henkilöstöstä aiheutuvat syyt, vaikeudet alihankkijoiden kanssa sekä tuotevastuukysy-

mykset. Yritystoiminnan riskit ovat aina yksilöllisiä. Häiriöiden määrä sekä niiden todennäköisyys liittyvät kiinteästi yrityksen toimintaan, sekä sen laajuuteen. (Juvonen ym. 2014, 19–20.)

Sovittujen asioiden ennalta arvaamattomat muutokset, aikataulujen myöhästymiset tai mahdolliset tuotevastuun asiat sisältävät aina sopimusriskin. Sopimusehdot tulisi täyttää sovitusti, jotta välttyttäisiin sopimusrikkomuksilta. Jos kuitenkin sopimusrikkomus tapahtuu, tästä saattaa seurata yritykselle korvausvastuu. Jotta välttyään sopimusrikkomuksen seurauksilta, yrityksen toimintojen turvaaminen perustuu huolellisesti laadittuihin sopimuksiin. Vastuiden hallintaan kuuluu olennaisesti se, että sopimuksessa sovitaan toimitusajoista, laatuvaatimuksista ja sopimusrikkomusten seurauksista (Kuvio 3). Käytännössä myyjä vastaa aina tuotteen materiaali-, suunnittelu- tai valmistusvirheestä. Jos vahingonkorvausvelvollisuus halutaan välttää pitää sopimukseen lisätä vastuiden rajoituksia. (Juvonen ym. 2014, 61–109, 117.)



Kuvio 3. Sopimukseen perustuvat seuraamukset. (Haapio 2014, 55.)

Jos sovitut asiat eivät toteudu, joudutaan tekemään jälkiselvittelyitä tai olemassa olevan sopimuksen tulkintaa. Yrityksien välisellä sopimussidonnaisuudella on aina taloudellisia päämääriä. Ongelmat voivat tuoda mukanaan hallitsemattomia ongelmia ja ratkaisussa tulisivat pyrkiä tehokkaiisiin taloudellisiin järjestelyihin. Mahdolliset myyjän vastuuriskit pitää pyrkiä arvioimaan etukäteen ja tehdä vastuunrajaukset jo ennen virallista sopimuksen tekoa. Viivästyksien tai virheiden seuraamukset on hyvä kirjata yksilöllisesti sopimukseen. Vastuuta rajoittavat ehdot ovat yksi tärkeimpiä riskienhallintakeinoja. Selkeistä ja sovituista ehdoista on aina etua sopimuksen kummallekin osapuolelle. (Haapio 2014, 54–56.)

Sopimusrikkomustapauksessa vahingonkorvausseuraamuksiin vaikuttavat sopimuksesta löytyvät vastuunrajoitusehdot. Niiden avulla on mahdollista pienentää vastuuta, mikä se lain tai yleisten periaatteiden mukaan voisi olla. Sopimuksen sisällön neuvotteluissa voidaan pyrkiä ehtoihin, jotka vähentävät vastuuriskejä. Tavoitellaan mahdollisimman pitkää toimitusaikaa, määritellään laatuvaatimukset sekä sovitaan etukäteen jo mahdollisesta vahingonkorvausvastuun enimmäismäärästä. Huomattavaa kuitenkin on se, että vastuunrajoitusehdot menettävät merkityksensä sopimusrikkomuksen ollessa tahallinen tai törkeästä huolimattomuudesta johtuva. Korvausvastuuta ei myöskään voida langettaa sellaisista vahingoista, joiden aiheutumista ei ole voinut sopimushetkellä ennakoita. (Hemmo, 2005, 16–20.)

Vakioehtojen käyttö sopimuksia tehtäessä on hyvin yleistä suomalaisten yritysten keskuudessa. Kansainvälisissä sopimuksissa vakioehtojen käyttäminen ei ole aina ongelmatonta. Kansainvälistyvän yrityksen tulee huomioida perusriskien lisäksi myös kansainvälinen juridiikka. Ongelmatilanteiden neuvotteluja varten tulee kansainvälisellä tasolla toimittaessa aina selkeä maininta siitä, minkä maan lakia sopimukseen sovelletaan. (Koivu & Leskinen, 2014, 337.) Kansainvälisellä tasolla toimittaessa sopimuksessa noudatettavan lain valinta on tärkeää. EU:ssa on paljon lainsäädäntöä, joka turvaa yritysten toimintoja. Kun lähdetään Euroopan ulkopuolisille markkinoille,

asiat vaikeutuvat ja asiantuntijoiden apua tarvitaan. Asiantuntijoiden apua tarvitaan esimerkiksi sopimuksellisten vastuiden selvittämisessä ja termien kanssa. (Jaspers 2011, 64–65.) Myös kulttuurilliset erot saattavat aiheuttaa ongelmia ja väärinymmärrysten määrä saattaa lisääntyä. (Pohjonen 2014, 279.) Sopimushallinta kansainvälisellä tasolla voi olla monimutkaista juuri erilaisten kansallisten viranomaissääntelyn vuoksi.

4 TOTUTUT TAVAT OHJAAVAT TOIMINTOJA

4.1 Pienen ja keskisuuren yrityksen toimintakulttuuri

EU:n mukaan pieneksi ja keskisuureksi, eli pk-yritykseksi, katsotaan yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä ja vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (Vahvaselkä 2009, 15.) Pk-yritykset jaotellaan lisäksi mikroyrityksiin ja tämänkin jaottelun perustana ovat yritysten henkilöstön määrä, liikevaihdon ja taseen loppusummat. Mikroyritys työllistää alle 10 henkilöä ja liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Pienten ja keskisuuren yritysten määrä on lisääntynyt 2000-luvulla ja eniten on syntynyt uusia mikroyrityksiä, mutta myös pk-yrityksien määrä on ollut kasvussa. Tällä vuosituonnilla yritysten määrän kasvuun on osaltaan vaikuttanut mm. suuryrityksien ulkoistamistoimet. (Pk-yritysbarometri 2011, 2–7.)

Pk-yrityksille tyypillisiä ovat omistajajohtajat ja usein pk-yritykset luokitellaan myös perheyrityksiksi. Perheyrityksissä yritystoiminnan arvot liittyvät läheisesti yrityksen perinteisiin ja yrittäjä usein tuntee suurta vastuuta yritystoiminnan jatkuvuudesta. Tämä saattaa johtaa hyvin konservatiivisten toimintatapojen noudattamiseen. Toiminnan perustana ovat tällöin totutut tavat, joihin oman vaikutuksensa antavat asen-

teet, käsitykset ja yrityksen omistusrakenne. Kun yrityksen omistaja toimii myös yrityksen johdossa, omistajakeskeisyys ja sosiaalinen kontrolli saattavat olla yrityksessä vahva kulttuurillinen tekijä. Sopimuksellinen kontrolli ja valvonta saattaa jäädä vähemmälle huomiolle ja asioita sovitaan vain pelkän luottamuksen turvin. Yrityksen oma kulttuuri määrittelee yrityksen toimintastrategiaa ja on tärkeä osa kilpailukykyä. (Zahra, Hayton & Salvato 2004, 363–365, 376.)

Jokaisella organisaatiolla on oma syvärakenteensa, joka ohjaa ihmisten ajattelua, valintoja ja toimintaa. Lähtökohtaisesti organisaatiot uskovat toimivansa rationaalisesti. Rationaalista toimintaa rajoittavat kuitenkin useat eri tekijät. Organisaation eri tehtävät vaativat laajaa tietämystä, mutta päätöksistä vastaava henkilö ei välttämättä ole aina tarpeeksi tietoinen asioihin vaikuttavista seurauksista tai päätösten mahdollisista vaikutuksista organisaation toimintaan. Päättäjän omat arvot, arvostukset, kokemukset ja tunteet vaikuttavat päätöksentekoon. Tarpeellisen tiedon etsintä saattaa aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia ja asioiden perusteellinen valmistelu ottaa oman aikansa. Helposti pitäydytään vanhoissa käytännöissä ja päättäjä saattaa tyytyä ratkaisuihin, joilla saadaan mahdollisuus siirtyä asiassa eteenpäin. (Harisalo 2008, 40, 152–156.)

4.2 Toimintakulttuurin muutos

Nyky-yhteiskunnan toimintaympäristö luo pk-yrityksille haasteita. Menestyäkseen pitää yrityksen miettiä omien toimintojen suuntaa. Pienen yrityksen omistaja on usein koko toiminnan voimavara ja toiminnot ovat hyvin käytännönläheisiä. Omistajan päivät täyttyvät helposti erilaisista rutiininomaisista tehtävistä. Suunnitelmien tai riskienhallintaprosessien valmistelua ei välttämättä pidetä tärkeinä. Vanhojen ja tutuksi tulleiden toimintatapojen muuttaminen tai niihin vaikuttaminen voi olla vaikeaa, jos

käytäntöjä on noudatettu vuosien ajan. Uusien toimintamallien käyttöönotto vaatii organisaatiossa toimivilta henkilöiltä motivaatiota muuttaa asioita

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvityksen (2009) mukaan, yrityskulttuurin muuttaminen on pitkäkestoinen tapahtuma. Uusien käytäntöjen opettelu ja soveltaminen jo olemassa oleviin toimintatapoihin saattaa viedä useita vuosia. Yrityksen johto toimii tässäkin esimerkkinä, koska sillä on suurin vaikutus yrityksen uusien käytäntöjen luomisessa. Suomalaisten pk-yrityksien arvot liittyvät usein asiakaslähtöisyyteen, luotettavuuteen ja kannattavuuteen. Pelkästään yleisellä tasolla määritellyt arvot jäävät usein hyvin epäselviksi ja ne eivät tue tarpeeksi yrityksen toimintoja toimintaympäristöjen muutoksissa. (Mts. 31,35.)

Teoria organisaatioista kulttuureina ilmaisee sen, että olennaisinta ei ole mitä tapahtuu, vaan millaisen merkityksen ihmiset tapahtumalle antavat. Organisaatio on itsessään kulttuuri. Kulttuuria on usein vaikea muuttaa, mutta se voi olla vankka perusta osaamiselle. (Harisalo 2008, 260–281.) Edgar H. Schein määrittelee organisaatiokulttuurin muotoutuvan yrityksen johdon mukaan. Johto tai yrityksen johtaja rakentaa yrityskulttuurin omien arvioidensa, huomioidensa ja kontrollin kautta. Puhutaan yhden organisaatiokulttuurin mallista, jossa yrityksen johtaja määrittelee yrityksen toimintoihin liittyvät tekijät. Hän valikoi ja palkkaa mieleisensä henkilöstön sekä määrittelee mm. yrityksen tavoitteet. (Aula & Mantere 2005, 69, 139–140.)

Toimintakulttuuri syntyy yrityksen historian kautta. Tämän vuoksi organisaation muutoksien läpivienti saattaa olla hyvin pitkäkestoinen prosessi. Organisaatiokulttuurin muutos vaatii aina organisaation eri tasojen erityispiirteiden huomioimista. Kulttuuriin voidaan vaikuttaa, kun muutoksen kohteena oleva toimintakulttuuri on tiedostettu. Näin voidaan löytää paras tapa kehitystyön toteuttamiseen. (Nyholm 2008, 38,39.) Kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa niin syvällisesti, etteivät organisaation jäsenet tajua toimivansa tietyllä tavalla. Myös organisaation tulleen uuden työntekijän

oletetaan oppivan ns. talon tavoille. Ihmiset noudattavat yhteisiä sääntöjä tiedostamatta ja kyseenalaistamatta niitä, vaikka ne olisivat hyödyttömiä tai jopa vahingollisia organisaatiolle. (Harisalo 2008, 264–269.)

Tietyt toimintatavat eivät johdu typeryydestä tai taitamattomuudesta. Vaan usein uskotaan, että toimintatapa on juuri oikea tapa tehdä asioita. Se mikä koetaan oikeaksi, perustuu juuri tapoihin, perinteisiin, arvoihin ja omaan kulttuuriin. (Mole 2004, 21.) Organisaatiossa olevat kulttuurilliset tekijät ovat yksi iso osatekijä muutoksen epäonnistumisen selittäjänä. (Paajanen 2012, 58.) Asioiden todellista tilaa ei havaita tai ympäristön vaikutuksesta ihminen toimii omien kokemusten ja käsityksien perusteella. (Nyholm 2008, 15.)

4.3 Pk-yrityksen sopimushallinnan kehittämisen lähtökohdat

Organisaatio käy elinkaarensa aikana läpi erilaisia kehitysvaiheita ja muutoksien toteuttaminen on helpompaa yleensä organisaation elinkaaren alkuvaiheessa. (Javanainen 2011, 29.) Organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikea tehtävä, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. Kulttuuri saavutetaan johtamisella, ja myös sen säilyttämiseen tarvitaan johtamista. (Harisalo 2008, 273.) Yrityksessä toteutettavaan toimintakulttuurin muutokseen liittyen, tulee määritellä organisaation nykytila, selvittää muutostarpeet sekä asettaa tavoitteet muutoksen aikaansaamiseksi. Yrityksen toiminnan, tavoitteiden ja yrityskulttuurin yhtenäisyys on tärkeää. (Nyholm 2008, 11, 15.) Usein muutoksen tarve syntyy havaittujen ongelmien kautta. Kun yrityksessä havaitaan toimintojen muutostarvetta, tarkoittaa se samalla muutosta yrityksen toimintakulttuuriin.

