

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2016

Sonja Kaitanen

RISKIT JA NIIDEN HALLINTA PIENYRITYKSESSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sonja Kaitanen

RISKIT JA NIIDEN HALLINTA PIENYRITYKSESSÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä sopimusriskejä pienyritykset yleisimmin kohtaavat ja mitä hallintakeinoja niille on. Työssä perehdytään riskienhallintaprosessin vaiheisiin ja pyritään tarjoamaan ennakoivia riskienhallintatoimia, jotka ovat mahdollisia toteuttaa pienyrityksen rajalliset resurssit huomioiden niin ajallisesti kuin taloudellisestikin.

Työn teoriaosuudessa käsitellään riskienhallintaprosessin vaiheita ja pienyrityksen sopimuskenttää. Lisäksi tarkastellaan pienyritykselle tärkeitä sopimusriskien hallintakeinoja. Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluina. Pankin ja vakuutusyhtiön edustajia haastatteleamalla pyrittiin luomaan käsitys käytännön riskienhallinnasta ja eri tahojen tarjoamista palveluista prosessin eri vaiheissa. Sopimusoikeuden asiantuntijoiden haastatteluilla puolestaan selvitettiin eri sopimusriskien yleisyyttä ja kartoitettiin niiden tärkeimmät hallintakeinot.

Tehdyn tutkimuksen perusteella pienyrityksillä on parannettavaa sopimusriskien hallinnassa, vaikka osaamistakin on. Esiin nousi muun muassa kirjallisen sopimisen ja sopimusehtojen puutteet sekä osakassopimuksen merkitys. Työn lopussa esitellään tutkimuksen pohjalta luotun kuuden kohdan lista toimenpiteistä, jotka ovat avaintekijöitä onnistuneeseen riskienhallintaan pienyrityksessä. Listaus on tehty siten, että se olisi jokaisen pienyrityksen toteutettavissa, ja sen avulla sekä uudet että jo toimivat pienyritykset voivat aloittaa sopimusriskien hallintatoimet.

Pienyritykset toimialastaan riippumatta voivat hyödyntää tämän opinnäytetyön sisältöä sopimusriskien hallinnan aloittamisessa tai oman toiminnan arvioinnissa. Pienyritysten kohtamilta sopimusriskeiltä voidaan välttyä tai niiden seurauksia voidaan pienentää työssä esiteltyjen keinojen avulla. Yrityksen arjessa tapahtuva riskienhallinta on parhaimmillaan luonnollinen huomaamaton osa liiketoimintaa ja sen avulla riskeiltä suojaudutaan ennakoivasti.

ASIASANAT:

Pienyritys, riski, sopimusriskit, riskienhallinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Entrepreneurship

2016 | 40

Kari Juhala

Sonja Kaitanen

RISKS AND RISK MANAGEMENT IN A SMALL ENTERPRISE

The purpose of this thesis is to find out what kind of agreement risks small enterprises meet most generally and which methods there are to manage them. The stages of the risk management process are described in the work as they are a starting point for all operations. The aim is to find out the anticipating risk management methods which are possible to carry out with limited resources.

The different agreements of a small enterprise and the important methods of managing agreement risks are discussed in the theory part of the work. The empirical part was carried out as theme interviews. The representatives of a bank and an insurance company were interviewed to create an idea of risk management in practice. The most general agreement risks were analyzed by experts of contract law and they also named the main methods to manage them.

The research shows that the knowledge of risk management varies a lot between companies. In the last part of the thesis there is a list of six key factors that can help small enterprises to start their contractual risk management. Companies should pay more attention to written agreements, contractual terms and the agreements between shareholders. The listing observes the limited resources so that every company should be able to implement it.

Small enterprises irrespective of their branch can utilize the contents of this thesis in the beginning of their contractual risk management or in the evaluation of their own operations. The agreement risks met by the small enterprises can be avoided or their consequences can be reduced with the help of the methods that have been demonstrated in the work. Anticipatory risk management at its best is a natural part of a company's everyday operations.

KEYWORDS:

Small enterprise, risk, contractual risk, risk management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PIENYRITYKSEN RISKIT	8
2.1 Riskin määritelmä	8
2.2 Riskilajit	9
2.2.1 Henkilöstöriskit	10
2.2.2 Yrittäjäriski	12
2.2.3 Sopimusriskit	13
2.3 Riskienhallintaprosessi	14
2.3.1 Tavoite	14
2.3.2 Riskien tunnistaminen	15
2.3.3 Riskianalyysi	16
2.3.4 Riskienhallintakeinot	18
3 SOPIMUSRISKIT JA NIIDEN HALLINTA	20
3.1 Pienyrityksen sopimuskenttä	20
3.2 Ennakoiva sopiminen	21
3.3 Sopimusten tulkinta ja luku	22
3.4 Sopimusehdot	23
3.5 Vastuunrajoitukset	24
4 ASiantuntijahaastattelut	26
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	26
4.2 Pankin ja vakuutusalan edustajien haastattelut	27
4.3 Yritysjuridiikan asiantuntijoiden haastattelut	30
4.4 Haastattelujen tulokset	34
5 YHTEENVETO	37
LÄHTEET	39

LIITTEET

- Liite 1. Arvioi yrityksesi riskienhallinnan taso – Missä olemme hyviä, mitä tulisi parantaa
Liite 2. Haastattelurunko: Pienyrityksen riskienhallinta.
Liite 3. Haastattelurunko: Sopimusriskien hallinta pienyrityksessä.

KUVIOT

- Kuvio 1. Riskin suuruus (Isokangas & Kinkki 2003, 123). 8
Kuvio 2. Pienyrityksen sopimuskenttä. 20
Kuvio 3. Sopimusriskien hallinnan avaimet pienyrityksessä. 35

TAULUKOT

- Taulukko 1. Riskin todennäköisyyden arviointi (Isokangas & Kinkki 2003, 126). 17
Taulukko 2. Riskin määrittely (SRHY-Riskienhallinta 2015). 17

1 JOHDANTO

Yrittäjien yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista mainitaan lähes poikkeuksetta riskinottokyky ja epävarmuuden sietäminen. Yrittäjyyden voidaan kärjistetysti sanoa olevan lähes jatkuvaa riskinottoa, tietoisesti ja harkiten. Riskit eivät ole yrityksen hallitsemattomissa olevia vihollisia, vaan menestyäkseen yrityksen on tunnistettava, analysoitava ja hallittava riskinsä mahdollisimman hyvin.

Pienyrityksessä on huomioitava lukuisia eri riskejä, jotka toteutuessaan voivat jopa kaataa yrityksen. Yksikin väärä ratkaisu voi olla tällainen riski (Immonen ym. 2010, 49). Havahduin itse yrityksen sopimusoikeuden kurssilla, miten suuri hyöty ennakoivalla riskienhallinnalla on mahdollista saavuttaa. Tämän vuoksi halusin selvittää, miten nimenomaan pienyrityksissä riskienhallintaprosessi etenee ja mitkä teorian tarjoamat keinot ovat käytännössä toteutuskelpoisia ja tarpeellisia. Riskien moninaisuuden vuoksi työ on rajattu sopimusriskeihin, mutta toimialakohtaista rajausta ei ole tehty. Työn tavoitteena on luoda selkeä kuva riskienhallintaprosessin vaiheista ja sopimusriskien ennaltaehkäisykeinoista sekä osoittaa, miltä tahoilta asiantuntija-apua on saatavilla riskienhallinnan eri vaiheissa.

Tämä opinnäytetyö on suunnattu pienyrittäjille, ja toivon sen havahduttavan lukijan arvioimaan yrityksen riskienhallinnan tasoa ja löytämään uusia keinoja erityisesti sopimusriskien ennaltaehkäisyyn. Ennen työn lukemisen aloittamista suosittelen lukijaa käymään läpi laatimani kysymykset (Liite 1.), jotka toimivat herättelijöinä aiheeseen ja joiden avulla voi pohtia oman yrityksensä tilannetta ja omia taitojaan. Työn luettuaan kannattaa käydä kysymykset uudelleen läpi ja tehdä yrityksen riskienhallinnan jatkosuunnitelmat.

Riskienhallinnan teoriaa ja oppaita tutkiessani havaitsin, että ne ovat pääasiassa suunnattu suuremmille yrityksille, joissa riskienhallinta voidaan järjestää omassa yksikössään. Pienyrityksessä riskienhallinnan tulee kuitenkin tapahtua sujuvasti pääasiallisen liiketoiminnan ohessa, minkä vuoksi tarve pienyrittäjän näkökulmasta tehdyille riskienhallintaprosessin tutkimukselle oli nähtävissä. Li-

säksi tehdyt haastattelut tukivat käsitystäni siitä, että riskienhallinnan taso on pienyrityksissä hyvin vaihtelevaa ja tiedon puutetta on havaittavissa.

Työn ensimmäisessä luvussa määritellään riski ja riskilajit. Pienyrityksille huomionarvoisimmat riskit on myös esitelty riskilajien yhteydessä. Työn kannalta hyvin oleellisen riskienhallintaprosessin ja sen vaiheiden kuvaus löytyy ensimmäisen luvun lopusta, mihin toivoisin lukijan kiinnittävän erityistä huomiota. Työ painottuu erityisesti sopimusriskien hallintakeinoihin, jotka luovat oman kokonaisuutensa ja kytkeytyvät vahvasti myös yrityksen arkeen. Toisessa luvussa perehdytään pienyritysten sopimuskenttään ja käydään läpi mahdollisia sopimusriskien hallintakeinoja.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joista tehdyt havainnot ohjaavat osaltaan teorian kulkua, ja tarkemmin haastatteluihin perehdytään kolmannessa luvussa. Haastateltavina oli pankin, vakuutusyhtiön ja sopimusoikeuden asiantuntijoita. Kolmannen luvun lopussa on yhteenveto tutkimuksen tuloksista, mikä avulla toivon lukijan saavan käyttöönsä konkreettisia toimenpiteitä, joilla parantaa yrityksen sopimusriskien hallinnan tasoa.

Asiantuntijahaastattelujen lisäksi opinnäytetyössä on käytetty lähteenä riskienhallinnan teoksia ja -oppaita, aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä sekä internetlähteitä. Asiantuntijahaastatteluilla hankittiin tietoa riskienhallintaprosessin käytännön vaiheista ja menetelmistä sekä pienyritysten riskienhallinnan tasosta yleisellä tasolla.

Euroopan komission antaman määritelmän mukaan pienyritykseksi luetaan yritykset, joissa työskentelee enintään 50 työntekijää ja vuotuinen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Mikroyritykseksi luetaan yritykset, joiden työntekijöiden määrä on vähemmän kuin kymmenen ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa. (Euroopan komissio, 2003/361/EY.) Näin tarkkaa rajausta kohderyhmästä ei tässä työssä haluta tehdä. Työssä pienyrityksellä viitataan viralliseen määritelmään verrattaessa enemmän mikroyritykseen kuin pienyritykseen.

2 PIENYRITYKSEN RISKIT

2.1 Riskin määritelmä

Yleiskielessä sanan riski synonyymejä ovat vaara ja uhka, ja riskiin liitetään usein negatiivisia yhteyksiä. Yritystoiminnassa riski pitää negatiivisen puolensa lisäksi monesti sisällään myös positiivisen mahdollisuuden. Tämän tieteessä käytetyn kaksitahoisen peruslähtökohdan riskille ovat luoneet Kogan ja Wallach vuonna 1964. (Juvonen ym. 2014, 8-9.) Myös tilastotieteessä riskillä nähdään kaksi puolta, sillä riskillä viitataan todennäköisyyteen. Todennäköisyys voi merkitä esimerkiksi voittamisen tai häviämisen mahdollisuutta. (Isokangas & Kinkki 2003, 122.) Vaikka tässä opinnäytetyössä riskillä tarkoitetaan pääsääntöisesti yritykselle negatiivista uhkaa, on muistettava, että yrityksen tuloksellinen toiminta perustuu osaltaan harkittuun riskinottoon.

Tapahtumaan liittyvä epävarmuus, odotukset sekä laajuus ja vakavuus vaikuttavat siihen, millaisena riski koetaan. Epävarmuutta voidaan pitää riskin lähtökohdana, sillä jos tapahtuman seuraus tai tulos on ennalta tiedossa, kyseessä ei ole riski. (Juvonen ym. 2014, 8.) Epävarmuutta voidaan joissakin tilanteissa mitata laskemalla riskin toteutumisen todennäköisyys, mutta monen riskin kohdalla epävarmuuden aste perustuu vain arvioon. Riskin suuruuden arvioinnissa on yleisesti käytössä alla oleva määritelmä.

$$\text{RISKI} = \text{TODENNÄKÖISYYS} \times \text{RISKIN VAKAVUUS}$$

Kuvio 1. Riskin suuruus (Isokangas & Kinkki 2003, 123).

Tapahtumaan kohdistuvat odotukset vaikuttavat osaltaan riskin kokemiseen ja sen mahdolliseen toteutumiseen. Jos riskin toteutumisen todennäköisyyttä pidetään hyvin pienenä, riski koetaan toteutuessaan paljon negatiivisempänä kuin tilanteessa, jossa riskin todennäköisyyttä pidetään korkeana. Kolmantena tekijänä riskin kokemiseen vaikuttavat tapahtuman laajuus ja vakavuus, eli riskin toteutumisen aiheuttamat seuraukset yritykselle ja sen sidosryhmille. (Juvonen

ym. 2014, 8-9.) Tuloksellisen yritystoiminnan vaatimuksena on riskien ottaminen, ja mitä suurempi tappion uhka tapahtumaan liittyy, sitä suurempi pitäisi olla mahdollisesti saavutettava voitto (Lupton 1999, 8).

Riskejä arvioitaessa on huomioitava aina myös ensisijaisesti yrityksen riskinkantokyky. Pienelle yritykselle tietty riski on usein huomattavan paljon suurempi kuin suurelle yritykselle. Lisäksi arvioinnissa tarvitaan kokonaisvaltaista analyysia yrityksen riskeistä, sillä usean pienen riskin yhteisvaikutus voi olla merkittävä. (Juvonen ym. 2014, 10.) Pienyrityksen ei siis missään nimessä tule aliarvioida riskienhallinnan tärkeyttä.

2.2 Riskilajit

Riskiluokitteluja on lukuisia erilaisia, mutta yksi yleisimmistä on riskien luokittelu neljään eri kategoriaan niiden lähteen ja tyyppin mukaan. Lähteellä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat riskin toteutumiseen. Riskikategoriat ovat *operatiiviset riskit*, *taloudelliset riskit*, *vahinkoriskit* sekä *strategiset riskit*. (Immonen ym. 2010, 70.) Riskien luokittelu helpottaa riskianalyysin tekoa ja auttaa havaitsemaan, että tapahtuma saattaa vaikuttaa eri tasoilla useammassa riskiluokassa.

Operatiiviset riskit liittyvät yritysten päivittäisiin toimintoihin. Ne voivat aiheutua henkilöstöstä, riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, käytössä olevista järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista. Pienyritykselle merkittävimpiä operatiivisia riskejä ovat liiketoiminnan keskeytysriski, sopimus- ja vastuuriskit sekä kannattavuuteen liittyvät riskit. Operatiivisille riskeille on tyypillistä, että ne aiheuttavat toteutuessaan yritykselle herkästi kriisitilanteita. (Immonen ym. 2010, 72-74.)

Taloudellisiin riskeihin kuuluvat muun muassa likviditeettiriskit, korkoriskit, veroriskit, kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit sekä pääomarakenteen riskit. Taloudelliset riskit uhkaavat yrityksen rahaprosessia joko yrityksen sisäisten tapahtumien myötä tai ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta. Esimerkiksi yrityk-

sen velallisen maksuvaikeudet voivat vaikuttaa myös yrityksen omaan maksuvalmiuteen. (Immonen ym. 2010, 74-75.)

Vahinkoriskit ovat pääsääntöisesti riskejä, joihin liittyy vain uhkia, eikä lainkaan mahdollisuuksia. Ne ovat hyvin yleisiä riskejä, ja sen vuoksi niiden mieltäminen on usein helppoa yrityksille. Tyypillisiä vahinkoriskejä ovat henkilöstön terveyteen liittyvät riskit, kuten työkyvyttömyys ja työtapaturmat. Henkilöstön poissaoloihin liittyvien riskien lisäksi vahinkoriskeiksi luokitellaan myös ympäristöriskit. (Immonen ym. 2010, 75.) Vahinkoriskit ovat yleisimmin vakuutettavissa, jolloin niiden haitallisuutta on mahdollista pienentää (Isokangas & Kinkki, 2003, 124).

Yrityksen pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin liittyy *strategisia riskejä*, joista käytetään usein myös nimitystä liiketoimintariskit. Strategiset suunnitelmat tähtäävät aina useamman vuoden päähän, jonka vuoksi niihin liittyy myös runsaasti epävarmuustekijöitä. Tavoitteiden saavuttamisen uhat voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Ulkoisia strategisia riskejä aiheuttavat muun muassa toimialaa koskevat muutokset, kilpailijoiden muutokset, teknologian kehittyminen sekä lainsäädäntö. Yrityksen sisäiset strategiset riskit liittyvät strategian toimeenpanoon, muutosjohtamiseen ja viestintään. (Immonen ym. 2010, 71-72.) Liiketoimintariskeiksi luokitellaan usein myös yrityksen myyntiin ja markkinointiin liittyvät tekijät.

Pienyritykset ovat erityisen haavoittuvaisia henkilöstön poissaoloille. Tämän vuoksi ei ollut yllätys, että työhön tehdyssä tutkimuksessa henkilöstöriskit ja yrittäjärisiki nousivat vahvasti esiin sopimusriskien ohella. Näiden riskiluokkien tunteminen ja tiedostaminen on tärkeää.

2.2.1 Henkilöstöriskit

Pienyrityksessä henkilöstöriskit korostuvat, sillä toiminnan kannalta merkittävä osaaminen on usein yhden henkilön varassa, jolloin vastualueet kasaantuvat ja korvaavaa henkilöä ei yrityksestä välttämättä löydy (SHRY-Riskienhallinta 2015). Henkilöstöriskit kattavat niin henkilöstöstä aiheutuvat kuin henkilöstöön kohdistuvat riskit. Työsuhteeseen kohdistuu erilaisia riskejä sen alusta loppuun

saakka, sekä työoikeudellisissa riita- ja rikostilanteissa myös työsuhteen päättämisen jälkeen. (Juvonen ym. 2014, 60.)