Yrityksen toimintoja voidaan yrittää ymmärtää erilaisten teoreettisten keinojen avulla. Organisaatioteorioiden tarkastelu onkin yksi keino kokonaiskuvan muodostamisessa. Koska organisaatioissa tapahtuva kehitystyö tulisi tehdä kokonaisuutena, on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät tulee säilyttää ja mitä tekijöitä tulee kehittää. Käsiteltävien asioiden määrä, erilaisuus, asioiden samanaikainen käsittely tai ennakoimattomuus saattavat synnyttää organisaatiossa monimutkaisuutta. Tämä moninaisuus vaikuttaa myös siihen, ettei organisaatioiden tutkimisessa välttämättä pidä käyttää vain yhtä teoriaa, vaan organisaatioon vaikuttaa yhtäaikaisesti useita eri teorialalleja. (Harisalo 2008, 14–15, 27–29, 65–66.) Tämän vuoksi eri organisaatioteorioita voidaan liittää myös sopimushallinnan prosessiin. Yrityksen sopimushallinnan kehittäminen tarvitsee tuekseen yrityksessä vallitsevan päätöksenteon, johtamisen sekä kulttuurin ymmärtämistä.

Päätösteorian mukaan päätöksenteko on organisaation olennaisin prosessi. Sen mukaan päätöksenteko määrittelee organisaation menestymisen. On luonnollista tavoitella parasta ratkaisua, mutta usein täydellinen rationaalisuus jää saavuttamatta. Päätöksien avulla saadaan mahdollisuus korjata organisaatiota tai antaa toiminnalle uusi suunta. (Harisalo 2008, 175–176.) Päätöksenteko on kompleksinen prosessi, koska suunnitteluun, päätöksiin ja niiden toteuttamiseen vaikuttavat monet organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät. (Javanainen 2011,15.)

Päätöksentekoa voidaan tarkastella myös sosiaaliin suhteisiin liittyvästä näkökulmasta. Tourusen (2009) mukaan perheyrityksessä sosiaalisten suhteiden ja hiljaisen tiedon määrän vaikutus päätöksentekoon on ilmeinen. Sosiaalinen pääoma pitää sisällään hyvän tiedonkulun, yhteistyön sujuvuuden ja tavoitteiden toteutumisen. Toimintojen sujuvuuden takaa keskinäinen luottamus, joka sosiaalisen pääoman teorian mukaan syntyy yhteisten normien kunnioituksesta. Perhepääomateorian lähtökoh-tana ovat perhesuhteet, jotka luovat omanlaisen tavan hallita ja johtaa yritystä. Tämä

on yksi perheyrietyksien kilpailuetu ja voimavara, joka ulottuu organisaation jokaiselle tasolle. (Mts. 57, 60.)

Perheyrietytutkimuksen teoreettisen tarkastelun mukaan, yrityksen menestys on riippuvainen sen käytössä olevista resursseista ja siitä miten näitä olemassa olevia resursseja osataan hyödyntää. Menestyksen perustana toimivat esimerkiksi yrityksen osaava henkilöstö, tuotemerkit, patentit, teknologia, sopimukset, yhteistyöverkostot sekä yrityksen maine. Tärkeiksi voimavaroiksi nousevat myös yrityksen omistajat ja johtamismenetelmät. Resurssiperustainen teoria korostaa sitä, että perheyrietykset omaavat usein tietoon perustuvia harvinaisia voimavaroja, joiden vaikutukset tuovat mukanaan erityistä kilpailuetua. Myös innovatiivinen ja joustava työympäristö antaa motivaatiota työskennellä yrityksen menestymisen eteen. (Tourunen 2009, 55.)

Organisaation rakenne, sen sisällä vaikuttavat arvot ja toimintakulttuuri antavat suuntaa yrityksen toiminnalle. Yrityksen koko on myös vaikuttava tekijä. Pienessä yrityksessä, jossa omistaja tai johtaja toimii yrityksen jokaisella tasolla, ei yrityksen kehitystarpeita, toimintaan vaikuttavia arvoja tai kulttuurillisia tekijöitä välttämättä edes tiedosteta. Pienessä yrityksessä ei ole monia hallinnollisia tasoja, mutta omistajan rooli on usein korostunut. Hän on se, joka suunnittelee ja luo yritykselle tavoitteita. Myös päätöksenteko on usein keskitetty pienelle ryhmälle tai yhdelle henkilölle.

Valkeapään (2013) mukaan perheyrietyksen vahvat sosiaaliset elementit linjaavat yrityksen toimintaa ja hallintoa. Nämä sosiaaliset elementit luovat perheyrietykselle sen ainutlaatuisen toimintakulttuurin. Perhe- ja liike-elämän yhdistyminen saattaa lisätä myös toimintojen monimutkaisuutta. Oheisessa taulukossa on tarkemmin eritelty viisi erilaista perheyrietyksistä todennäköisemmin ilmenevää resurssia, sekä mitä etuja ja haittoja erityispiirteet luovat yritystoiminnalle. (Mts. 6–7.)

Taulukko 1. Perheyrittäjien erityispiirteet. (Valkeapää 2013, 7.)

Erityispiirre	Kuvaus	Edut ja haitat
Inhimillinen pääoma	Henkilön hankkimat tiedot, kyvyt ja taidot	+ Ainutlaatuisia sitoutumista, ystävällisiä ja läheisiä suhteita sekä mahdollisuus syvään yrityskohtaiseen hiljaisen tietoon – Vaikeuksia rekrytoida ammattitaitoisia johtajia
Sosiaalinen pääoma	Suhdeverkostoihin uponneita resursseja, joihin pääsy suhteiden kautta	+ Sosiaalinen pääoma uppoutunut perheeseen, suhteet sidosryhmiin tehostuvat – Rajoittunut pääsy suhdeverkostoihin, etenkin eliittiverkostoihin
Kärsivällinen pääoma	Sijoitettu taloudellinen pääoma, ei uhkaa sen likvidoinnista	+ Sukupolvet ylittävä ajattelutapa; ei lyhyen aikavälin velvoitteita, tehokas pääoman hallinta, innovatiivisten ja luovien strategioiden tavoittelu – Ulkopuoliset sijoittajat suljettu ulkopuolelle, rajallinen pääsy pääomaan
Selviytymispääoma	Henkilökohtaisia ja yhdistettyjä resursseja, joita perheenjäsenet lainaavat, lahjoittavat ja jakavat yritykselle	+ Auttaa ylläpitämään liiketoimintaa huonoina taloudellisina aikoina tai uudistamisessa; turvaverkko – Vaihtelee yrityksen ja perheen ominaispiirteiden mukaan
Hallintorakenne ja -kulut	Yrityksen kontrolliin liittyvät kulut, kuten kannustimet, valvonta ja kontrollointi	+ Perheen omistamien ja johtamien yritysten rakenne, luottamus ja perhesiteet vähentävät kuluja – Kaikilla ei ole tehokasta rakennetta, luottamusta ja perhesiteitä, mikä kasvattaa kuluja

Organisaation kehittäessä omaa toimintaansa on tarkoin mietittävä, miten organisaatio pystyy paremmin selvittämään toimintoihin vaikuttavat syy- ja seuraussuhteet. On mietittävä myös, miten organisaatio pystyisi paremmin seuraamaan valintojensa ennakoitavuutta. Organisaation toimintojen kehittämisen avulla, sen eri osiot voidaan yhdistää saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Harisalo 2008, 14, 28.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sopimushallintaan liittyviä riski- ja ongelmatekijöitä pk-yrityksen näkökulmasta. Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, miten sopimushallinta voi toimia organisaation työvälteenä. Sopimushallintaa tarkasteltiin erityisesti kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen näkökulmasta, koska kansainvälisyys tuo lisähaasteita liiketoiminnan sopimushallinnalle.

Tutkimuksen avulla haluttiin löytää sopimushallinnan kehittämiskohteita ja saada tietoa sopimukseen liittyvistä riskien mahdollisuuksista. Kun yrityksellä on selkeä näkemys omista toiminnoistaan, onnistuu myös tulevaisuuden suunnittelu paremmin.

Tutkimuksessa haetaan vastausta kysymyksiin:

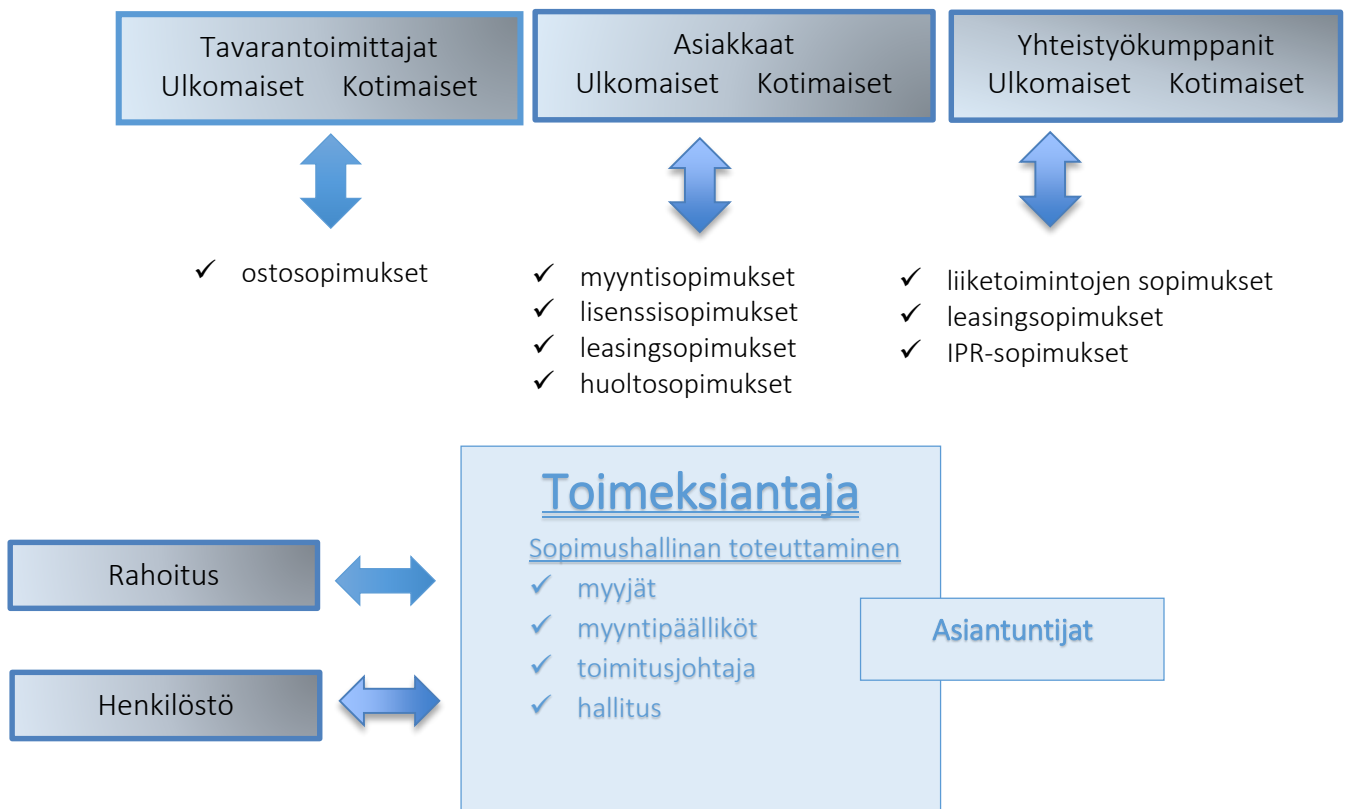
1. Mitkä riskitekijät vaikuttavat eniten yrityksen sopimushallintaan?
2. Miten sopimusten hallintaan liittyvät ongelmat ovat ehkäistävissä?
3. Miten sopimukseen liittyvää riskienhallintaa voidaan kehittää?

Tutkimuksen pohjana oleva teoria käsittelee ennakoivan sopimisen näkökulmaa kahden teoreettisen toimintamallin avulla. Strategisen ja operatiivisen sopimuksellisen riskienhallinnan toimintamallit perustuvat teoriaan järjestelmällisestä sopimussuunnittelun ja -hallinnoinnin käyttämisestä liiketoimintojen riskien hallitsemisessa. Taustalla on ajatus, että ennakointi parantaa yrityksen liiketoiminnan laatua ja tukee kilpailukykyä. (Keskitalo 2002, 241.) Pienten ja keskisuurten yritysten päätöksentekoprosessit, sopimushallinta ja tulevaisuuden suunnittelu ovat usein erilaisia kuin suuremmissa yrityksissä. Työssä tuodaan esiin myös yrityksen toimintakulttuurin näkökulmaa käsiteltäessä liiketoiminnan ja yrityksen omistuksen välisiä kytkeitä ja vuorovaikutusta. Jokaiselle yritykselle muotoutuu oma yrityskulttuurinsa, ja yrityksen omistusrakenteella on olennainen merkitys yrityksen toimintoihin.

5.1 Toimeksiantajan sopimuskenttä

Toimeksiantajani on kansainvälistä liiketoimintaa harjoittava perheyritys, joka tunnslukujensa sekä henkilöstömääränsä mukaan luetaan mikroyrityksiin. Asiakaskunta muodostuu kuparin, sinkin ja nikkelin jalostamoista ympäri maailmaa. Yritys tarjoaa asiakkailleen teollisten tuotteiden lisäksi monia erilaisia ratkaisuja sekä palvelukokonaisuuksia. Yrityksellä on viime vuosien aikana ollut käynnissä useita kansainvälistymiseen liittyviä hankkeita. Keskeinen päämäärä on ollut toimintojen kansainvälistymisen lisääminen ja oman toiminnan laajentaminen ulkomaille. Kansainvälistymistoi-
mien kautta yritys on luonut paljon uusia yhteyksiä ja verkostoitunut useassa eri maanosassa. Omaan teknologiaan perustuvaa huoltotoimintaa on harjoitettu Etelä-Amerikan maissa sekä Afrikassa.

Yrityksen myynti on business-to-business myyntiä eli myyntiä toisille yrityksille. Suurin osa sopimuksista liittyy tavaran tai palveluiden toimituksiin. Tällöin sopimusprosessi saa alkunsa asiakkaalta saapuvasta tarjouspyynnöstä. Kustannuslaskelmien jälkeen asiakkaalle annetaan tarjous heidän kyselynsä mukaisesti. Tarjouksen johtaessa tilaukseen tuotteiden valmistuksen materiaalihankinnat määräytyvät tilauksessa mainittujen määrittelyjen mukaan. Yrityksellä on asiakkaidensa kanssa myös erilaisia lissenssi-, leasing-, ja huoltosopimuksia. Nämä sopimukset liittyvät yrityksen käytössä olevaan erityiseen valmistusteknologiaan sekä huoltotoiminnan harjoittamiseen. Sopimusten sisältö vaihtelee asiakaskohtaisesti. Sopimuskenttään tuovat oman lisänsä erilaiset yhteistyösopimukset, kuten vuokra- ja alihankintasopimukset sekä patentteihin ja tavaramerkkeihin liittyvät IPR-sopimukset. Lisäksi voidaan mainita sopimukset rahoittajien sekä työsopimukset henkilöstön kanssa. Seuraava kuvio selventää yrityksen sopimuskentän eri osa-alueita (Kuvio 4).



Kuvio 4. Sopimushallinta toimeksiantajan yrityksessä

Yrityksen organisaatorakenne on yksinkertainen. Tähän vaikuttaa osaltaan jo yrityksen pieni henkilöstömäärä. Yrityksen myyjät, myyntipäälliköt ja toimitusjohtaja yhdessä osallistuvat sopimuksien neuvotteluihin ja hankintapäätöksiin. Henkilöstön tehtäväkentät ovat laajoja ja keskinäinen yhteydenpito on päivittäistä. Myös yrityksen hallitus on tiiviisti mukana yrityksen sopimushallinnassa. Noin puolet yrityksen vuosittaisesta liikevaihdosta koostuu ulkomaankaupasta. Tarjouksien sekä erilaisten sopimuksien laatiminen, yleensä englanniksi tai espanjaksi, vaatii erityistä tarkkuutta sisällön oikeellisuuden kanssa. Toimituksiin liittyen pitää olla selvillä myös eri maiden maahantuonti- ja tulliasioista. Myös maksuehdot pitää ajatella niin, että yritykselle ei tule turhia riskejä toimituksien yhteydessä.

Kansainvälistymisprosessin aikana on selvinnyt mitä osaamista ja resursseja kansainvälinen toiminta yritykseltä todella vaatii, sekä miten yrityksen tulisi terävöittää omia liiketoimintatapojaan. Tähän liittyen liiketoimintojen suunnitelmallisuus on lisääntynyt viimeisen parin vuoden aikana, koska on havaittu puutteita yrityksen sopimushallinnassa. Yrityksellä ei ole ollut käytössään mitään tiettyä sopimukseen liittyvää ennalta määriteltyä strategiaa. Tästä johtuen on viimeisen vuoden aikana luotu konkreettista tulkintaa yrityksen sopimushallintaan liittyvien toimintojen suunnittelusta ja kehittämisestä.

Omien toimitussopimusmallien suunnittelu ja kehittäminen on käynnissä. On ollut selkeästi havaittavissa, että esim. meksikolainen tai espanjalainen asiakas ei välttämättä lue läpi monisivuisia ja yksityiskohtaisesti selostettuja tarjouksia. Tähän perustuen on näille asiakkaille muotoiltu omat tarjouspohjat sekä erilliset esitykset liittyen tuotteisiin, palveluihin ja teknisiin seikkoihin. Myös eri asiantuntijoiden käyttöä sopimusasiakirjojen laadinnassa ja tarkistamisessa käytetään aiempaa enemmän. Yrityksen sopimushallinnan strategia hakee vielä oikeaa suuntaansa ja tarvitsee vahvistusta eri prosessien näkökulmasta.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä on sen joustavuus, joka mahdollistaa aiheen tarkennuksen ja suuntauksen vielä tutkimusaineiston keräämisen yhteydessä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisten tapahtumien kuvaaminen, ja tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 76, 157.) Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentit. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa ja tutkijaa kiinnostavat aiheeseen liittyvät prosessit, merkitykset sekä aihealueen syvälinen ymmärtäminen. Haastattelussa voidaan käyttää

spontaaneja tai ennakolta tarkasti suunniteltuja kysymyksiä. Tavoitteena on, että oikealla kysymyksien asettelulla havainnoinnin kohteena olevan ilmiön sisin osa saadaan kuorittua esiin kerros kerrokselta. (Kananen 2014, 19–27, 73.)

Laadullinen tutkimus sopi opinnäytetyön luonteeseen, koska tarkoituksena oli kerätä eri asiantuntijoilta heidän näkemyksiään yrityksen sopimusten hallintaan ja kansainvälistymiseen liittyen. Opinnäytteen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja keskustelun teemoja olivat sopimushallinta, riskienhallinta ja kansainvälisyys.

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelussa edetään keskustelunomaisesti ja samalla haastattelijan on mahdollisuus syventää saamiaan tietoja lisäkysymysten avulla, ja näin saada tarkempia perusteluja haastateltavan mielipiteille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 205.) Kerätyn aineiston analysoinnin yhteydessä tehdään tarvittaessa tarkentavia ja täydentäviä lisähaastatteluita. (Kananen 2014, 76.)

5.3 Aineiston keruu

Kevään ja kesän 2015 aikana lähetettyihin 17 haastattelupyyntöön 15 henkilöä vastasi myöntävästi. Sähköpostilla lähetetty haastattelupyyntö sisälsi liitteenä olleen haastattelurungon. Näin haastateltavat olivat tietoisia jo etukäteen haastattelun teemoista. Haastateltaville osoitetut ja teemoihin liittyvät kysymysrungot on esitelty liitteissä 1–2. Tutkimusaihe oli kaikille haastateltaville tuttu. Tutkimukseen haastatellut asiantuntijat käsittelevät päivittäin yritysten hallintoa, tilintarkastukseen ja talouteen liittyviä asioita, yritys juridiikkaa, immateriaalioikeuksia, sopimuksia, kehityshankkeita ja kansainvälisyyttä. Mukana oli myös yritysjohdollisen taustan omaavia asiantuntijoita.

Osa haastateltavista löytyi erilaisten aiempien yhteistyökuvioiden kautta ja osa haastateltavista löytyi lumipallomenetelmää käyttäen. Lumipallonmenetelmässä jo haastateltu asiantuntija antaa kysyttäessä oman suosituksensa aihealueeseen sopivan tiedämyksen omaavasta seuraavasta haastateltavasta. (Tiainen 2014, 19.) Haastattelut sovittiin tehtäväksi haastateltaville sopivina aikoina. Haastattelupyynnöissä korostettiin haastattelumateriaalien tulevan vain haastattelijan omaan käyttöön ja vastauksien käsittelyn tapahtuvan anonymisti. Tällä haluttiin varmistaa, se että haastateltavat kertoivat asioista mahdollisimman vapaasti. Haastattelutilanteissa keskustelut etenivät kysymysrunkojen mukaan.

Haastateltavat edustavat pk-yrityksiä, asiantuntijaorganisaatioita sekä virkamiestähoja. Haastattelurunkoja oli kaksi, teemojen ollessa samat. Yrityksissä työskenteleville asiantuntijoille osoitettiin tarkempia kysymyksiä, liittyen lähinnä heidän oman organisaationsa sopimushallintaan. Yhteistä kaikilla haastateltavilla on se, että he omaavat liiketoimintaan liittyvää erikoisosaamista. Haastateltavien osaamisen osa-alueet on löydettävissä oheisesta taulukosta, jossa haastateltaville on annettu asiantuntijuutensa mukaiset luokittelut. Luokittelua on käytetty myöhemmin tulosten analysoinnin yhteydessä.

Taulukko 2. Haastateltavien asiantuntijuuden tasot.

Asiantuntijuuden näkökulma	Haastateltavien lukumäärä	Luokittelu
Oikeudellinen	2	O1, O2
Taloudellinen	2	T1, T2
Hallinnollinen	3	H1, H2, H3
Kansainvälinen	4	K1, K2, K3, K4
Yritysjohdollinen	4	Y1, Y2, Y3, Y4

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, jossa suositaan havainnointia ja keskustelua tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 76.) Aineiston kerääminen vuorovaikutussuhteissa antoi mahdollisuuden tuoda esiin syvällisiä näkemyksiä sopimusten hallinnasta. Henkilökohtaisiin tapaamisiin ei ollut mahdollisuutta, kuin viiden henkilön kohdalla ja loput 10 haastattelua toteutettiin puhelinhaastatteluina.

Haastatteluissa käytettiin apuna valmista haastattelurunkoa, jota haastattelutilanteissa täydennettiin tilannekohtaisilla kysymyksillä. Keskustelujen nauhoittamiseen pyydettiin aina lupa haastattelun alussa ja 13 keskustelua nauhoitettiin. Kahden haastattelun aineisto perustuu kirjallisiin muistiinpanoihin. Haastattelujen kestot vaihtelivat 20 minuutista kahteen tuntiin. Haastattelutilanteissa haastateltavat saivat mahdollisuuden vastata vapaasti esitettyihin kysymyksiin. Muutaman haastateltavan kohdalla saattoi haastattelun alkuvaiheessa havaita pientä epäröintiä. Epäröintiin vaikutti ehkä se, että osapuolet eivät entuudestaan tunteneet toisiaan tai haastateltava saattoi alkuun epäillä haastattelukysymysten tarkoitusperää. Mutta keskustelun edetessä oli selkeästi havaittavissa tunnelman vapautuminen. Kahdessa puhelinhaastattelussa vastaajan kiireellinen aikataulu vaikutti haastattelun kestoon. Tällaisessa tilanteessa saattoi tutkimuksen kannalta jäädä jotain oleellisia tietoja saamatta. Tämän vuoksi haastatteluissa sovittiin myös mahdollisuudesta esittää vielä myöhemmin täydentäviä kysymyksiä aineiston analyysin yhteydessä.

6 AINEISTON KUVAUS JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

Sopimukset ovat tärkeä työväline, on kyseessä sitten palveluliiketoiminnan alalla tai teollisuudessa toimiva yritys. Haastattelujen avulla saatiin näkemyksiä siitä, miten sopimukseen liittyvät ongelmalliset tilanteet voidaan tulevaisuudessa välttää. Haastatteluiden näkökulmana oli etsiä pk-yrityksen sopimushallintaan liittyviä riskejä ja niiden

hallintakeinoja. Aineiston analyysin lopputuloksena syntyi työn teemojen mukaisesti kolme näkökulmaa, jotka käsittelevät sopimushallintaa, riskienhallintaa ja kansainvälisyyttä. Huomattavaa on, että teemoissa liikutaan tiiviisti toistensa rajapinnoilla ja teemojen tulkintoja rakennetaan vuorovaikutuksessa toisiinsa.

6.1 Sopimushallinnan näkökulma

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat yleisimpiä sopimuksien hallintaan liittyviä ongelmia, joita pk-yrityksillä esiintyy. Kuten seuraavista kommentteista voidaan päätellä yleinen ongelma on se, että sopimukset on tehty liian vähäisellä ammattitaidolla.

...Nimenomaan, kun puhutaan pk-sektorista, se seikka että sitä sopimuksen sisältöä ei ehkä aina ymmärretä... (H1)

...Joskus on tietysti myös niin, että ei ole ollut mahdollisuutta ymmärtää, kun ei ole ollut sen tyyppisten asioiden kanssa tekemisissä...(H2)

...Joko yrityksellä ei ole riittävästi asiantuntemusta tai ei ole osattu tai raaskittu käyttää asiantuntijaa...(O1)

Asiantuntijoiden näkemysten mukaan sopimuksien ehdot pitää käydä tarkkaan läpi. Neuvotteluvaihe on sopimusehdonteen tärkein vaihe ja tärkeää olisi juuri tässä vaiheessa käyttää asiantuntijoiden apua. Yrityksestä saattaa löytyä osaamista sopimuksien valmisteluun, ja osataan määritellä itselle edulliset sopimusehdot. Mutta juridii-kan kannalta pitää myös miettiä, mitä tehdään, jos vastapuoli rikkoo sopimusta. Pitää olla toimintakeinot valmiina myös vastapuolen sopimusrikkomusta varten.