Henkilöstöriskit voivat toteutua työpaikalla tai muussa ympäristössä, kuten työmatkaliikenteessä. Yleisiä työntekoon vaikuttavia riskejä ovat fyysiset tapaturmat, henkinen rasitus sekä altistuminen tekijöille ja altisteille. Myös työntekijän vapaa-ajan tapaturmalla tai vakavalla sairastumisella voi pienyrityksessä olla suuri merkitys niin yritystoiminnan jatkumisen kuin taloudenkin kannalta. (Juvonen ym. 2014, 60.)

Yhden työntekijän rooli on pienissä yrityksissä niin merkittävä, että voidaan puhua avainhenkilöistä. Pienyrityksessä jokainen työntekijä voi olla avainhenkilö, ja hänen korvaaminen saattaa tulla yritykselle hyvin kalliiksi. (Isokangas & Kinkki 2003, 125.) Avainhenkilöiden sitouttamista yritykseen voidaan tukea avainhenkilösopimuksen tai osakassopimuksen avulla, mikäli avainhenkilö on yksi yrityksen omistajista (Carlsson ym. 2014, 117-118).

Yrittäjää ensimmäisen työntekijän palkkaaminen voi arveluttaa, sillä työnantajaan kohdistuu työsuhteessa useita oikeuksia ja velvollisuuksia. Työnantajan tulee perehtyä hyvin työsuhdetta koskeviin lakeihin, työnantajan velvoitteisiin sekä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Työntekijän perehdyttämiseen ja sitouttamiseen on syytä panostaa jo senkin takia, että se on aikaa vievä prosessi.

Rekrytointi tulee tehdä huolellisesti, sillä työntekijät vaikuttavat paljon kuvaan, joka asiakkaalle tai yhteistyökumppanille yrityksestä muodostuu. Yritys on vastuussa kaikista henkilökuntansa aiheuttamista vahingoista, ellei tekojen tahallisuutta pystytä todistamaan. Vahingot voivat aiheutua muun muassa tietämättömyydestä tai osaamattomuudesta. (Isokangas & Kinkki 2003, 125.) Väärät henkilövalinnat voivat vaikuttaa laajasti myös yrityksen sisäiseen ilmapiiriin.

2.2.2 Yrittäjäriski

Yrittäjäriskistä ei löydy tarkkaa määritelmää ja eri tahot näkevät sen eri tavoin intressiensä mukaan. Itse yrittäjän kannalta yrittäjäriski voidaan määritellä oman toimeentulon tasoon kohdistuvaksi uhaksi. Yrittäjä ei välttämättä pysty nostamaan yrityksestään tuloja, jolloin hänen toimeentulonsa taso heikkenee. Etenkin aloittavalla yrittäjällä riski usein konkretisoituu, sillä toimialasta riippuen yrityksen ensimmäiset tulot voivat tulla kuukausien viiveellä toiminnan aloittamisesta (Jääskeläinen 2015, 97).

Yritystoiminnan sujuvuudesta riippumatta yrittäjän toimeentulo saattaa olla uhatuna tapaturman tai muun ulkoisen tekijän vaikutuksesta. Tämänkaltaisissa tilanteissa yrittäjän toimeentuloa turvaa YEL-työtulo, joka on yrittäjän itse vahvistama vuotuisen työtulon taso. YEL-työtulon mukaan lasketaan yrittäjän lakisääteinen eläkekertymä ja eläkevakuutusmaksut sekä määritellään sairausvakuutusmaksut ja sairausvakuutuslain mukaiset päivärahaetuudet, kuten sairauspäivärahan määrä. Yrittäjä voi varautua yrittäjäriskiin asettamalla YEL-työtulon todelliselle tasolle minitulon sijaan, jolloin myös sairausajan ja vanhempainvapaan päivärahat ovat vähimmäismääräistä korkeammat. (Suomen Yrittäjät 2015.)

Aloittavan yrittäjän on mahdollista hakea TE-toimiston myöntämää starttirahaa, jonka tarkoituksena on turvata yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen ajalla. Tukea maksetaan kuitenkin korkeintaan 18 kuukauden ajalta ja sen myöntämisen edellytyksinä ovat muun muassa työttömyys ja se, että yritystoiminta käynnistyy vasta starttirahan myöntämisen jälkeen. (TE-palvelut 2015.)

Yhteistyökumppaneille, kuten pankeille ja vakuutusyhtiöille, yrittäjäriski tarkoittaa sitä riskiä, joka yritykselle yrittäjästä muodostuu. Pankit arvioivat yrittäjäriskillä todennäköisyyttään saada rahoittamansa varat takaisin, jos yritys esimerkiksi ajautuu konkurssiin. Yrittäjän taloudellinen tilanne on merkittävä osa yrittäjäriskiä, sillä mitä paremmin yrittäjä tai yrityksen omistajat pystyvät henkilökohtaisella omaisuudellaan vastaamaan yrityksen veloista ja mahdollisista tappioista, sitä pienempi on yrittäjäriski.

Uusien kasvuyritysten riskitaso on usein liian korkea esimerkiksi pankeille, jolloin rahoitus voidaan hakea bisnesenkeli-toiminnan kautta. Bisnesenkeli on yksityishenkilö, joka sijoittaa omaa pääomaansa potentiaalisina pitämiinsä kasvuyrityksiin. Heillä on mahdollisuus tehdä korkean riskitason sijoituksia, jolloin myös yrittäjäriski siirtyy osittain bisnesenkeliin kannettavaksi, sillä hän vastaa itse mahdollisista tappioistaan. Sijoitetun pääoman lisäksi bisnesenkeli tuo yritykseen arvokasta osaamista ja laajat verkostot. (FIBAN 2015.)

2.2.3 Sopimusriskit

Yrityksessä sopimusriskit voidaan eritellä sopimustyyppien mukaan. Näitä ovat esimerkiksi työsopimukset, jakelusopimukset, osakassopimukset ja kauppasopimukset. Yrityksen asema eri sopimuksissa voi vaihdella hyvinkin paljon. Työsopimusta tulkittaessa yrityksen työnantajana katsotaan olevan vahvemmassa asemassa työntekijään nähden. Tämän vuoksi on laadittu työsopimuslaki, joka turvaa heikommassa asemassa olevaa työntekijää. Sama eriarvoisuuden ajatus sisältyy Kuluttajansuojalakiin, jota sovelletaan yrityksen ja yksittäisen kuluttajan välisiin kauppoihin.

Yritysten välisissä jakelu- ja kauppasopimuksissa pienyritys voi olla suuryrityksen sopimuskumppanina selvästi heikommassa asemassa, mutta yritysten välisiä sopimuksia säätelevässä Kauppalaissa heidät kuitenkin katsotaan tasavertaisiksi. Tämä on aiheuttanut tilanteen, että sopimuksia solmittaessa suuryritys pitkälti sanelee sopimusehdot pienyritykselle. Pienyrittäjän suoja on pyritty luomaan laatimalla laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä. Vaikka SopEhtoL:ssa ei suoranaisesti rajata soveltamisalaksi pienten ja suurten yritysten välisiä suhteita, voidaan sen ensimmäisen pykälän nojalla pitää pienyrittäjän suoja oikeudellisesti tunnustettuna (Wilhelmsson 2008, 202).

Elinkeinonharjoittajien välisissä sopimuksissa ei saa käyttää ehtoa tai soveltaa käytäntöä, joka on sopimuksissa toisena osapuolena olevien elinkeinonharjoittajien kannalta kohtuuton ottaen huomioon toisena osapuolena olevien elinkeinonharjoittajien heikommasta asemasta johtuva suojan tarve ja muut asiaan vaikuttavat seikat.” Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä 3.12.1993/1062

Sopimusriskit voivat sijoittua niin yrityksen sisäisiin prosesseihin, esimerkkinä työsopimukset, kuin liiketoimintaympäristöön, esimerkkinä jakelusopimukset. Vakavuudeltaan näitä on vaikea, suorastaan mahdoton, asettaa järjestykseen. Yrityksen sisäiset sopimusriidat, etenkin omistussuhteita koskiessaan, heijastuvat herkästi myös yrityksestä ulospäin ja sitä kautta vaikuttavat kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan. Omistajien välisten epäselvyyksien välttämiseksi on kannattavaa laatia osakassopimus jo yrityksen perustamisvaiheessa.

Sopimusriskit ovat laaja kokonaisuus, sillä sopimukset kytkeytyvät lähes kaikkien yrityksen toimintaan. Sopimusriskien hallintaan on omat keinonsa ja niihin perehdytään tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

2.3 Riskienhallintaprosessi

2.3.1 Tavoite

Riskienhallinnan tavoitteena on eri vaiheiden kautta ohjata yrityksen toimintaa siten, että vahinkojen toteutuminen ja taloudelliset vahingot jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Riskienhallinta voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen seuraavasti:

- riskien tunnistaminen
- riskien arviointi
- riskienhallintatoimet. (Isokangas & Kinkki 2003, 126.)