...Sopimus pitää olla kokonaisuudeltaan oikein tehty, myös oikeuspaikka ja sopimukseen sovellettava laki, niihin pitää kiinnittää huomiota...(O1)

Kuten yllä olevassa sitaatissa mainitaan, on havaittu, että sopimuksellisten asioiden merkitys kasvaa varsinkin silloin, kun yritys lähtee harjoittamaan kansainvälistä liiketoimintaa. Haastateltujen yritystoimijoiden mukaan, kotimaan markkinoilla ei samankaltaisiin ongelmiin ole törmätty tai ongelmatilanteiden sopiminen on sujunut helpommin. Eräs yritysjohtaja kommentoi seuraavasti,

...Kun suomalaisten kauppakumppaneiden kanssa tehdään sopimuksia, ovat sopimukset yksinkertaisia. Niissä ei sovita hyvin epätodennäköisen skenaarion varalle mitään...(Y1)

Haastateltavien mukaan sopimusasioiden tärkeys saattaa kuitenkin unohtua varsinkin, jos liiketoimintojen aloitus tai yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu nopeasti. Riskit olisi syytä miettiä tarkkaan, mutta suomalaiset yritykset eivät tiedosta tarpeeksi sopimuksien tärkeyttä. Jos tuotteille löytyy hyvin kysyntää uusilla markkinoilla, saattaa olla, etteivät sopimukset ole yrittäjillä ensimmäisenä mielessä. Yrityksien hallinnollisten asioiden kanssa työskentelevä asiantuntija pohti seuraavaa,

...Ihan näin suomalaisissakin sopimuksissa, pk-sektorilla, siinä henkilöt osaavat sen oman työnsä. Osaavat sen ja ovat siinä taitavia. Mutta he eivät ole hallinnon asiantuntijoita...(H1)

Vastauksien perusteella suomalainen yrityskulttuuri on osittain sitä, että asioita on sovittu suullisesti ja lopuksi sopimus on sinetöity kättelemällä. Myöskään kansainvälinen sopimustoiminta ei voi perustua pelkästään luottamukseen. Ulkomainen sopimuskumppani ei välttämättä ajattele mikä on toiselle osapuolelle kohtuullista. Jos sopimukselliset asiat on hoidettu huonosti ja syntyy riitatilanne, voi vastapuoli vaatia korvauksia, joista yritys ei välttämättä pysty selviytymään.

Jokaisella maalla on erilaiset juridiset käytännöt joihin sopimusehtoja tulisi soveltaa. Lähtökohtana sopimusehtojen laadinnassa voidaan käyttää kotimaassa jo käytössä olevia sopimusehtoja, mutta maakohtaiseen sopivuuteen tarvitaan yleensä juridista

hienosäätöä. (Jaspers 2011, 64–65.) Kansainvälisen liiketoiminnan asiantuntijan mukaan, kansainvälisissä sopimuksissa noudatettavan lain valinta pitää aina muistaa merkitä sopimuksiin.

...Esimerkiksi joissakin maissa on hyvin tyypillistä tehdä sopimukset äärimmäisen tarkoiksi, kun taas muualla voi olla tapana tehdä sopimukset yleisluontoisiksi...(K1)

Myös sopimuksien erilaiset sisältövaatimukset saattavat aiheuttaa yllättäviäkin ongelmia. Erilaisten muutoseikkojen tarkistaminen onkin tärkeää ja asiantuntijoiden mukaan,

...Sopimukset kannattaisi aina tarkistuttaa asiantuntijalla, vaikka se maksaisikin sillä hetkellä enemmän...(O1)

Toimituksiin liittyvät ongelmat voivat syntyä, jos ei esimerkiksi asiakkaalta ole tarkistettu tilauksen kannalta olennaisia asioita. Yleisimmät syyt sopimusongelmiin ovat juuri tiedon puute, kiire, ongelmat kommunikoinnissa ja asioiden hahmottamisen vaikeus. (Taskinen 2002, 91.) Ongelmiksi koettiin kiireessä sopimusasiakirjoihin jääneet virheet ja puutteet. Jostakin olennaisesta seikasta onkin kiireessä unohdettu keskustella ja sopimuksellisesti tärkeä asia on jäänyt täysin kirjaamatta. Asiantuntijat arvelivat, että asiakirjoista saattaa puuttua tärkeitä tietoja myös sen vuoksi, että neuvottelukumppani ei neuvotteluvaiheessa mainitsekaan tiedossaan olevia, sopimukseen liittyviä olennaisia asioita. Sopimuskumppanille halutaan luoda epäedullinen tilanne, josta toinen osapuoli voi itse myöhemmin hyötyä.

Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että tulkinnalliset asiat aiheuttavat usein vaikeitakin ongelmia. Sopimukseen jääneet virheet tai tiedolliset puutteet luovat tilanteita, joissa ei voi olla varma asioiden lopullisesta ratkaisusta. Kuten alla olevasta sitaatista ilmenee,

...Tulkinta, siitä ne ongelmat lähtevät...(Y1)

Sopimuksen tulkinta ja täydentäminen jälkikäteen on aikaa vievää ja kallista. Jos asiantuntijan apua käytetään jo dokumenttien suunnitteluvaiheessa, säästytään monilta ongelmilta. Jälkikäteen tehtävä selvittely on harvoin yrityksen kannalta tuottavin tapa käyttää asiantuntijoiden apua. (Haapio 2002, 30.) Monilla on se käsitys, että lyhyt ja ytimekäs sopimus on paras tapa viedä asioita eteenpäin. Mutta hyvin usein lyhyt sopimus sisältääkin enemmän puutteita ja virheiden korjaaminen sekä tietojen täydentäminen jäävät usein arvailujen varaan. (Haapio 2002, 37.).

Harkinta on sopimustilanteessa tärkeää. Pitää ymmärtää selkeästi, mihin lopputulokseen sopimus tähtää. Eräs asiantuntija mainitsi esimerkkinä liiketilan vuokrasopimuksen, jota ei kannata tehdä liian pitkälle aikavälille. Äkilliset muutokset saattavat horjuttaa yrityksen tilannetta. Tällaisessa tilanteessa liian pitkä liiketilan vuokrasopimus saattaa aiheuttaa yrityksen toiminnalle ongelmia ja turhia lisäkustannuksia. Päätöksiä pitää miettiä tarkkaan ja asiaan liittyen asiantuntijat pohtivat seuraavaa,

...Käydään niin kuumana, ajatellaan ettei tässä mitään ongelmia tule ja yritys toimii...(T1)

*...Sopimuksia ei tehdä ajatuksella.
Luotetaan liikaa yhteistyön hyvään jatkuvuuteen...(Y3)*

Vastauksien mukaan pitkäkestoisten sopimuksien ongelmana on usein se, ettei sovi siitä, mitä sopimukselle tapahtuu ajan kuluessa. Kuten alla olevassa sitaatissa mainitaan,

*...Ei olla sovittu siitä, kuinka sopimus muuttuu,
jos olosuhteet muuttuu...(Y1)*

Jos toisen sopimusosapuolen tilanne muuttuu vuosien kuluessa oleellisesti, tuo se mukanaan käsityseroja. Ajan kuluessa sopimus vanhenee ja erilaiset käsitykset sopimuksen tulkinnasta saattavat aiheuttaa riitatilanteita. Ongelmatilanteita saattaa syn-

tyä myös toimituksen myöhästymisestä. Jos tilauksen yhteydessä huomataan jo varhaisessa vaiheessa ongelmia tai mahdollisia virheitä, voivat avoimuus ja jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen ratkaista asian. Vastaajien mukaan erityisen tärkeää on, ettei tilannetta päästetä kärjistymään riitatilanteeksi.

...Pitäisi olla kyky ja halu reagoida ongelmatilanteisiin mahdollisimman nopeasti, jotta liike- ja henkilösuhteet voivat jatkua mahdollisimman pienin vaurion...(O2)

Lisäksi mainittiin, että on tärkeää seurata sopimusprosessin etenemistä ja reagoida mahdollisiin ongelma-kohtiin heti, jos tämän kaltaisia merkkejä on havaittavissa. Riitatilanteiden syntymistä kannattaa välttää ja ennakoida tilanteiden eskaloituminen selvittämällä ja sopimalla asioista. Konfliktitilanne on parasta ratkaista aina sopimalla. Joskus voi olla viisasta sopia asioista ehkä hieman huonoillakin ehdoilla. Asiantuntijoiden käytön kustannuksia ei kannata tässä vaiheessa miettiä, koska tilanteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti ja synnyttää yrityksen toiminnan kannalta vakaviakin ongelmia. Yleinen näkemys ilmenee seuraavasta kommentista,

...Silloin kun vähänkin havaitaan, että tulee joku probleema, niin siinä kohtaa ei kyllä kannata ruveta miettimään, että maksaako tää jotain...(H1)

Yrityksessä käytössä olevien sopimuksien valmisteluun liittyvien toimintatapojen muuttaminen koettiin hankalaksi toteuttaa. Asioita tehdään automaattisesti, kuten ennenkin. Ongelmat kyllä tiedostetaan, mutta niille ei käytännössä silti tehdä mitään. Yhdeksi ongelmaksi koettiin myös kynnys ottaa yhteyttä asiantuntijaan. Kun yrittäjä havaitsee sopimukseen liittyviä ongelmia, voi oikea ratkaisu löytyä nopeasti ottamalla yhteyttä yrityksen tilintarkastajaan, juristiin tai toiseen yrittäjään. Se jätetään silti usein tekemättä ja painitaan ongelmien kanssa yksin. Eräskin haastateltavista totesi näin,

...Havaintoni mukaan, aika korkea se kynnys lähestyä toista ihmistä...(H1)

6.2 Riskienhallinnan näkökulma

Kun selvitettiin sopimuksiin liittyviä riskien arviointia ja hallintaa, yleinen mielipide oli se, että yritysten tulee suorittaa sopimukseen liittyvää jatkuvaa riskianalyysiä. Yrityksen sopimushallinta helpottuu, kun luodaan vakiintuneet toimintamallit sopimusten valmisteleminen liittyen. Vastauksista voidaan päätellä, että valmis asiantuntijan laatima sopimus pohja on hyvä lähtökohta yrityksen sopimusten valmistelulle. Valmiit ohjeet ja mallit helpottavat henkilöstön työskentelyä, ja virheiden määrää vähenee. Tärkeää on myös tapauskohtaisesti arvioida, milloin valmista sopimus pohjaa voidaan käyttää. Yleensä kaupan arvo määrittelee erillisen kauppasopimuksen tarpeen. Kansainvälisessä liiketoiminnassa sopimusta määrittelevät myös maakohtaiset säädökset ja kulttuurilliset seikat. Kansainvälisten liiketoimintojen asiantuntija totesi seuraavaa,

...On hyvä käydä läpi sopimuksen hallintaan liittyvät kysymykset tietyn kaavan kautta. On siis hyvä käyttää jonkinlaista arviointirakennetta, joka ottaa huomioon aina tietyt asiat joka maan kohdalla esim. korruptioriski, oikeusjärjestelmän toimiminen jne...(K2)

Asiantuntijoiden mukaan yrityksessä kannattaa olla useita henkilöitä, jotka käyvät sopimuksellisiin asioihin liittyvät asiakirjat lävitse. Tarvitaan kaupallisten ja teknisten asioiden tietämystä. Sopimuksen laajuudesta ja rahallisesta arvosta riippuen voidaan arvioida, riittääkö yrityksen oman henkilökunnan osaaminen vai kannattaako kauppasopimus luetuttaa lisäksi asianajajalla. Usein sopimuksen valmistelu alkaa myyjän neuvotteluista asiakkaan kanssa. Tarvittaessa myöhemmin tulevat mukaan mm. myyntijohtaja tai yrityksen toimitusjohtaja. Pienissä yrityksissä useimmissa tapauksissa toimitusjohtaja on se, joka viime kädessä vastaa sopimuksellisiin liittyvistä asioista.

Tärkeänä koettiin se, että yrityksen johto ja hallitus ovat perillä yrityksen toimintojen mahdollisista riskeistä. Päätöksenteon pitää perustua faktoihin, ja asioita pitää käsitellä monesta eri näkökulmasta. Voidaan todeta, että ennakointi on tärkeässä asemassa, kun puhutaan sopimukseen liittyvästä riskienhallinnasta. Asiantuntijat painottivat myös sitä, että yrityksen tulee miettiä tarkkaan, mikä on yrityksen riskinkantokyky ja, mitä riskejä yritys pystyy kattamaan vakuutuksien turvin. Vakuuttaminen on helppo riskienhallinnan työkalu, mutta oikean vakuutuksen valitseminen yrityksen tarpeisiin pitää miettiä tarkasti. Vakuutusehdot pitää tarkistaa huolellisesti, koska usein niiden tulkinta saattaa aiheuttaa haasteita. Kansainvälisesti riskejä lisäävät sopimukseen liittyvät erilaiset maapiirteet. Sopimukset saattavat olla sisällöltään hyvinkin laajoja ja samalla hankalia. Myös asiakkaat ovat hyvin vaativia ja tarkkoja, ja siksi jo sopimuksentekovaihe saattaa tuntua työläältä. Usein asiakas voi haluta käytettävän heidän käytössään olevaa, omaa sopimus pohjaa. Kansainväliseen liiketoimintaan liittyen pohdittiin seuraavaa,

...Siihen on oikeasti paneuduttava, että tietää mitä sopii... (Y3)
...Monesta sellaisesta asiasta sovitaan, mikä ei ole itselle edes tullut mieleen... (Y1)

Asiantuntija totesivat myös, että monet suuremmat yritykset käyttävät yleisesti omia, heidän toimintaansa räätälöityjä, tilaus- ja toimitusehtoja. Nämä ehdot lähetetään asiakkaalle jo tarjousvaiheessa. Kun yritys käyttää yleisiä toimitusehtoja, voi asiakas päätellä toimintaa säätelevien ehtojen olevan kaikille samat. Asiantuntijoiden mukaan, tällaisessa tilanteessa asiakas ei välttämättä niin helposti loukkaannu esimerkiksi ehdoissa olevasta sopimussakon maininnasta. Yleiset ehdot voivat silti sisältää hieman tiukkojakin ehtoja. Mainittiin myös, että tarvittaessa myös näihin valmiisiin ehtoihin kannattaa tehdä muutoksia ja sopia omat ehdot tapauskohtaisesti.

Ongelmatilanteiden välttämiseksi on asiantuntijoiden mukaan tärkeää määritellä sopimuksissa käytettävän kielen valinta. Varsinkin, jos esimerkiksi asiakas haluaa sopimuksen laadittavan kahdella kielellä. Jos yritys tekee sopimuksia itselleen vieraalla

kielellä, riskejä muodostaa sopimukseen jäävät mahdolliset eroavaisuudet sekä tulkin-
nanvara. Sopimuksen tulee olla sisällöltään sama eri kieliversioissa. Mahdolliset teks-
tiin jäävät käänkövirheet voivat vaikuttaa sopimuksen sisältöön ratkaisevasti. Riskiä
voidaan pienentää toimimalla, kuten oheisessa kommentissa todetaan,

*...Asiakkaat tykkää, että sopimukset laaditaan kaksikielisiksi. On heidän
äidinkieli ja englanti. Mikä kannattaa aina huomioida on se, että
siinä on maininta, että jos sopimuksissa on jotain eroavaisuuksia, niin
englanninkielinen on se joka pätee...(Y1)*

Jos sopimuksessa mainitaan sopimussakko, on vaatimusten kohdistuminen olennai-
siin rikkomuksiin tärkeää. Yrityssektorilla toimivan asiantuntijan mielestä sopimussa-
kon ja vahingonkorvauksien suhde pitäisi olla oikein määritelty. Usein ajatellaan sopi-
muksentekoa vain juridiikan kautta, ja ei esimerkiksi oteta huomioon sitä, miten vas-
tapuoli saattaa reagoida tiukoiltakin vaikuttaviin sopimusehtoihin. Hänen pohdin-
tansa mukaan tavoitteeksi kannattaakin ottaa mahdollisimman tasapainoinen sopi-
mus niin, että molemmat pystyvät sen allekirjoittamaan. Sopimuksen tarkoitus on
kuitenkin tuottaa molemmille osapuolille kannattavaa liiketoimintaa ja silloin sopi-
mus ei voi olla vain toisen osapuolen kannalta kirjoitettu.

Yrityksen johdossa toimiva asiantuntija mainitsi sopimuksessa noudatettavan lain va-
linnan olevan tärkeää juuri kansainvälisissä sopimuksissa. Jos noudatettavaa lakia ei
ole valittu, joudutaan riitatilanteen yhteydessä käyttämään tulkintaa ja määrittele-
mään, minkä maan lakia asiassa käytetään tai mikä tuomioistuin asian ratkaisee. Jos-
kus voi olla sopimuksen kannalta edullisin ratkaisu, että viitataan täysin erillisen
maan lakiin, kuin mitä sopimuskumppanit edustavat. Myös mahdolliset kilpailukiello
ja salassapito ehdot kannattaa muistaa, kun halutaan turvata yrityksen tietotaitoa ja
liiketoimintaa. Asiantuntijan pohdinta asiaan liittyen oli seuraavaa,

...Aika monesta asiasta voi antaa periksi, mutta siitä koetetaan pitää kiinni, että jos riitelypaikkaa valitaan, niin se on joku kolmas maa ja sitten siellä on tarkka vastuunrajoitus...missään tilanteessa kumpikaan osapuoli ei voi olla vastuussa toisen välillisistä kustannuksista ja menetyksistä...(Y1)

Sopimusrikkomuksen tai vahingonkorvausasian yhteydessä mainitaan usein välittömät ja välilliset vahingot. Näiden vahinkojen määrittely saattaa olla ongelmallista, koska yksityiskohtaista määritelmää eri vahinkolajeista ei ole olemassa. Voidaan kuitenkin eritellä pääpiirteittäin, että välittömiä vahinkoja ovat ainakin sopimusrikkomuksen selvittelystä, reklamoinnista sekä virheellisen suorituksen korjaamisesta aiheutuneet kustannukset. Välillisiin vahinkoihin luetaan sopimuksen kohteen käytön estymisestä seurannut tulon menetys sekä esim. muiden sopimussuhteiden häiriintyminen. (Hemmo 2002, s. 197.)

E erityisen tärkeänä koettiin nopea reagointi mahdollisiin ongelmatilanteisiin liittyen. Yllättävä konerikko tai muu toimintoihin vaikuttava muutos saattaa aiheuttaa muutoksia esimerkiksi toimitusaikatauluihin, tai yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Tiivis yhteydenpito asiakkaaseen voi olla ratkaiseva tekijä asian ratkaisemisessa, mutta sopimukseen tehtävistä mahdollisista muutoksista voidaan sopia myös jo neuvotteluvaiheessa. Eräs kommentti asiaan oli,

...Tartutaan heti ongelmaan. Eikä odoteta, että aika hoitaa...(H1)

Ongelmatilanteissa voi olla järkevää etsiä kompromissia, joka miellyttää molempia osapuolia tasapuolisesti. Joskus on vain luovuttava perustelluistakin vaatimuksista. Sovinnolla voidaan turvata asian lopputulos. Koska aina on tärkeintä huomioida yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti vaikuttavat asiat, kuten taloudellinen näkökulma, yrityskuva ja henkilösuhteet. Mahdollinen oikeudenkäynti sopimusasioiden selvittelyyn liittyen tuo mukanaan hyvin usein kielteistä julkisuutta. Oikeudenkäynti

vahingoittaa yrityksiä välisiä suhteita ja tuo mukanaan lisää kustannuksia. Jos oikeusprosessiin kuluva aika ja raha voitaisiin käyttää tehokkaaseen markkinointiin, toisi se enemmän lisäarvoa yrityksen tulevaisuuden toiminnalle. (Hemmo, 2003, 7–8.)

Ongelmatilanteita saattaa aiheuttaa myös se, ettei yritykselle neuvoja antava asiantuntija välttämättä osakaan ilmaista omaa näkökulmaansa riittävän ymmärrettävästi. (Taskinen 2002, 92.) Haastateltavien mukaan asiantuntijan tulee ymmärtää yrityksen liiketoimintojen peruseriaatteen ja perehtyä alaan ymmärtääkseen asioita yrityksen lähtökohdista. Väärän tai kokemattoman asiantuntijatahon käyttäminen saattaa olla yritykselle isokin riski, koska mahdolliset väärinymmärrykset voivat aiheuttaa, jopa taloudellista vahinkoa. Heidän mielestään yrittäjä on omaan sektoriinsa perehtynyt asiantuntija, mutta hallinnollinen kokemus tai sopimusjuridiikan tuntemus saattaa olla vähäistä. Riskinä on se, ettei yhteistyö asiantuntijan kanssa suju, koska osapuolet eivät ns. puhu samaa kieltä. Seuraavat sitaatit tuovat hyvin esille asian ytimen,

...Asiantuntijakaan eivät ole kaikkien alojen asiantuntijoita... (H1)

...Asiantuntijan pitäisi olla sellainen, jolla on kokemusta laajasti... (K3)

...Liike-elämän ymmärrystä tarvitaan... (H3)

Asiantuntijat mainitsivat myös, että pitkäaikaisissa sopimuksissa on erityisen tärkeää se, että sopimus elää sopimussuhteen mukaan. Tarkoittaen sitä, että olosuhteiden muuttuessa olisi mahdollista muuttaa myös sopimuksen ehtoja. Jos sopimus sisältää uudelleenneuvottelu ehdon, se ei silti sido osapuolia tekemään sopimusmuutoksia kesken sopimuskauden. Mutta silloin sopimusneuvotteluissa on jo mukana ajatus siitä, että olosuhteiden muuttuessa, osapuolilla on mahdollisuus palata myöhemmin myös neuvottelupöydän ääreen. Tämä luo myös luottamusta sopimusosapuolien välille, koska tilannetta ajatellaan laajasti myös toisenkin osapuolen kannalta.

IPR -asioihin perehtyneen asiantuntijan mukaan patenttien, hyödyllisyysmallien ja tavaramerkkien rekisteröinti tulee tehdä maittain, koska Suomessa voimassa oleva rekisteröinti ei anna suojaa muualla. Tämä toimenpide kannattaa antaa asiantuntevan patenttiasiamiehen tehtäväksi. Asiantuntija painotti myös tavaramerkin rekisteröinnin merkitystä. Jos tavaramerkin rekisteröinnistä ei huolehdi ennen kansainvälisille markkinoille suuntaamista, saattaa yllätyksenä tulla vastaan se, että tavaramerkki on jo rekisteröity kohdemaassa tuntemattoman paikallisen yrityksen tai henkilön toimesta. Tavaramerkin oikeuden takaisinsaannista voi joskus joutua maksamaan isoja summia.

Jos tunnuksien käytöstä ei ole sovittu asianmukaisesti, voi toinen osapuoli kieltää varsinaista tunnuksen omistajaa käyttämästä niitä kyseisessä kohdemaassa. Tämä saattaa taas vaikeuttaa yrityksen myyntiä ja tulevaisuuden suunnitelmia itse kohdemaassa. Tavaramerkeille tulisi antaa vain tilapäinen käyttöluupa esim. lisenssin perusteella, unohtamatta virallista rekisteröintiä. (Hallila 2011, 115–116.)

6.3 Kansainvälisyyden näkökulma

Kulttuurierot ovat yksi kansainväliseen kaupantekoon ja sopimuksellisiin asioihin vaikuttava tekijä. Joissakin kulttuureissa saatetaan kiinnittää paljon huomiota esimerkiksi sanattomiin ilmaisuihin ja vihjauksiin. Asioiden ilmaisemisessa tulee olla tarkkana, että vastapuoli oikeasti ymmärtää mitä tarkoitetaan. Kulttuurillisia eroja löytyy myös suhtautumisesta aikaan. Toiset kansallisuudet suosivat väljiä aikatauluja, toiset taas suhtautuvat aikatauluihin hyvinkin tiukasti. Tällaisten ominaispiirteiden yhteensovittaminen saattaa olla hyvinkin haasteellista ja erilaisuuksien hyväksyminen ottaa oman aikansa. (Pirnes & Kukkola 2002, 248–254.) Vastaajien yleinen mielipide oli se, että yrityksen valmiudet kansainväliseen toimintaan tulee ole riittävällä tasolla. Tärkeänä koettiin kohdemaan tietämys. Ilman paikallista tuntemusta ja verkostoa, on

erittäin vaikea tietää eri kansallisuuksien tapoja, kulttuureita ja tottumuksia. Myös tietämättömyys toimintatavoista luo liiketoiminnalle ja sopimushallinnalle oman riskinsä. Kulttuurin merkitystä ei saa väheksyä. Kuten seuraavasta kommentista ilmenee, juuri toimintatapojen erilaisuus koettiin yhtenä yleisempänä ongelman aiheuttajana.

...Eri maissa on erilaisia tapoja, jos ajatellaan kansainvälisiä hankkeita ja projekteja, niin sieltä tulee sitä ongelmakenttää...(H1)

Eri kulttuureissa myös suhtautuminen sopimukseen ja niiden noudattamiseen vaihtelee. Aina kirjallinenkaan sopimus ei välttämättä anna takuita, että asiat sujuvat sovittulla tavalla. Tällaisissa tilanteissa sopimuspaperi on ensiarvoisen tärkeä todistuskappale. (Vahvaselkä 2009, 87–99.) Vastauksien perusteella suomalaiset mielletään ulkomailla hyvämaineisiksi ja luotettaviksi kauppakumppaneiksi. Mutta yritysten toiminta saattaa, joskus olla jopa liian sinisilmäistä. Paikallisten käytäntöjen tuntemisen lisäksi, olisi hyvä ymmärtää sopimuskumppanin toimintaperiaatteet ja lähtökohdat. Myös toimituksien laatuasioista sovittaessa pitää varmistua, että ymmärrys tuotteen laadusta on molemmilla osapuolilla sama. Havaittiin myös, että sopimuksien problematiikka syntyy usein rahasta, tärkeää onkin sitoa sopimukseen liittyvät maksupostit tarkasti sopimuksessa sovittuihin asioihin. Asiantuntijan mukaan,

...Kaikki missä on rahaa, omaisuutta tai velvoitteita kiinni, pitää sopia kirjallisesti...(Y3)

Markkinatutkimukset, suhdeverkostojen luominen ja kulttuurieroihin tutustuminen ovat kansainvälistymisen perusasioita. Jos maailmalle ollaan perustamassa yrityksen omaa erillistä yksikköä, on huolehdittava myös toiminnan täydellisistä seuranta- ja kontrollijärjestelmistä. (Matikainen 2008, 7–28.) Maariski on epävarmuustekijä, jolla saattaa olla vaikutusta yrityksen investointipäätöksille. Mukana on taloudellinen näkökulma, mutta se kattaa myös luonnonoloista ja ympäristöstä johtuvat tekijät. Täl-

laisia maariskejä ovat mm. maanjäristykset, hirmumyrskyt tai tulvat. Maariskien hallinnassa on mahdollista käyttää erilaisten asiantuntijoiden apua. Esimerkiksi Finnvera on luonut maailman valtioista maksukykyyn perustuvan maaluokituksen sekä eräitä kauppakumppanimaita koskevat toimintapolitiikat. Poliittinen riski saattaa realisoitua täysin laillisten toimien myötä. Kyseisen valtion hallitus saattaa säätää lakeja tai viranomais määräyksiä, jotka haittaavat olennaisesti yrityksen toimintaa. Kaupalliset riskit liittyvät usein liikekumppaneiden asiakassuhteisiin, maksukykyyn ja sopimuksiin. Kaupalliset riskit ovat hyvin samankaltaisia myös kotimaisilla markkinoilla, mutta kansainvälisesti erilaiset liiketoimintakulttuurit haittaavat riskien täydellistä hallitsemista. (Pirnes & Kukkola 2002, 97–101.)