Yrityksen tulee suorittaa riskienhallintaa heti alku metreiltä lähtien. Riskien kartoittamista ja arviointia vaaditaan, kun yritys hakee esimerkiksi rahoitusta tai vakuuttaa toimintaansa. Riskienhallintatoimet tehdään tällöin yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa pankissa, vakuutusyhtiössä ja mahdollisesti myös Finnveran kanssa. Hyvä riskienhallinta voidaan määritellä luonteeltaan ennakoivaksi, tietoiseksi, suunnitelmalliseksi sekä järjestelmälliseksi (SRHY-Riskienhallinta 2015). Lisäksi riskienhallinnan avulla pienyritys voi löytää lisäkeinoja valmistella

ja arvioida yrityksen päätöksiä sekä mahdollisia kehitysaskelia (Immonen ym. 2010, 49).

Jokainen yrittäjä käy oletettavasti läpi yrityksen riskit jo ennen yrityksen perustamista, sillä sen avulla arvioidaan liiketoiminnan kannattavuutta. Yksityisyrittäjä tekee jokaisen hankintansa ja työtehtävänsä tarkkaan harkiten, mutta harvoin ymmärretään, että tämäkin yrittäjän luontainen prosessi on osa yrityksen riskienhallintaa (Immonen ym. 2010, 49). Hallintaa tapahtuu siis tiedostamattomasti, mutta sen hyöty paranee, kun se tehdään tiedostetusti.

Riskienhallinta ei ole vain tilanteiden arviointia ja suunnittelua, vaan myös käytännön toimia yrityksen arjessa. Jokainen yrityksen työntekijä voi pienilläkin rutiininomaisilla arjen toimillaan vähentää vahinkojen toteutumista.

Riskienhallinnan yhteydessä voidaan puhua myös yrityksen riskinkantokyvystä ja riskinottohalusta. Riskinkantokyky määrittelee, miten suuren taloudellisen tappion yritys pystyy vuodessa kantamaan. Sen tarkka numeerinen määrittely ei ole mahdollista, mutta tasoa voidaan arvioida eri mittareilla. Riskinottohalu puolestaan kuvaa, kuinka paljon taloudellista tappiota yritys on valmis hyväksymään vuodessa. Pienissä yrityksissä riskinkantokyky ja riskinottohalu tulee huomioida aina suurempia päätöksiä tehtäessä, mutta niiden tarkempi numeerinen määrittely ei useinkaan ole tarpeen. (Immonen ym. 2010, 12-15.)

2.3.2 Riskien tunnistaminen

Perusoletuksen mukaisesti riskiä ei voida hallita jos sitä ei ole tunnistettu, joten hallintaprosessi lähtee liikkeelle näiden tekijöiden tunnistamisesta. Tunnistamisella pyritään löytämään mahdolliset riskit ennen niiden toteutumista, jolloin niihin voidaan varautua ennakolta. Lisäksi keskeisenä tunnistamisen tavoitteena on löytää myös ne riskit, joiden olemassaolosta yritys ei ole ollut tietoinen. (Isokangas & Kinkki 2003, 128.)

Riskien tunnistamisessa tulee olla yrityksen koko henkilökunta mukana, jotta kaikki toiminnan osa-alueet tulevat kartoitettua. Käytännön työtehtäviin kohdis-

tuvat vaaratekijät ja riskit tuntee parhaiten henkilö, jolla on kokemusta tehtävästä. Yhteistyön avulla nämä löydetään varmimmin, sillä käytännön osaaja voi olla sokaistunut työnsä riskeille, jolloin vaaditaan myös ulkopuolisen näkemystä asiaan. (SRHY-Riskienhallinta 2015.)

Tunnistamiseen on luotu useita eri työkaluja, joissa on usein listattu laajasti mahdollisia riskejä. Yrityksen tehtävänä on arvioida, mitkä näistä koskettavat juuri heidän toimintaansa. Riskien tunnistaminen voidaan käydä esimerkiksi riksilaji tai -luokka kerrallaan. Yrityksen on mahdollista myös ostaa riskikartoitus turvallisuuspalveluja tarjoavilta yrityksiltä, tai teettää esimerkiksi pankissa.

2.3.3 Riskianalyysi

Kun yritys on tunnistanut toimintansa mahdolliset riskit, tulee niiden todennäköisyys, vakavuus sekä toteutumisen aiheuttamat seurausvaikutukset selvittää. Tiedostaminen ja arviointi on tärkeää, jotta löydetään vakavimmat ja kiireellimmät riskit, jolloin hallintamenetelmät osataan toteuttaa oikeassa järjestyksessä (SRHY-Riskienhallinta 2015). Voidaan puhua kriittisistä riskeistä, jotka ovat euromääräisesti suurimpia, yrityksen strategiaa eniten uhkaavia, tai nollatoleranssiriskejä, joiden toteutuminen tulee estää kokonaan. Nollatoleranssiriskejä ovat esimerkiksi henkilöturvallisuutta uhkaavat tekijät. (Immonen ym. 2010, 125.)

Arviointi tapahtuu aiemmin esitetyn kaavan mukaan, eli $riski = todennäköisyys \times riskin\ vakavuus$. Todennäköisyydellä tarkoitetaan, miten usein riskin voidaan olettaa konkretisoituvan. Niiden vakavuus tulee nähdä kaksitahoisena määritteenä, joka huomioi sekä taloudellisen vahingon että sen merkityksen yritykselle (Isokangas & Kinkki 2003, 127).

Riskien tapahtumisen todennäköisyyttä voidaan arvioida seuraavalla sivulla olevan taulukon avulla. Olemassa olevalla yrityksellä arviointi voi perustua kokemuksiin ja tilastolliseen todennäköisyyteen aiemman toiminnan perusteella. Aloittava yritys tekee arvion subjektiivisiin tunteisiin ja kokemuksiin perustuen. (Isokangas & Kinkki 2003, 126.)

Taulukko 1. Riskin todennäköisyyden arviointi (Isokangas & Kinkki 2003, 126).

1	Äärimmäisen harvinainen riski (vain kerran 200 vuodessa)
2	Harvinainen riski (kerran 50 vuodessa)
3	Melko harvinainen riski (kerran 10 vuodessa)
4	Melko todennäköinen riski (kerran vuodessa)
5	Erittäin todennäköinen riski (kerran kuukaudessa)

Riskin merkitys yritykselle on riippuvainen sen esiintymistodennäköisyyden lisäksi vahingon suuruudesta. Vahingon suuruutta arvioitaessa tulee huomioida sekä taloudellinen laajuus että vahingon merkitys yritykselle. Yrityksen tulee ymmärtää, että taloudellisesti vähäpätöinenkin riski voi toteutuessaan keskeyttää koko yrityksen toiminnan. (Isokangas & Kinkki 2003, 131.) Vahingon taloudellisista vaikutuksista ei siis voida suoraan päätellä riskin vakavuutta.

Kun riskin todennäköisyys ja vahingon suuruus ovat arvioitu, voidaan sen määrittely tehdä alla olevan taulukon avulla. Riskin suuruus saadaan annettujen arvojen risteyskohdasta. Taulukon avulla riskit voidaan jakaa viiteen ryhmään merkityksettömästä sietämättömään riskiin.

Taulukko 2. Riskin määrittely (SRHY-Riskienhallinta 2015).

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

2.3.4 Riskienhallintakeinot

Riskien hallintakeinot määräytyvät niiden luonteen sekä yrityksen oman päätävällän mukaan. Yrityksen tulee katsoa riskejään kokonaisuutena ja sen perusteella päättää, minkä verran se on valmis panostamaan hallintaan ja minkälaisin toimin kuhunkin riskiin varaudutaan. Tavoitteena on riskin toteutumisen estäminen tai vähintäänkin niiden aiheuttamien seurausten pienentäminen. Mahdollisia riskienhallintamenetelmiä ovat:

- Riskin välttäminen
- Riskin pienentäminen
- Riskin siirtäminen
- Riskin kantaminen. (SRHY-Riskienhallinta 2015.)

Riskien välttäminen on ennakoivaa riskienhallintaa, jolloin tietyn toiminnan riski nähdään niin suurena, että siitä luovutaan kokonaan. Esimerkiksi yrityksen suunnitellessa uudelle markkina-alueelle siirtymistä tai uuden yhteistyökumppanin ottamista, voi riskikartoitus osoittaa riskin olevan niin suuri, että paras vaihtoehto on sen välttäminen ja suunnitelmista pidättäytyminen.

Yritys ja sen henkilöstö usein *pienentää riskejä* jo tiedostamattomilla arkisilla toimillaan, kuten työympäristön siistinä pitämisellä. Riskien pienentämisen keinoihin luetaan myös esimerkiksi palovaroittimien asentaminen, toimitilan ulkova-laistuksen parantaminen ja henkilöstön kouluttaminen. Vakuutusyhtiöt saattavat asettaa vakuutussopimuksen ehdoksi edellä mainitun kaltaisia riskejä pienentäviä toimia. Vakuutusehdot tulee lukea huolellisesti läpi, jotta vahingon sattuessa ei tule epäselvyyksiä, kuka vastaa kustannuksista.

Riskin siirtäminen tapahtuu sopimusten avulla. Riski voidaan siirtää esimerkiksi vakuutusyhtiön, kuljetusfirman tai muun sopimuskumppanin vastuulle, joko kokonaan tai osittain. Siirtämistä sopimusten avulla käsitellään laajemmin sopimusriskienhallinnan osuudessa.