Asiantuntijoiden mukaan maakohtaisen markkinatutkimuksen aikana on hyvä tutustua kohdemaan toimintatapoihin ja kulttuurillisiin seikkoihin. Tänä aikana on hyvä myös verkostoitua paikallisesti ja etsiä omalle toiminnalle sopivia yhteistyökumppaneita. Mainittiin, että tärkeä osa yrityksen liiketoimintojen kansainvälistymistä on löytää yritykselle oma paikallinen yhteyshenkilö. Verkostoitumiseen ja oman yhteyshenkilön löytämiseen on mahdollista käyttää esimerkiksi paikallisia suurlähetystöjä tai muita virkamiestahoja. Jos halutaan tarkistaa tulevien yhteistyökumppaneiden taustoja ja varmistua heidän toimiensa oikeellisuudesta, on tätä kautta mahdollista saada myös näitä tietoja.

Kuitenkin, jos avainhenkilön taustassa on pienikin epävarmuutta herättävä asia, on parasta jatkaa etsintää ja olla solmimatta sitovia sopimuksia tällaisen henkilön kanssa. Yksi kansainvälisen toiminnan peruspilari on sidosryhmien täydellinen tunteminen. Pitää olla tietoinen paikallisesta bisneslogiikasta, intresseistä ja tarpeista. (Matikainen 2008, 29.)

Kommunikoinnissa eri kulttuurien välillä tarvitaan monipuolista kielitaitoa. Osaava henkilöstö on keskeisessä roolissa. Eri ammattialoilla käytetään paljon erilaisia ammattikäsitteitä, ja tällainen ammattikieli voi olla myös eri kansallisuuksista tulevia ihmisiä yhdistävä tekijä. Puhutaan samaa kieltä, kun ammatillinen kulttuuri yhdistää. On hyvä osata tulkita myös taustasta tulevia tekijöitä paremman ymmärryksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002, 52.) Erilaisten kulttuurien ymmärtäminen on tärkeää. Asiantuntijoiden mukaan on tärkeää varmistaa ennen sopimusten allekirjoitusta, että sovitut asiat on ymmärretty molempien osapuolien toimesta. Eräs asiantuntija mainitsi,

...Voiko luottaa toiseen osapuoleen, että ymmärtää sopimuksen merkityksen. Kyllä ja nyökytys tulee hyvin herkästi... (Y4)

Viestintää saattaa hankaloittaa se, että kommunikointi tapahtuu pelkästään sähköpostien välityksellä, ilman henkilökohtaisia tapaamisia. Sähköposti ei välttämättä sovellu monimutkaisten asiakokonaisuuksien selittämiseen, sillä se saattaa vain edistää väärinymmärryksiä. Henkilökohtainen tapaaminen koetaan monella tasolla tärkeäksi. Suora viestintä helpottaa asioiden ymmärtämistä eritaustaisten ihmisten välillä. Mutta esimerkiksi sopimusneuvottelujen haasteellisuutta se ei välttämättä poista, koska erilaisten aksenttien ymmärrys saattaa olla erittäin vaikeaa ja samalla haitata yhtenäistä ymmärrystä. (Keisala 2012, 67–69.) Kielimuurista johtuvat ongelmatekijät voidaan poistaa käyttämällä esimerkiksi virallisia tulkkaus- ja käännöspalveluita neuvottelutilanteissa ja sopimusten valmistelussa. Vaikka henkilökohtaista tapaamista ei osapuolten välillä tapahtuisikaan, asioista pitää sähköpostien lisäksi valmistella erillinen kirjallinen sopimus. Näin voidaan minimoida mahdolliset väärinymmärrykset. Pelkän sähköpostin tai puhelinkeskustelun kautta sovitussa asioissa voi käydä, kuten eräs asiantuntija mainitsee,

...Voi käydä huonosti, jos ei tiedä mitä on tullut luvattua...(K4)

Uuden kulttuurin omaksuminen on aina kompleksinen prosessi ja uuden oppiminen tulisikin olla molemminpuolista esim. sopimuskumppaneiden kesken. Molempien tulisi omaksua joitain uusia piirteitä itselle uudesta kulttuurista ja ympäristöstä. Tasa-vertainen dialogi on yhteisen ymmärryksen lähtökohta. (Pietilä 2010, 61–76.)

6.4 Sopimushallinnan kehittäminen

Tavoitteena on ollut aineistoa analysoimalla tuottaa kuvaus yritystoiminnan riskeistä sekä sopimusten hallinnasta, ja siten tulkita millaisia vaikutuksia sopimushäiriötilanteella voi olla yrityksen liiketoimintaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata oheisiin kysymyksiin:

1. Mitkä riskitekijät vaikuttavat eniten yrityksen sopimushallintaan?
2. Miten sopimusten hallintaan liittyvät ongelmat ovat ehkäistävissä?
3. Miten sopimukseen liittyvää riskienhallintaa voidaan kehittää?

Sopimushallinnan ja riskienhallinnan kehittämiseen liittyen haastattelujen vastaukset antoivat runsaasti erilaisia näkökulmia ja käytännössä toteutettavia menetelmiä. Yksi painotetuimmista asioista oli ennakoiva toiminta. Kun asioihin varaudutaan ennakolta, asiat eivät tule yllätyksenä.

Tulevaisuuden ennakointi on vaikea tehtävä ja tehdyt suunnitelmat hyvin harvoin toteutuvat sanatarkasti. Suunnittelussa tulisikin korostaa strategista joustavuutta. Strateginen joustavuus tarkoittaa eri vaihtoehtojen miettimistä ennakolta. Toimintaympäristön havainnointi on tärkeässä asemassa ja tilanteiden kehittyessä valitaan toteutettavin suunniteltu vaihtoehto. (Äijö 2001, 57.) Skenaariotyöskentely, jossa pohditaan erilaisia vaihtoehtoisia toimintamalleja, oli yksi esille nousseista mahdollisuuksista kehittää organisaation toimintoja ja ennakointia. Täydellinen skenaario sisältäen

yksityiskohtaisesti määriteltyjä tulevaisuudenkuvia ja niille laadittuja kokonaissuunnitelmia, on yksi keino kartoittaa yrityksen tulevaisuutta. Virheiden mahdollisuudelta voidaan välttyä sillä, että haluttu lopputulos on määritelty mahdollisimman selkeästi. Tärkeää on käyttää organisaation henkilöstöä monipuolisesti erilaisten tulevaisuuden näkymien muodostamisessa.

Kuten jo edellä on mainittu, yrityksen henkilöstöllä on suuri merkitys yrityksen menestymisessä ja tavoitteiden toteuttamisessa. Henkilöstön koulutuksella voidaan aikaansaada kehittyvä ja oppiva organisaatio. Verkostoituminen muiden yrittäjien kanssa on yksi keino saada uutta tietoa. Kaikki yritykset kohtaavat ongelmia ja muiden kokemukset saattavat antaa tukea omille päätöksille sekä tietoja, miten toinen yritys on toiminut samankaltaisissa tilanteissa. Tiedon jakaminen ongelmatilanteista, sekä niiden ratkaisuista, saattaa auttaa toista yrittäjää välttämään samat karikot. Organisaatioissa on valtavasti myös hiljaista tietoa, joka muodostuu henkilökunnalle kokemuksen kautta saadusta osaamisesta. Tämän hiljaisen tiedon ja henkilökunnan osaamisen käyttäminen toimintojen toteutuksessa on tärkeä tehtävä. Henkilöstöstä tulee osata huolehtia. Hiljaisen tiedon menetys muodostaa yritykselle riskin, jossa yrityksen tärkeät toiminnot saattavat häiriintyä.

Jatkuva toimintaympäristön analyysi, tilannekatsauksien ja tutkimuksien käyttö ovat tärkeä osa yrityksen toimintojen suunnitteluprosessissa. Analyysi yrityksen sen hetkisestä tilanteesta on helppo toteuttaa SWOT – analyysin avulla. Tässä analyysissä arvioidaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, joita yrityksen ympäristö luo toiminnalle. Muita suunnittelun tueksi suositeltavia analyysijä ovat mm. markkinakartoitukset ja myynnin seuranta. (Äijö 2001, 58.) Haastateltava, joka työskentelee pk-sektorilla, kertoi SWOT – analyysiä käytetyn juuri tähän tarkoitukseen. Varsinkin, kun on haluttu saada nopeasti tietoa yrityksen nykytilanteesta. Yleisellä tasolla tehdystä analyysistä ei ole kovinkaan paljon hyötyä yrityksen pitkäkestoiseen

tulevaisuuden suunnitteluun. Mutta pienessä yrityksessä ei välttämättä ole isoja taloudellisia resursseja markkinakartoitusten tai muun seurannan järjestämiseen. Positiivisena voidaan nähdä se, että halu tietynasteiseen suunnitelmallisuuteen on kuitenkin olemassa. Jos yrityksessä ei anneta arvoa paperitöille, pitää osata hyödyntää suunnittelun apuna yksinkertaisia apuvälineitä.

Yritystoiminnan luonteen muuttuessa, vanhat toimintatavat vaativat uudistamista. Tästä esimerkkinä on yrityksen liiketoimintojen kansainvälistyminen. Kansainvälistä liiketoimintaa pitää tarkastella yrityksen kokonaisstrategian kannalta. SWOT – analyysiä voidaan käyttää myös tässä määrittelemään markkinatilannetta, yrityksen roolia ja sen suhdetta asiakkaisiin, kilpailijoihin ja tuo esiin myös yrityksen osaamisen ja kilpailukyvyyn. Yritysanalyysissä tutkitaan yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset tekijät, kuten resurssit, osaaminen ja kyvyt. Mahdollisia resurssi- ja osaamistekijöitä, joiden vahvuuksia ja heikkouksia tulee yritysanalyysissä arvioida, ovat mm. johtajaresurssit, yrityskulttuuri, tuotantoresurssit, asiakassuhteet, imago, tuotemerkit, rahoitusresurssit sekä henkilöstö. Ympäristöanalyysissä tulee läpikäydä mahdolliset ympäristön muodostamat positiiviset tai negatiiviset vaikutukset yrityksen toimintaan kotimaassa ja ulkomailla. Tärkeimpiä asiakokonaisuuksia ympäristöanalyysissä ovat mm. asiakkaat, markkinat, kilpailijat, lainsäädäntö, sopimukset, yhteiskunta, kulttuuri sekä fyysinen ympäristö. Tärkeää on, että analysointi suoritetaan mahdollisimman kriittisesti ja konkreettisesti. (Äijö 2001, 58–61.)

Yleensä yrityksissä pidetään yllä henkilöille tapahtuneiden vahinkojen rekisteriä. Eri riskien, poikkeamien ja vahinkojen tunnistamiseksi voidaan pitää myös erillistä vahinkorekisteriä. Kun kirjaukset on tehty kaikkien mahdollisten tapahtumien osalta, voidaan analysoinnin jälkeen saatuja tuloksia käyttää tulevaisuuden ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Yritykselle voidaan perustaa ns. riskisalkku, johon kerätään keskeisimmät liiketoimintaa hankaloittavat riskit suuruusjärjestyksessä. Näitä vertaa-

malla yrityksen todelliseen riskinkantokykyyn, voidaan estää ja ennakoida uusia riskejä sekä vahinkoja. (Ilmonen ym., 2010, s.180–183.) Kun ongelmien ehkäisy ja riskienhallinnan kehittäminen tapahtuvat rinnakkain, ne täydentävät toisiaan. Erilaisten vahinkotapahtumien seuranta antaa varmuutta toiminnoille. Seurannan avulla yritys on tietoinen omasta riskinkantokyvystään. Kun ongelmatilanteita ja riskejä mietitään eri näkökulmista, voidaan sen avulla löytää myös uusia parempia, riskittömämpiä toimintamalleja.

Asiakkuuksien hallinta, asiakastietojen kerääminen ja asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen on yksi yritystoiminnan tärkeimpiä tehtäviä. Yritysprofiilien luomisessa pitää muistaa tietosuoja, ja tietojen keräämisen pitää tapahtua asiakkaan luvalla. Yritysprofiileista voidaan seurata sopimuskumppaneiden liiketoiminnassa tapahtuneita muutoksia ja luottotietoja. Näin voidaan varmistua kauppakumppanin maksukyvyystä ja luotettavuudesta. Aktiivinen havainnointi on tärkeää. Tieto kanavoituu, suodattuu ja jalostuu ihmisten kautta. Tässä henkilökunnan verkostot ovat tärkeitä. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002, 26, 45.) Yrityksen tulee tuntea omat asiakkaansa ja olla tietoinen sopimuskumppaneiden senhetkisestä tilanteesta. Näiden asioiden ylös kirjaaminen ja tietojen käyttö asiakastilanteissa auttaa valitsemaan oikeat sopimuskäytännöt. Esimerkiksi asiakkaan maksukäyttäytymisen perusteella, voidaan uuteen sopimukseen määritellä sopivampi tai varmempi maksuehto.

Sopimukseen, suunnitteluun, hinnoitteluun, markkinointiin, toimitus- ja maksutapoihin liittyvät asiat tulee olla hyvin hallinnassa. Yrityksen palvelut, tuotteiden valmistusprosessit sekä laaduntarkkailu ovat tärkeitä osa-alueita, varsinkin kun halutaan välttyä takuuasioihin liittyviltä riskeiltä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 9–12.) Kirjallisen sopimuksen laatimisessa tulee muistaa asioiden tarkka dokumentaatio. Tässä osittain valmiiksi muotoiltujen asiakirjapohjien käyttö helpottaa tarvittavien dokumenttien valmistelua. Jos esimerkiksi yrityksen asianajajaa on käytetty sopimus pohjien suunnittelussa, on jo siinä vaiheessa varmisteltu sopimuksien sisällön oikeellisuus. Myös

sopimusluonnoksen läpikäynti eri asiantuntijoiden toimesta vähentää mahdollisten virheiden määrää. Sopimusneuvotteluissa käytyjen tietojen kirjaaminen ja eri sopimusversioiden tarkka numerointi auttaa myöhemmin tapahtumaketjujen todentamisessa. Tarvittaessa voidaan helposti nähdä, mitä asioita on sovittu eri neuvotteluvaiheissa. Valmiiden asiakirjapohjien käytöstä kannattaa luoda yrityksen sisällä vakiintunut käytäntö, vaikka ajan saatossa kehittyneet toimintatavat eivät ole aina helposti muutettavissa. Asiakirjapohjien ja myös muiden sopimusasiakirjojen saatavilla olo esimerkiksi erilaisten pilvipalveluiden kautta mahdollistaa myös niiden tehokkaan käytön.

Jos halutaan tunnistaa sopimuksissa mahdollisesti olevia aukkoja, voidaan siihen käyttää kysymyssarjaa: kuka-mitä-missä-milloin-miten-entä-ellei. Myynnin ja oston asiakirjaketjujen puutteita voidaan kartoittaa myös seuraamalla yhden kaupan tarjouksen tai tilauksen eri prosessit alusta loppuun. Sen perusteella tehdään prosessikuvaus, jossa eri vaiheiden asiakirjat ja mallit tallennetaan. Myynnin ja oston asiakirjaketjut on hyvä sijoittaa samaan prosessiin, koska ne tukevat toisiaan. Pistokokein voidaan myöhemmin todeta, miten hyvin kokonaisuus on hallinnassa. (Haapio 2002, 49, 59.)

Yhteistyö ilman muodollisia sopimuksia tai puitesopimuksia on ollut tyypillistä juuri pienissä yrityksissä. Johtuen siitä, että sopimusikumppanit ovat tunteneet toisensa hyvin. Toimintaympäristöjen jatkuvat muutokset ja globalisaatio ovat kuitenkin tuoneet mukanaan muodolliset sopimukset myös pienemmille markkinoille. Pelkkiin herasmie sopimukseen ei voi enää luottaa. (Nystén-Haarala, Lee, Lehto 2010, 464.) Pienen yrityksen etu voi olla sen muuntautumiskyky. Vaikka opittujen toimintatapojen muuttaminen ei tapahdu hetkessä, on mahdollista saavuttaa tehokkaita organisatiomuutoksia. Tuloksien analysoinnin yhteydessä kävi ilmi, että yrityksissä usein jätetään asiantuntijoiden käyttäminen lähinnä ongelmien selvittelyvaiheeseen. Kustan-

nukset saattavat tässä vaiheessa olla kaksinkertaiset siihen verrattuna, että asiantuntijoita olisi käytetty alkuvaiheessa esimerkiksi sopimus pohjien tai markkinointiin liittyvissä asioissa. Hyvin suunniteltu tehtävien kierto yrityksen sisällä sekä asiantuntijuuksien monipuolinen käyttö, antaa hyvät mahdollisuudet uudistaa yrityksen toimintatapoja ja välttää ongelmatilanteita.

6.5 Sopimushallinnan kokonaisuuden yhteenveto

Yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpien toimintojen tulee perustua kirjallisiin sopimuksiin, ja sopimusten on oltava luonteva osa yrityksen toimintoja. Sopimusprosessi koostuu useista erillisistä osista. Säännöllinen kommunikointi johdon, asiantuntijoiden, kuten asianajajien, ja myynnin välillä on tärkeää. Helpoin tapa nivoa eri osat yhdeksi kokonaisuudeksi on yhdenmukainen dokumentaatio ja selkeä tiedonkulku organisaatiossa. Tärkeää on löytää yhteinen kieli sopimushallinnassa. (Keskitalo 2002, 245.) Sopimuksia tehtäessä pitää aina muistaa yrityksen etu ja toimia sen mukaisesti. Ajan tasalla oleva ja asianmukainen dokumentaatio vähentää prosessissa tapahtuvia virheitä. Se on myös osa hyvää asiakaspalvelua. Täsmällisesti ja oikein hoidetut asiat luovat luottamusta sopimusosapuolien välille. Yhtenäiset käytännöt ja laadukkaat sopimukset tukevat päivittäisiä toimintoja.

Tulosten analysoinnin kautta nousseiden näkökulmien ja kehitysehdotuksien perusteella voidaan muodostaa sopimushallinnan kokonaisuuden viisi päävaihetta. Näitä vaihteita ovat: sopimusasiakirjojen valmistelu, sopimuksen sisällölliset asiat, sopimuksen allekirjoitus, tilauksen/palvelun toimitus sekä seuranta ja analyysit. Nämä vaiheet sisältävät lisäksi erillisiä, erikseen painotettavia kohtia. Sopimushallinnan toimintastrategian kehittäminen voidaan toteuttaa vahvistamalla näiden toimintojen eri osalualueita. Sopimushallinnan kokonaisuuden yhteenveto on kuvattu oheisessa kuviossa (Kuvio 5).



Kuvio 5. Sopimushallinnan kokonaisuus

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen tutkimuksen analyysi sisältää kaksi toisiinsa nivoutunutta vaihetta. Nämä vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja sitä kautta haluttujen vastausten löytäminen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tarkastelu tapahtuu teoreettisesta näkökulmasta ja huomio kiinnitetään tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin. Tehdyille havainnoille etsitään joku yhteinen tekijä. (Mts. 38–40.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös mahdollisimman tarkat kuvaukset tutkimuksen suorittamisesta. Kerrotaan mitä on tutkittu ja miten tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 232.)

Opinnäytetyön aihevalintaan vaikutti opinnäytetyöntekijän oma kiinnostus sekä kokemuspohja sopimushallintaan liittyen. Lähtökohtana oli se, että työssä haluttiin tuoda esiin millaisia haasteita ja ongelmia sopimushallinnassa esiintyy, sekä kansainväliseen liiketoimintaan liittyviä näkökulmia. Haastattelupyynnöjä lähetettäessä tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan mahdollisimman monta tutkimusaiheesta laajan kokemuksen omaavaa henkilöä. Haastateltavien suostumus haastatteluun tiedusteltiin etukäteen. Sähköpostilla lähetetyt haastattelupyynnöt saivat hyvän vastaanoton, koska myönteiset vastaukset haastatteluihin liittyen saapuivat nopeasti.

Opinnäytetyössä kuvaillaan aineiston keruu, käsittely ja analysointi mahdollisimman tarkasti. Aineiston luotettavuutta lisää myös se, että analyysin yhteydestä löytyy suoria haastatteluotteita. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on suoritettu huolellisuutta ja hyviä tapoja noudattaen. Tutkimuksen tulokset antoivat vastauksia tutkimusongelmiin ja ne ovat käytäntöön sovellettavissa. Tuloksia pystytään hyödyntämään eri alojen organisaatioissa. Sopimukselliset asiat ovat hyvin samankaltaisia, on kyseessä sitten palveluita ja konkreettisia tuotteita tuottava yritys.

Haastattelu oli nopea tapa kerätä aineistoa, mutta nauhoitettujen haastatteluiden kirjoittaminen tekstimuotoon oli työläämpi työvaihe. Kirjoittamisen yhteydessä haastatteluaineiston tarkka läpikäynti auttoi havaitsemaan sen, ettei haastateltavien määrää enää tarvinnut lisätä. Aineiston tarkka käsittely helpotti myös analyysin tekemistä, jota varten kerättiin teksteistä teemoittain esiin nousseita aihealueita analyysin ja toimenpide-ehdotusten kohteeksi.

Aineiston riittävyys on yksi sen luotettavuuden merkeistä. Ratkaiseva tekijä ei ole aineiston määrä, vaan sen laatu. Tutkijan tulee myös olla mahdollisimman objektiivinen ja omia mielipiteitä ei saa sekoittaa tutkimustuloksiin. Tuloksien tulee perustua tutkimusaineistoon. (Kananen 2010, 144–145.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja aineiston keräämisessä käytetään aineiston riittävyyteen ja ns. kylläisyyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Aineiston kerääminen aloitetaan päättämättä kuitenkaan etukäteen tutkittavien tapauksien määrää. Esimerkiksi haastatteluja jatketaan, kunnes niiden kautta ei saada tutkimusongelman kannalta enää uutta tai merkittävää tietoa. Kun samat asiat alkavat toistua haastattelussa, voidaan todeta saturaation tapahtuneen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 181.)

Tässä työssä haettiin sopimushallinnan asiantuntijoilta vastauksia käytännön ongelmiin ja opinnäytteen tarkoituksena on korostaa sitä, että yrityksissä tulisi enemmän kiinnittää huomiota sopimuksellisiin asioihin ja vanhojen käytäntöjen muuttamiseen. Huomioitavaa on myös työn kansainvälisiin toimintoihin liittyvä näkökulma.

7 POHDINTA

Haastattelujen perusteella tehdyt havainnot pk-yrityksien toimintakulttuurista sopimusten laatimiseen liittyen, tuovat esiin yhden perusolettamuksen. Sopimuksellisissa asioissa on pk-yrityksissä yhä parantamisen varaa. Yrityksissä on paljon osaamista, mutta sopimuksellinen toiminta sekä päätöksenteko saattaa asiantuntijoiden neuvoista huolimatta olla varomatonta. Kaikesta huolimatta saatetaan luottaa enemmän omaan intuitioon, kuin asiantuntijan antamiin neuvoihin. Otetaan harkitsematon riski, harkitun riskin sijaan.

Havaittiin myös, että pk-yrityksien toimintamallit vaikuttavat hyvin epämuodollisilta ja menestyäkseen yrityksiä tulisi enemmän luoda selkeitä päämääriä toiminnalleen. Suurien organisaatioiden toiminta perustuu selkeästi vuosittain tehtyihin suunnitelmiin. Pienen yrityksen toiminta on lähinnä sopeutumista sen hetkiseen tilanteeseen. Sopimuksia tehtäessä ei välttämättä kirjata asioita, kuten pitäisi tai kirjallinen sopimus jätetään tekemättä. Usko siihen, että asiat järjestyvät ja menevät hyvin on vahvasti läsnä vielä tämänkin päivän liiketoiminnassa.

Tutkimuksessa ilmeni, että ennakoiva sopiminen tukee yrityksen riskinottoa, se myös mahdollistaa erilaisten mahdollisuuksien löytämisen. Ennakoinnin avulla voidaan tunnistaa ongelmien syyt ja siten varautua niihin ajoissa. Sopivien toimintamallien miettiminen jo etukäteen helpottaa asioiden etenemistä. Ennakoiva sopiminen on ennen kaikkea yhteistyötä oman organisaation sisällä sekä yhteistyötä myös asiakkaiden kanssa. Ennakointi ja tulevaisuuden suunnittelu tarvitsee tuekseen tietoa. Yrityksellä tulee olla ajantasaista tietoa sidosryhmien ja toimintaympäristön vaikutuksista. Analyysit yrityksen omasta tilanteesta, kilpailijoista ja markkinoista luovat tärkeän kokonaisuuden.

Yrityksen riskinkantokykyä sekä yrityksen todellisia voimavaroja arvioitaessa pitää huomioida yrityksen koko ja sen omistussuhteet. Toiminnan muutokset, uudet tilanteet ja vastuukysymykset on hyvä määritellä jo yrityksen riskienhallintaa suunniteltaessa. Yrityksen riskienhallinnan kehittäminen koostuu erilaisista toimintamalleista, joiden avulla yritys varautuu riskeihin ja tekee erilaisia ratkaisumalleja tulevaisuuden varalle. Pitää tehdä suunnitelmia myös riskien mahdollisen toteutumisen varalta sekä suunnitella ennakolta, mitä toimenpiteitä tarvittaisiin mahdollisen vahinkotapahtuman jälkeen. Toimintaympäristön tarkka seuranta ja harkinta päätöksenteossa ovat tärkeitä työkaluja liiketoimintojen laajennushankkeissa. Yrityksen omien toimintatapojen tulisi olla joustavia ja pitkälle hiottuja, jotta ne voitaisiin helposti siirtää toisessa maassa sijaitsevaan tuotantoyksikköön.

Suomalaiset yritykset toimivat globaaleilla markkinoilla samoilla edellytyksillä, kuin muutkin yritykset. Yrityksien toiminnansuunnittelun on oltava kansainvälisellä tasolla, koska strategisen suunnittelun laatu on tärkeä tekijä globaalissa kilpailussa. Vähäinen kokemus maailmanlaajuisilla markkinoilla toimimisesta saattaa olla suunnittelutoimintaa vaikeuttava tekijä. (Äijö 2001, 7–15.) Usein ei oteta lainkaan huomioon sitä, miten haasteellista monikulttuurinen yhteistyö voikaan olla. Stereotyyppien muodostuminen jo olemassa olevien olettamusten perusteella häiritsee usein monikulttuurista yhteistyötä. Uudet ja oudot asiat koetaan ylitsepääsemättömiksi. (Kraus & Sultana 2010, 253.) Monikulttuurinen toimintaympäristö tuo mukanaan myös hyviä puolia. Parhaimmillaan se vahvistaa uusien ideoiden luomiskykyä ja kykyä ymmärtää erilaisia lähtökohtia. Kansainvälinen toiminta tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia ja vahvistaa myös erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiskykyä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 135.)