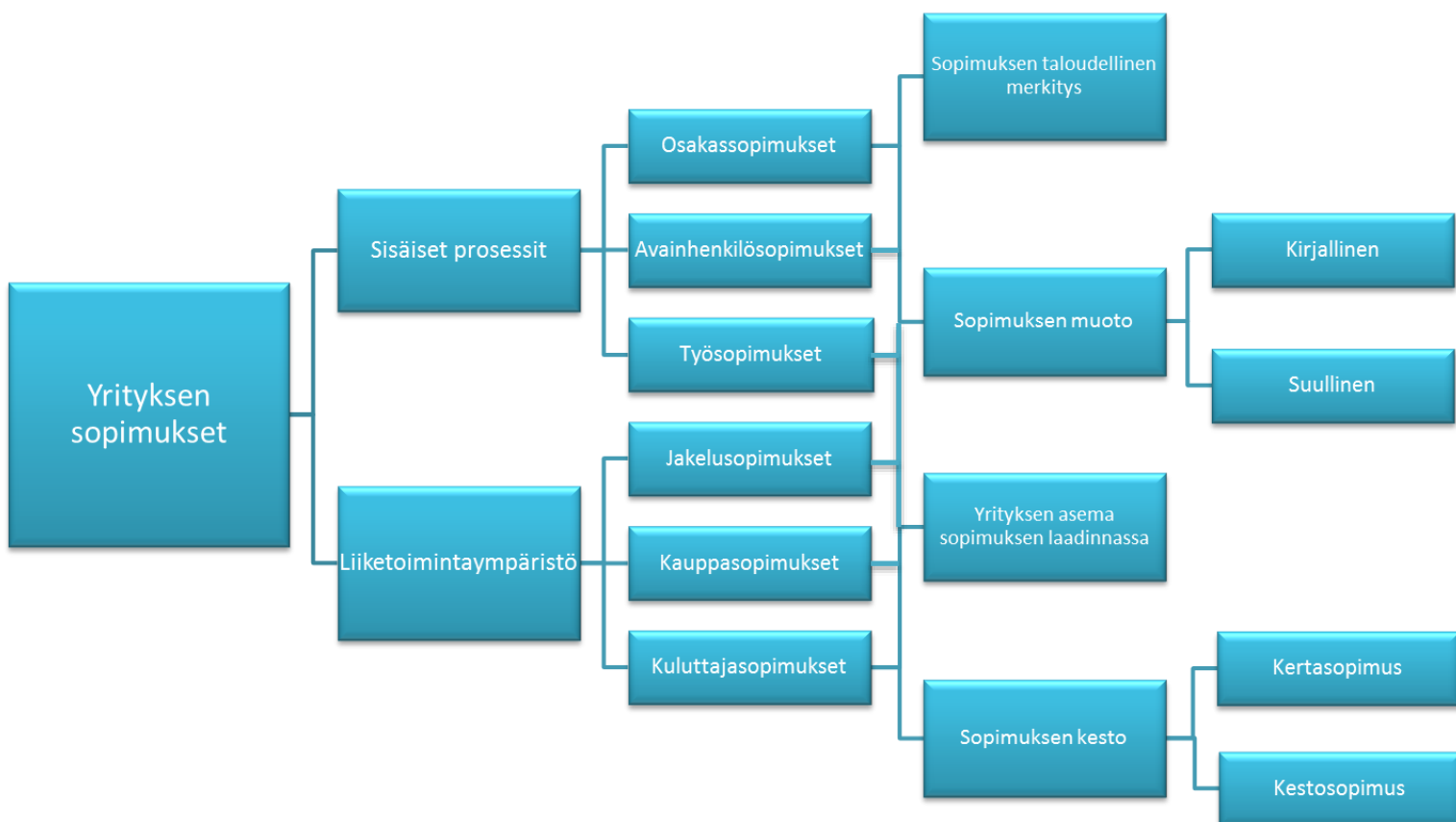
Kaikkia riskejä ei voida välttää, pienentää tai siirtää tai se ei ole yritykselle kannattavaa, jolloin yrityksen on *kannettava riski*. Kantaminen tarkoittaa, että konk-

retisoituessaan yritys vastaa yksin vahingon seurauksista. Vaikka riskin pienentäminen ei olisi mahdollista, tulee yrityksen varautua niihin ennakoimalla, miten vahinkotilanteessa toimittaisiin. (SRHY-Riskienhallinta 2015.)

3 SOPIMUSRISKIT JA NIIDEN HALLINTA

3.1 Pienyrityksen sopimuskenttä

Pienyrityksen sopimuskenttä voidaan esittää alla olevan kuvion avulla, jota on käytetty tämän luvun lähtökohtana. Yrityksen toimialasta ja henkilöstön määräs-
tä riippuen sopimuskenttä koostuu eri osatekijöistä, joista tärkeimmät on esitetty
kuviossa. Eri sopimustyyppien lisäksi kuviossa on esitetty sopimusten laadin-
taan vaikuttavia tekijöitä ja menetelmiä.



Kuvio 2. Pienyrityksen sopimuskenttä.

Yrityksen ulkoisiin prosesseihin kytkeytyvät kauppasopimukset, kuluttajasopi-
mukset ja jakelusopimukset. Lainsäädännön asettamien vaatimusten lisäksi
yrittäjän kannattaa tutustua toimitustapalausekkeisiin, joiden avulla sopimusten
vastuuketjut voidaan selkiyttää. Ulkoisiin prosesseihin liittyvät sopimukset voi

tarkastuttaa asiantuntijalla, etenkin jos yrityksen sisäinen sopimusten tuntemus on heikkoa. (Kangasaho, 2.12.2015, haastattelu.)

Sisäisiin prosesseihin liittyviä sopimuksia ovat osakassopimus, työsopimukset ja avainhenkilösopimukset. Työsopimukset ovat pitkälti lainsäädännön ja työehtosopimusten säätelemiä, mikä tulee huomioida sopimusten laadinnassa. Yrityksen avainhenkilöiden yksilöityjen työsopimuksien avulla pyritään sitouttamaan heidät yritykseen, sillä pienyritykselle henkilöstön jatkuva vaihtuvuus voi olla hyvin haitallista. Osakassopimus on vapaaehtoinen mutta kannattava sijoitus jokaiselle osakeyhtiölle yrityksen kokoon katsomatta.

Sopimusten laadintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten sopimuksen taloudellinen merkitys yritykselle. Mitä merkittävämmästä sopimuksesta on kyse, sitä huolellisemmin se tulee laatia ja mahdollisesti kääntyä asiantuntijan puoleen. Pääsääntönä jokaisen tulisi pitää kirjallisten sopimusten laadintaa, jolloin sopimukseen voidaan helposti palata ja näyttää toteen, mistä on sovittu ja millä ehdoin. (Röytiö 2009, 4-5.)

Yrityksen tekemät sopimukset voivat olla kertasopimuksia tai kestosopimuksia. Kertasopimus käsittää esimerkiksi yhden tuote-erän toimittamisen, jolloin sopimuksessa painottuvat muun muassa toimitusehdot, aikataulut ja vastuun siirtyminen. Kestosopimuksissa yhteistyö on pitkäkestoisempaa, jolloin tulee kiinnittää erityistä huomiota muun muassa sopimuksen irtisanomisehtoihin.

3.2 Ennakoiva sopiminen

Ennakoivan eli *proaktiivisen* sopimisen tarkoituksena on ensisijaisesti ehkäistä mahdolliset ongelmat ennen niiden syntymistä. Sopimuksia ei nähdä vain ongelmatilanteita ja riidanratkaisua varten laadittuina asiakirjoina, joiden tarkoitus on turvata yrityksen asema, vaan ne tehdään liiketoiminnan tueksi. Sopimuksella määritellään osapuolten roolit ja tehtävät, jotta sopimus saadaan onnistuneesti täytettyä kumpaakin osapuolta tyydyttävällä tavalla. (Haapio & Järvinen 2014, 24-25.)

Ei-toivottujen tapahtumien ja riskien minimoimisen lisäksi pyrkimyksenä on toivottujen tapahtumien edistäminen, harkitun riskinoton tukeminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen. Ennakoivan sopimisen periaatteet tulee olla yhtenäiset kaikilla yrityksen sopimustenlaadintaan osallistuvilla henkilöillä. Jokaisen yrityksen yksi tärkeimmistä ja yksinkertaisimmista lähtökohdista on kirjallisten sopimusten laatiminen. Vaikka suullinen sopimus on yhtäläillä pätevä kuin kirjallinen, sen todeksi näyttäminen on huomattavasti hankalampaa. Kirjallisella sopimuksella sopimuksen ”näkyvätön” osuus pystytään minimoimaan. Puhelintilausten ja -keskustelujen kohdalla on hyvä käytäntö lähettää aina vahvistus toiselle osapuolelle sovituista asioista, esimerkiksi sähköpostitse. (Haapio & Järvinen 2014; 27, 64.) Ohjenuorana voi käyttää, että suullinen sopimus on riittävä vain lähikaupassa (Röytiö 2009, 5)

3.3 Sopimusten tulkinta ja luku

Sopimukset eivät rajoitu vain siihen, mitä niissä sanotaan, vaan huomionarvoista on myös, mitä jätetään sanomatta. Usein riidan aiheena on juuri sopimuksessa määrittämättä jätetyt seikat. Tämän vuoksi sopimuslukutaito on tärkeää hallita. Sopimuksen oikeudellisessa tulkinnassa säännöt vaikuttavat hierarkkisesti alla esitetyn tiivistetyn luettelon mukaisessa järjestyksessä. Lähtökohtana yritysten välisissä sopimuksissa on sopimusvapaus, eli sopimusikumppanit voivat yhdessä sopia muun muassa käytettävistä sopimusehdoista ja sopimuksen sisällöstä, ja lainsäädäntö tulee tosisijaisena. Sopimussuhdetta säätelevien normien velvoittavuusjärjestys on seuraava:

1. pakottava lainsäädäntö (sopimuksen näkyvätön osa)
2. sopimusehdot (sopimuksen näkyvä osa) sekä kauppatapa ja vakiintuneet keskinäiset käytännöt (sopimuksen näkyvätön osa)
3. toissijainen lainsäädäntö ja oikeusperiaate (sopimuksen näkyvätön osa).
(Haapio & Järvinen 2014, 229.)

On muistettava, että sopimuksen sisältö määräytyy aina kahden osapuolen tavoitteiden mukaan. Kummallakin osapuolella on omat intressinsä, jotka pyritään

viemään läpi mahdollisimman ehjinä. Kompromissit kuuluvat kuitenkin yritysten sopimuksiin. On sanottu, että onnistuneessa sopimuksessa kumpikin osapuoli on hieman tyytymätön lopputulokseen. (Miettinen & Torkki 2008.)

3.4 Sopimusehdot

Sopimuskokonaisuus ja sovittavat asiat vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä esimerkiksi toimitussopimus, kauppasopimus tai urakkasopimus. Sopimusehtoja laadittaessa on huomioitava lainsäädännön pakottavat normit, joista ei voida poiketa sopimuksin. (Haapio & Järvinen 2014, 41.) Pakottavan normin vastainen sopimusehto on pätemätön.

Vakiosopimuksella tarkoitetaan vakioehtoja käyttäen laadittua sopimusta, jolloin se soveltuu käytettäväksi usean sopimuskumppanin kanssa. Vastakohtana tälle on yksilöllinen sopimus. Tarkkaa jakoa vakio- ja yksilöllisten sopimusten välillä ei kuitenkaan voida tehdä, sillä erityisesti yritysten välisissä sopimuksissa käytetään sekä vakioehtoja että yksilöllisiä sopimusehtoja. (Wilhelmsson 2008, 35.)

Vakioehdot helpottavat ja nopeuttavat pienyrittäjän arkea. Vakioehdot määrittelevät yrityksen tuotteen tai palvelun kannalta keskeisimmät kohdat, kuten viivästyksen, palautusehdot tai takuun. Useilla aloilla työ sopimuksia ja kauppasopimuksia määrittelevät järjestöjen laatimat vakioehdot. Näiden käyttämisen edellytyksenä on kuitenkin ehtojen kokonaisvaltainen tunteminen ja arviointi yrityksen omasta näkökulmasta. Yritykselle kerralla kunnolla laaditut vakioehdot ovat kannattava sijoitus, sillä näin säästetään aikaa ja pienennetään sopimusriskejä.

Vakioehdot voidaan jakaa yksipuolisesti laadittuihin ja yhteisesti laadittuihin ehtoihin. Yksipuolisesti laadittuja vakioehtoja käytetään usein elinkeinonharjoittajan ja asiakkaan välisissä kaupoissa tai tilanteissa, joissa toista osapuolta edustava järjestö on laatinut ehdot. Yhteisesti laadittuja vakioehtoja esiintyy elinkeinonharjoittajien keskinäisissä sopimuksissa. Yhteisesti laaditut vakioehdot eivät kuitenkaan rajaa pois mahdollisuutta, että sopimuksen ehdot ovat joiltain osin yksipuolisesti laadittuja osapuolten erilaisista voimasuhteista johtuen. (Wil-

helmsson 2008, 37.) Toimialakohtaisia vakioehtoja ja sopimus pohjia on laadittu paljon erityisesti kansainväliseen kauppaan. Tuotteiden kuljetusta koskevat toimituslausekkeet ovat myös yleisesti käytettyjä, kuten Finnterms ja Incoterms. (Haapio & Järvinen 2014; 21,42-43.)

Osapuolten eriarvoisesta neuvotteluasemasta johtuen voidaan puhua normatiivisesta sopimusvapaudesta ja tosiasiallisesta sopimusvapaudesta. Normatiivisella sopimusvapaudella tarkoitetaan osapuolelle oikeuden normien mukaan määräytyvää sopimusvapauden laajuutta. Osapuolen todellista mahdollisuutta vaikuttaa sopimuksen sisältöön nimitetään tosiasialliseksi sopimusvapaudeksi, mikä saattaa poiketa merkittävästi edellisestä. (Wilhelmsson 2008, 55.) Pienyrityksen on hyvä tiedostaa tämä suurempien yritysten kanssa neuvoteltaessa.

3.5 Vastuunrajoitukset

Yritys voi pienentää lainsäädännön asettamaa vastuutaan sopimusehdoin, jos kyseessä ei ole pakottava laki. Oman vastuun rajoittamisella pyritään yleisimmin sulkemaan välilliset vahingot pois sopimuksen korvattavuuden piiristä. Välillisillä vahingoilla tarkoitetaan epäsuoraa vahinkoa, joka seuraa sopimuksen puutteellisesta tai virheellisestä täyttämisestä. (Carlsson ym. 2014, 30.) Välillisen vahingon määritelmä löytyy Kauppalain 67 §:stä:

Välillisenä vahinkona pidetään:

- 1) *vahinkoa, joka johtuu tuotannon tai liikevaihdon vähentymisestä tai keskeytymisestä;*
- 2) *muuta vahinkoa, joka johtuu siitä, ettei tavaraa voida käyttää tarkoitettulla tavalla;*
- 3) *voittoa, joka on jäänyt saamatta sen vuoksi, että sopimus sivullisen kanssa on rauennut tai jäänyt täyttämättä oikein;*
- 4) *vahinkoa, joka johtuu muun omaisuuden kuin myydyn tavaran vahingoittumisesta; sekä*
- 5) *muuta saman kaltaista, vaikeasti ennakoitavaa vahinkoa.*

Välillisenä vahinkona ei kuitenkaan pidetä sellaista vahinkoa, joka vahingon kärsineelle sopijapuolelle on aiheutunut muun kuin 2 momentissa tarkoitetun vahingon rajoittamisesta. (Kauppalaki 27.3.1987/355.)

Välilliset vahingot tulee vastuunrajoitusehdosta huolimatta kuitenkin korvata ostajalle, mikäli virhe on johtunut myyjän huolimattomuudesta tai jos tavara kaupantekohetkellä poikkeaa siitä, mihin myyjä on erityisesti sitoutunut.

Toinen yleinen tapa yrityksen vastuiden rajoittamiseksi on ”vastuukaton” käyttö, jolloin sopimuskohtaiselle vahingonkorvaukselle asetetaan yläraja. Vastuun euronääräinen rajoittaminen on sallittua, mikäli lainsäädäntö ei poissulje sitä. Yleisesti käytössä ovat myös vastuukattoehdot, jolloin vahingon maksimimäärä on sidottu vastasuorituksen määrään, kuten palvelujen hintaan. (Carlsson ym. 2014, 30.)

Jotkin sopimusrikkomukset, kuten salassa pidettävän tiedon laiminlyönti, aiheuttavat pääasiassa välillisiä vahinkoja, jolloin vahinkojen rajoittaminen vain välitömiin vahinkoihin on vahingonkärsijän näkökulmasta vaikeaa hyväksyä. Tällöin sopimusehtoihin voidaan ottaa sopimussakko, joka on riskienhallinnan kannalta toimiva keino saada sopimuskumppani täyttämään sopimuksen asettamat velvoitteensa. Salassapitosopimuksien lisäksi sopimussakko on hyvä sanktiomuoto kilpailukieltosopimuksissa ja viivästysten seuraamuksista sovittaessa. (Carlsson ym. 2014, 34-35.)

Pienyrityksen vastuunrajoituskeinona voidaan lisäksi nostaa esiin rajoitetun takuun ja rajoitettujen reklamaatioaikojen käyttö. Takuuajalla voidaan rajoittaa virhevastuu määräajan pituiseksi, jolloin yrityksen vastuu tuotteen virheestä on selkeä ja rajallinen. Reklamaatioaikojen käyttö selkeyttää osaltaan virheeseen vetoamista. (Carlsson ym. 2014, 30.)