Tutkimus vahvistaa sen, että sopimushallinta on tärkeässä roolissa kansainvälistymisen alkumetreillä, koska tulee huolehtia mm. yrityksen tavaramerkkien ja patenttien oikeudellisesta suojauksesta, henkilöstön työsopimuksista, yhteistyösopimuksista ja

verotuksellisista asioista. Asiakirjojen laatimisessa pitää huomioida, että niihin jää mahdollisimman vähän epävarmuustekijöitä ja tulkinnanvaraa. Sopimuksissa voidaan määritellä jo valmiiksi riskien jakaminen. Kuinka, missä vaiheessa ja miltä osin riski siirtyy. Hyvä sopimus tarvitsee rinnalleen myös ohjausta ja valvontaa, joka tarkoittaa yhteydenpitoa sopimusosapuolten välillä, ongelmien tunnistamista ajoissa ja niihin puuttumista. Jokainen hallitsematon sopimus on riski.

On vaikea määritellä mikä on hyvä sopimuskäytäntö, koska esimerkiksi asenteet dokumentointia ja eri käytäntöjä kohtaan vaihtelevat suuresti. Yksi esimerkki on se, miten eri tavalla yritykset näkevät asianajajan roolin sopimuksia tehtäessä. Usein ajatellaan, että asiat sujuvat paremmin, kun asianajaja ei ole mukana prosessissa. Mutta paras vaihtoehto on kuitenkin se, jos asianajaja työskentelee yhdessä muiden ammattilaisten kanssa mahdollisimman tarkasti. Yhteistyön merkitys ei ole aina yhtä arvostettua yrityksissä. Lisäksi vaikuttaa siltä, että yritykset ovat usein haluttomia oppimaan virheistään. Yrityksillä on taipumus piilottaa virheitään ja kieltäytyä laskemasta todelliset tappiot epäonnistumisista. Siksi tehokkaan sopimuksen arvoa ei useinkaan tunnisteta. Suositus onkin, että yritykset oppisivat soveltamaan joustavia ja tiukkoja sopimusehtoja tilanteen mukaan, sekä kehittämään sopimuskäytäntöjään. (Nystén-Haarala, Lee & Lehto 2010, 475.)

On havaittavissa, että organisaatioissa kehittyy yhteisiä noudatettavia toimintamalleja ja tapoja. Esimerkiksi menestyvillä yrityksillä löytyy yhteneväisyyksiä seuraavissa asioissa, kuten asiakaskeskeisyys, hyvä työilmapiiri sekä yrittäjähenkisyys. Herää kysymys siitä, että voidaanko suoraan organisaatiokulttuurin kautta ymmärtää joidenkin yritysten menestystä ja miten oikealla organisaatiokulttuurin johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen ratkaisevasti? (Tienari & Meriläinen 2009, 94.) Organisaation kulttuuri ei välttämättä ole yhtenäinen kaikilla organisaation jäse-

nillä, vaan eri henkilöillä saattaa olla täysin erilaisia näkemyksiä. Menestyäkseen organisaation tulee kestää erehdyksiä, virheitä ja erilaisia mielipiteitä. (Aula & Mantere 2005, 86–87.)

Pienessä yrityksessä omistukselliset ja hallinnolliset asiat sekä yrityksen johtaminen ovat samojen henkilöiden käsissä. Tutkimuksessa ilmeni, miten muutoksen tarvetta ei välttämättä nähdä tarpeeksi selkeästi ja näin toimintatapoja ei osata muuttaa. Tuloksien perusteella voidaankin päätellä, että vastuuta jakamalla ja päätöksentekoa hajauttamalla yrityksen sisällä eri henkilöille, on mahdollista nähdä organisaation toiminta erilaisena kokonaisuutena. Tällä tavoin on mahdollisuus luoda uusia toimintamalleja organisaation eri tasoille.

LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Bergman, H. 2011. Kansainvälisen sopimisen aakkoset. Teoksessa Kansainvälistyvä yritys. Laki- ja vero-opas. Toim. H. Bergman, C. Greiner, ja P. Jaspers. Hämeenlinna: Lakimiesliiton kustannus. 60–62.

Blumme, N., Karhu, P., Kontula, L., Laitakari, J., Linnan, M., Nordin, J., Sovasto, J., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2005. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita

Carlsson, M., Fogelholm, C., Herler, C., Krook, Å., Lindqvist, A., Merikalla-Teir, H., Syrjänen, J., Tuominen, S. & von Weissenberg, U. 2014. Sopimusriskit. Helsinki: Sanoma Pro.

Exploring Strategic Risk. 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing. 2013. Deloitte. Talouselämä 12.11.2013. Viitattu 12.10.2015.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-exploring-strategic-risk.pdf>

Haapio, H. 2002. Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa Ennakoiva sopiminen. Liiketoiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Toim. S. Pohjonen. Vantaa: WSOY Lakitieto

Haapio, H. 2010. Business Success and Problem Prevention through Proactive Contracting. Ed. by P. Wahlgren. Scandinavian Studies in Law Volume 49: A PROACTIVE APPROACH. The Stockholm University Law Faculty. 150–189. Viitattu 30.8.2015.
<http://www.scandinavianlaw.se/pdf/49-9.pdf>

Haapio, H. 2014. Ennakoiva sopiminen ja sopimusriskien hallinta toimitusprojekteissa. Teoksessa Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Toim. H. Haapio ja M. Järvinen. Helsinki: Tietosanoma. 24–91.

Hallila, H-R. 2011. Tavaramerkkien ja tunnusten suoja myyntiyhteistyössä. Teoksessa Kansainvälistyvä yritys. Laki- ja vero-opas. Toim. H. Bergman, C. Greiner, ja P. Jaspers. Hämeenlinna: Lakimiesliiton kustannus. 115–118.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Hemmo, M. 2002. Vahingonkorvausoikeuden oppikirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Hemmo, M. 2003. Sopimusoikeus I. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. 2005. Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellinen tiedekunta.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. p. Helsinki: Tammi.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaa. Saksaa: Tammi.

Hyrsky, K. 2001. Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland: An Exploratory Study. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 10. Viitattu 27.9.2015.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41171/978-951-39-5172-6_2001.pdf?sequence=1

Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki: Edita.

Jaspers, P. 2011. Sopimusehtojen laatiminen vientiä varten. Teoksessa Kansainvälistyvä yritys. Laki- ja vero-opas. Toim. H. Bergman, C. Greiner, ja P. Jaspers. Hämeenlinna: Lakimiesliiton kustannus. 63–70.

Jaspers, P. & Hallila H-R. 2011. Muotovaatimukset kansainvälisissä sopimuksissa. Teoksessa Kansainvälistyvä yritys. Laki- ja vero-opas. Toim. H. Bergman, C. Greiner, ja P. Jaspers. Hämeenlinna: Lakimiesliiton kustannus. 81–84.

Javanainen, J. 2011. Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen muutosprosessi. Yhteistoiminta-alueen muutosprosessin onnistuminen, alueelliset vaikutukset sekä ilmantuneet kehittämis- ja koulutustarpeet kuntien johtavien viranhaltijoiden ja esimiesten näkökulmasta. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, yhdyskuntatieteiden laitos. Viitattu 30.9.2015.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82261/gradu04818.pdf?sequence=1>

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskinhallinta. Vantaa: Hansaprint.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kauhanen-Simanainen, A. & Karivalo, M. 2002. Corporate Literacy. Yrityksen uusi lukutaito. Helsinki: Edita.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Keskitalo, P. 2002. Sopimuksellisen riskienhallinnan teoria ja sen toimintamallit. Teoksessa Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Toim. S. Pohjonen. Helsinki: Wsoy Lakitieto. 241–273.

Keskuskaupakamari. 2009. Yrityskulttuuri 2009. Helsinki. Viitattu 17.8.2015.

http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf

Koivu, S. & Leskinen, J. 2014. Sopimukset ja sitoumukset yrityksen strategian näkökulmasta. Teoksessa Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Toim. H. Haapio ja M. Järvinen. Helsinki: Tietosanoma, 336–361.

Kraus, K. & Sultana, R. G. 2010 Problematising 'cross-cultural' collaboration: Critical incidents in higher education settings. Teoksessa Cross-cultural Lifelong Learning. Ed. by Korhonen Vesa. Tampere: Juvenes Print, 225–255.

Nystén-Haarala, S., Lee, N. & Lehto, J. 2010. Flexibility in contract terms and contracting processes. International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 3 No. 3, Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 18.7.2015. http://www.vtt.fi/files/projects/ipob/nysten-haarala_et_al_2010a.pdf

Matikainen, E. 2008. Maailmalle. Helsinki: Boardman.

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla. Opas globaalin Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Helsinki: Tietosanoma.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.9.2015. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1>

Nyt se on tutkittu: Tämä on yritysten tärkein strateginen riski. Talouselämä 12.11.2013. Viitattu 12.10.2015. <http://www.talouselama.fi/uutiset/nyt-se-on-tutkittu-tama-on-yritysten-tarkein-strateginen-riski-3359474>

Paajanen, J. 2012. Organisaatiomuutoksen läpivieminen onnistuneesti. Case: Lindström Oy, palvelun tuottamisen siirtäminen tulosityksikköorganisaation alaiseksi. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 20.9.2015.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41573/Paajanen_Jenni.pdf?sequence=1

Pietilä, I. 2010 Intercultural adaption as a shared learning process in the life-course. Teoksessa Cross-cultural Lifelong Learning. Ed. by Korhonen Vesa. Tampere: Juvenes Print, 61–76.

Pk-yritysbarometri 2011-kevät. Suomen Yrittäjät ry. Viitattu 2.5.2015.

https://www.yrittajat.fi/File/7c4034d1-a837-41c9-b036-536950be287f/SY_pkbarometri_kevat_2011.pdf

Pirnes, H., Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Pohjonen, S. 2014. Sopimusten hallintaa käytännössä eri alojen ammattilaisten yhteistyönä. Teoksessa Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Toim. H. Haapio ja M. Järvinen. Helsinki: Tietosanoma. 279–316.

Ruohola, J. 2012. Sopimusten ongelmakohtia. Artikkelit. Lukander Ruohola Hto -sivusto. 17.8.2012. Viitattu 2.5.2015. <http://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityksen-sopimukset/sopimusten-ongelmakohtia/>

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Taskinen, T. 2002. Sopimisen arvontuotanto verkostoituvalle tuotekehityshankkeelle. Teoksessa Ennakoiva sopiminen. Liiketoiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Toim. S. Pohjonen. Vantaa: WSOY Lakitieto

Tiainen, T. Haastattelu tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Informaatiotieteiden yksikkö, Tampereen Yliopisto. Informaatiotieteiden yksikön raportteja 25/2014. Viitattu 13.10.2015. http://www.uta.fi/sis/reports/index/R25_2014.pdf

Tienari, J., Meriläinen, S. 2009 Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Tourunen, K. 2009. Perheytykset kansantalouden resurssina. Keski suurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.7.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19484/9789513934705.pdf?sequence=1>

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Valkeapää, T. 2013. Pienten ja keskisuurten perheyriyten kansainvälistyminen. Case Vallila Interior, Linkosuo ja Te-Pa Medical. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 21.9.2015.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85000/gradu07046.pdf?sequence=1>

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Zahra, S., A., Hayton, J., C., Salvato, C. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. Baylor University. 363–381. Viitattu 22.5.2015.

[https://webkuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/etp04\(resource%20based\).pdf](https://webkuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/etp04(resource%20based).pdf)

Äijö, T., S. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.

LIITTEET

LIITE 1

Kysymykset

1. Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät sopimuksien hallintaan liittyvät ongelmat, joita esiintyy pk-yrityksien kansainvälistymisen yhteydessä? Esimerkkejä?
2. Millaisia keinoja sopimuksenhallinnassa mielestäsi kannattaisi käyttää yrityksen kansainvälisiin operaatioihin liittyen?
3. Miten sopimushallinnan riskien arviointi pitäisi mielestäsi toteuttaa? Näkökulmia, kehitysehdotuksia?
4. Mitä myönteinen ja ennakoiva riskienhallinta mielestäsi sisältää, kun ajatellaan sopimusten hallintaa?

LIITE 2

Kysymykset

1. Minkälaisia sopimuksia yrityksenne liiketoimintaan liittyy?
2. Minkälaisia sopimuksia olette solmineet kansainvälisellä tasolla?
3. Käytättekö asiantuntijoita sopimuksien valmistelussa? Jos ette, miksi tällainen toimintatapa?
4. Kuka vastaa yrityksenne sopimuksienhallinnasta?
5. Millaisia sopimushäiriötilanteita olette kohdanneet?
6. Miten häiriötilanteista on selvitty?
7. Millaisia keinoja sopimuksenhallinnassa kannattaa käyttää kansainvälisiin operaatioihin liittyen?
8. Miten voidaan helpottaa sopimuksienhallinnan riskien arviointia ja hallintaa? Näkökulmia, kehitysehdotuksia?
9. Mitä myönteinen ja ennakoiva riskienhallinta on sinun mielestäsi, kun ajatellaan sopimusten hallintaa?