4 ASIANTUNTIJAJAHAASTATTELUT

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmiä vertaillessani vaihtoehtonani oli lomakekyselyn suorittaminen suoraan pienyrityksille, minkä avulla olisi voitu kartoittaa pienyritysten käyttämiä riskienhallintatoimia ja luoda yleistä kuvaa riskienhallinnan tasosta. Yleisen mielikuvan mukaan yrityksille suunnatuissa sähköisissä kyselyissä vastausprosentti on heikko, ja tätä käsitystä vahvisti myös aiemmista opinnäytetöistä tekemäni havainnot. Esimerkiksi Montonen suoritti opinnäytetyöhönsä kyselyn Turun alueen erikokoisille yrityksille Turun Kauppakamarin kautta. Sähköpostilla toteutetun kyselyn vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi, alle kuuteen prosenttiin (Montonen 2010). Vastausprosentin luoman heikon luotettavuuden vuoksi en nähnyt kyselytutkimuksen suorittamista tämän opinnäytetyön kannalta toimivimpana vaihtoehtona.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, johon esimerkiksi lomakekysely lukeutuu, mielenkiinnon kohteena on tapahtuman määrällinen arviointi, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tapahtuman laadulliseen määrittelyyn. Jälkimmäiseen tutkimukseen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta, ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin lukeutuva teemahaastattelu valikoitui tämän työn tutkimusmenetelmäksi, sillä se mahdollistaa avoimen keskustelun käymisen haastateltavan kanssa. Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, sillä se sijoittuu tarkasti rajatun lomakehaastattelun ja vapaamuotoisen avoimen haastattelun välimaastoon. Siinä haastattelua ohjaa ennalta määritellyt teemat, joiden sisällä keskustelua voidaan käydä vapaassa järjestyksessä tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

Teemahaastattelut suoritettiin pienyrityksen riskienhallintaan perehtyneillä henkilöillä. Asiantuntijoiksi valikoitui vakuutusyhtiön ja pankin edustajat, sillä jokai-

sen pienyrityksen on hankittava lakisääteiset vakuutukset ja suurin osa yrityksistä asioi pankissa myös rahoituksen vuoksi. Näin ollen heillä on laaja näkemys pienyrityskentästä, joka ei rajoitu vain tiettyyn toimialaan. Pankin ja vakuutusyhtiön edustajia haastatteleamalla saatiin käytännönläheinen kuva riskienhallinnan kokonaisuudesta. Työ painottuu sopimusriskeihin, minkä vuoksi haastattavina oli myös sopimusoikeuden asiantuntijoita. Asiantuntijoiden antamat vastaukset ovat heidän omia mielipiteitään, perustuen heidän jokaisen omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Haastatteluissa käytettiin kahta haastattelupohjaa, joista toinen oli suunnattu pankeille ja vakuutusyhtiöille ja toinen sopimusoikeuden asiantuntijoille. Seuraavissa kappaleissa puran haastattelut edellä kerrotun jaon mukaisesti pareittain.

4.2 Pankin ja vakuutusalan edustajien haastattelut

Danske Bankin Matti Rostedin (29.10.2015) ja vakuutusyhtiö Fennian Marko Koskisen (12.11.2015) haastatteluissa käytetty kysymyspohja löytyy tämän työn liitteistä (Liite 2). Haastattelut aloitettiin asiantuntijoiden taustojen kartoituksella, jonka jälkeen kysymykset esitettiin keskustelun ohjaamana vaihtelevassa järjestyksessä. Rostedt on työskennellyt Danske Bankin eri työtehtävissä vuodesta 2007 lähtien, ja yrityspuolella vuodesta 2012. Yritysassiakkaita hänellä on noin 120, jotka ovat liikevaihdoltaan 2-60 miljoonan euron välillä. Pienyrityksiä Rostedin asiakkaana ei siis tällä hetkellä ole, mutta häneltä löytyy kokemusta myös pienyrityspuolelta. Oman määritelmänsä mukaan työn keskeisimpiä tehtäviä ovat yritysten riskien kartoitus ja arviointi. Koskinen on työskennellyt vakuutuspalveluiden parissa 19 vuoden ajan, joista reilu vuoden ajan yrityspuolella. Myyntityötä tekevän Koskisen asiakasryhmä koostuu tällä hetkellä yrittäjäasiakkaista, eli 0-4 henkilöä työllistävistä yrityksistä, jotka ovat Fenniassa eriytetty pk-yrityksistä omaksi ryhmäkseen.

Pienyrityksen merkittävimmäksi riskiksi Koskinen nosti ehdottomasti yrittäjäriskin, sillä erityisesti mikrokokoisissa yrityksissä toiminta ei pyöri ilman yrittäjää. Pankin näkökulmasta riskejä katsova Rostedt puolestaan mainitsi merkittävimm-

miksi riskilajeiksi liiketoimintariskit ja rahoitusriskit, mutta myös hän nosti yksittäisistä riskeistä merkittävimmäksi yrittäjäriskin samoin perustein kuin Koskinen. Rostedt antoi yrittäjäriskistä esimerkkinä yrittäjän maksuvalmiuden. Pankin näkökulmasta tämä määrittelee yrittäjän kykyä vastata henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista. Koskinen mainitsi taloudellisen puolen lisäksi erityisesti yrittäjään kohdistuvat henkilöstöriskit osana yrittäjäriskiä. Mikäli yrittäjä tai joku hänen lähipiirissään sairastuu vakavasti tai kohtaa tapaturman, minkä seurauksena yrittäjä ei pysty tekemään työtään, on hyvin todennäköistä, että koko yritystoiminta keskeytyy.

Haastattelujen perusteella yrityksen eri sidosryhmien asiantuntijat tekevät omat määritelmänsä yrityksen riskeistä painottaen omaa näkökulmaansa. Asiantuntijoilla on hyvät tiedot toimialan keskeisistä riskeistä, mutta näiden lisäksi he perehtyvät jokaiseen yritykseen yksilöllisesti ja pyrkivät tunnistamaan juuri kyseistä yritystä koskettavat uhat. He kiinnittävät huomiota yrityksen omaan esitykseen riskeistään ja käyvät molempien osapuolien näkemykset yhdessä läpi pyrkien yhteisymmärrykseen.

Aloittavalle pienyrittäjälle kaikkien riskien kattaminen ei useinkaan ole taloudellisesti mahdollista tai kannattavaa. Usein liikkeelle lähdetään lakisääteiset ja toiminnan kannalta merkityksellisimmät riskienhallintatoimet toteuttamalla, mutta on tärkeää, että kaikki uhkatekijät silti tiedostetaan. Uudet yrittäjät asettavat YEL-työtulonsa herkästi minimiin, ja ajatuksena on nostaa sitä, kun yrityksen toiminta saadaan vakautettua. Tämä on usein järkevä ratkaisu, mutta Koskisen mukaan monella asia kuitenkin unohtuu, ja vuosia toimineella yrityksellä yrittäjän YEL-maksu saattaa olla edelleen minimitasolla. Näin yrittäjä luo merkittävän riskin omalle taloudelleen, sillä sosiaalietuudet määräytyvät YEL:in mukaan, jolloin pitkä sairausloma voi romahduttaa yrittäjän tulotason. Asiaan on pyritty vaikuttamaan myös lainsäädännön kautta ja 1.1.2016 voimaan astuneen lakimuutoksen myötä myös yrittäjän vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen vuosityöansio on sidottu YEL-työtuloon. Tämä tarkoittaa, että työtapaturman aiheuttaman ansionmenetyksen myötä maksettavat korvaukset ja eläkkeet määräytyvät samoin kuin yrittäjän sosiaalietuudet.

Internetissä on tarjolla erilaisia riskikartoituksen apuvälineeksi soveltuvia listoja ja karttoja. Myös asiantuntijoilla on tarjota työkaluja kartoituksen avuksi, mistä osa soveltuu yrityksen omatoimiseen käyttöön. Joillakin työkaluilla voidaan lisäksi arvottaa tunnistetut riskit. Suomen Asiakastieto Oy:n ylläpitämä riskimittari on palvelu, joka määrittelee kaupparekisteriin merkittyjen yritysten riskiluokan ja kertoo riskipisteet. Se esittää myös yrityksen taloudellisen tilanteen kehityksen ja vertaa sitä saman toimialan keskimääräisiin riskipisteisiin. (Suomen Asiakastieto Oy 2015.) Haastattelujen perusteella myös asiantuntijat käyttävät Suomen Asiakastiedon riskimittaria apunaan ja yritykset voivat hyödyntää sitä päätöksentekonsa tukenaan arvioidessaan yhteistyöyrityksiään.

Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat aktiivisia asiakkaiden suuntaan ja pyrkivät varmistamaan, että asiat ovat ajan tasalla. Esimerkiksi Fennia on tehnyt palveluluopauksen Suomen Yrittäjiin kuluville asiakkailleen, että he kontaktoivat jokaisen asiakkaansa vuosittain ja käyvät heidän tilanteensa ja vakuutuksensa läpi. Vaikka asiantuntijat ajavat tällä omaa etuaan, siitä hyötyvät myös pienyritykset, sillä näin riskikartoitus tulee varmasti tehdyksi ainakin kerran vuodessa. Koskinen ja Rostedtin oman näkemyksen mukaan kerran vuodessa tehtävä riskikartoitus on pienyritykselle riittävä. Heidän mielestään tarvetta esimerkiksi kerran kuussa tehtävälle kartoitukselle ei ole, ellei yrityksessä ole tapahtunut suuria muutoksia. Asiantuntijoiden mukaan tämänkaltaisia muutoksia ovat esimerkiksi toimitilan vaihto, yritykselle merkittävä investointi tai muutos työntekijöiden määrässä.

Rostedtin mukaan pankilla on halua toimia yrityksen asiantuntija-apuna myös tavanomaisten pankkiasioiden ulkopuolella, ja he toivoisivat, että esimerkiksi investointeja suunnitellessaan yritykset kääntyisivät rohkeammin heidän puoleensa jo prosessin varhaisessa vaiheessa. Yrityksen talouteen vahvasti vaikuttavien investointien kohdalla asiantuntijan apu on pienyrityksille arvokasta, jotta asiaa voidaan pohtia uusista näkökulmista.

Kokonaisuutena sekä Rostedt että Koskinen pitivät pienyritysten riskienhallinnan tasoa hyvin vaihtelevana. Rostedtia mukaillen voidaan todeta, että mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä paremmin riskit hallitaan. Pienyrityksissä

puutteita ja tietämättömyyttä riskienhallinnasta löytyy Koskisen mukaan paljon, mutta toki poikkeuksiakin on. Vuosikymmenien takaiseen verrattuna kehitystä voidaan hänen mukaansa kuitenkin havaita ja yritykset ymmärtävät riskit aiempaa laajempaa kokonaisuutena.

4.3 Yritysjuridiikan asiantuntijoiden haastattelut

Haastattelin kahta yritysjuridiikan ja sopimusoikeuden asiantuntijaa, Tuuli Kangasahoa (2.12.2015) KPMG:n Turun toimistolta sekä Tatu Kulmalaa (4.1.2016) asianajotoimisto Lukander Ruohola HTO:sta. Molemmat haastattelut käytiin samaa kysymysrunkoa käyttäen (Liite 3). Asiantuntijoiden vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä ja tukivat vahvasti teoriaa, minkä vuoksi tarvetta lisähaastatteluille ei nähty.

Haastattelun alussa kartoitettiin asiantuntijoiden taustaa ja työnkuvaa sopimusoikeuden alalla. Kangasaho työskentelee sopimusten ja yhtiöjärjestyksen parissa ja työnkuvaan kuuluu muun muassa yritysten sopimusten laadintaa ja tarkastamista. Asiakasyritykset ovat pääasiassa pk-sektorilta, joita Turun seudulla on runsaasti. Kangasahon tausta on vaihteleva ja aiempaa työkokemusta on niin asianajotoimistosta kuin pörssiyhtiön lakiosastoltakin. 15 vuoden kokemuksen omaava Kulmala on työskennellyt valtaosan urastaan pk-yritysten juridisten ongelmien ja sopimusoikeuden parissa. Hän kuuluu myös Varsinais-Suomen Yrittäjien jäsenilleen tarjoaman neuvontapalvelun asiantuntijoihin yhtiö-, sopimus- ja kilpailuoikeutta koskevissa asioissa.

Yritysten yleisimmistä sopimusriskeistä asiantuntijat olivat yksimielisiä. Molemmat nostivat merkittävämpänä riskinä selkeän sopimuksen puuttumisen, eli asioista on sovittu suullisesti ilman selkeää kirjallista sopimusta tai sopimus puuttuu kokonaan. Riski syntyy, kun ei ole suoranaista sopimusta siitä, kuka, mitä, ja milloin tehdään ja kuka vastaa kustannuksista. Toinen tyypillinen tilanne on, että sopimus on tehty, mutta se on epäselvä tai puutteellinen. Sopimuksen ehdot saattavat olla tulkinnanvaraisia ja tärkeät sopimuskohdat, kuten vastuuehdot, ovat jääneet kirjaamatta. Kangasaho nosti esiin myös riskin siitä, että sopi-

muksen laadinnassa käytetään valmista sopimus pohjaa, joka ei palvele juuri kyseistä yritystä. Tällöin yritys saattaa ottaa vastattavakseen asioita, joita sen ei tarvitsisi, ja samalla myös tarpeettoman suuren riskin kannettavakseen. Lisäksi Kangasaho suosittelee kirjaamaan euromääräisen vastuukaton sopimuksen ehtoihin aina, kun se on mahdollista.

Kulmala lisäsi yleisimpiin sopimusriskeihin tilanteen, jossa olosuhteet muuttuvat sopimuksenlaadintahetkeen nähden niin paljon, että sopimus ei enää ole pätevä. Vaikka oma liiketoiminta pysyisi ennallaan, sopimuskumppanilla saattaa tapahtua suuria muutoksia, jotka aiheuttavat kahdenvälisen sopimuksen päivitystarpeen. Tehtyjen sopimusten ajantasaisuutta tulee siis valvoa säännöllisesti, jotta sopimusriskienhallinta toimii toivotulla tavalla.

Sopimusriskien tuntemus on Kangasahon ja Kulmalan mielestä pienyrityksissä hyvin vaihtelevalla tasolla. Kulmalan näkemyksen mukaan tämä riippuu pienissä yrityksissä pitkälti sen ihmisen toimintatavoista, joka liiketoiminnasta vastaa, eli yleisimmin itse yrittäjästä. Kangasahon mielestä yrityksen suhtautuminen sopimusriskeihin heijastaa yrityksen riskien tuntemisen tasoa. Mitä paremmin yritys tuntee ja tiedostaa toimintansa riskit, sitä paremmin se usein osaa suojautua niiltä sopimusten avulla. Haastatellut asiantuntijat kertoivat, että yrityksen riskienkartoitus kuuluu osaksi sopimus pohjien laadintaa ja on sisäänkirjoitettuna luotuihin sopimuksiin ja niiden ehtoihin, mutta varsinaista kirjallista riskikartoitusta he eivät yrityksille tee.

Kulmala jakaa yritykset kolmeen ryhmään sopimuskulttuurin ja toimintatapojen mukaan. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka keskittyvät liiketoimintansa eteenpäin viemiseen käyttämättä liiemmin resursseja sopimuksiin. Näillä yrityksillä sopimusasiat ovat menneet aina juohevasti ilman suurempia vastoinkäymiä, minkä vuoksi analyttisempaa sopimusten läpikäyntiä ei koeta tarpeelliseksi. Myös Kangasaho sanoo, että suullisten sopimusten käyttö on yleistä yrityksissä, jotka eivät ole kohdanneet suurempia sopimusriitoja, jolloin ajatellaan, että asiat ovat aina toimineet ja tarvetta muutokselle ei ole.

Toisen ryhmän yritykset ymmärtävät ainakin pääosiltaan kirjallisen sopimisen hyödyt ja heiltä löytyy jonkinlainen dokumentti sovituista asioista. Tarvetta asiantuntija-apuun ei sopimusasioissa kuitenkaan nähdä, vaikka sopimustaidoissa saattaa olla puutteita. Kolmanteen ryhmään kuuluvat ne, jotka kirjaavat kaiken sovituksen ylös sekä luetuttavat tai laativat sopimukset asiantuntijan kanssa. Kangasahon mukaan moni asiantuntijan puoleen kääntyvä on kokenut sopimusriskin konkretisoitumisen ja oppinut ennakoivan sopimisen tärkeyden kantapään kautta. Hänen mukaansa asiantuntijoiden puoleen kääntyminen sopimusasioissa vaatii jonkin laukaisevan tekijän, kuten yrityksen omistussuhteiden muuttamisen tai sopimusriskin konkretisoitumisen.

Haastateltujen mielestä ennakoivaa sopimusriskien hallintaa tulisi olla enemmän. Aloittavalle yritykselle sopimusdokumenttien luonti asiantuntijan avustuksella on Kulmalan mukaan kuin vakuutus, joka maksaa itsensä nopeasti takaisin. Valitettavan moni yritys kuitenkin katsoo tämän ylimääräiseksi rahanmekanismiksi, josta etenkin alkuvaiheessa säästetään.

Vaikka suullinen sopimus on yhtä lailla pätevä kuin kirjallinen sopimus, asiantuntijat kehottavat välttämään niitä, sillä suullisen sopimuksen todeksi näyttäminen on haastavaa. Etenkin Kangasaho näkee suullisten sopimusten olevan pienyrityksien merkittävä sopimusriski. Molemmat asiantuntijoista ovat kuitenkin sitä mieltä, että suullinen sopiminen on joissain määrin vähentynyt ja enää harvoin ollaan tilanteessa, että merkittävistä asioista ei löytyisi minkäänlaista dokumenttia. Yhdeksi syyksi he nostavat yhteiskunnan monimutkaistumisen, jonka myötä sopimusehtojen hyväksyminen on kuluttajillekin arkipäivää muun muassa mobiiliapplikaatioiden kautta. Pienissä arkisissa kauppatilanteissa kirjallista sopimusta ei kuitenkaan pidetä välttämättömänä ja pienyrityksen resurssien kannalta kannattavana.

Yleistä listausta tärkeimmistä sopimuksista asiantuntijat eivät pysty tekemään, sillä asia riippuu yksilöllisesti jokaisen yrityksen toiminnasta ja toimialasta. Kumpikin kuitenkin painottaa osakassopimuksen tärkeyttä aina kun yrityksessä on enemmän kuin yksi omistaja. Kangasahon mielestä osakassopimuksen tärkeys on jo melko hyvin ymmärretty yrityksissä, mutta Kulmalan mielestä asiassa

on vielä paljon parantamisenvaraa. Pienyritysten yleisimmiksi sopimusriidoiksi asiantuntijat nostivat omistussuhteita koskevat sisäiset riidat, mikä myös puhuu osakassopimuksen merkittävyyden puolesta. Omistussuhteita koskevissa asioissa on pääsääntöisesti enemmän tunnetta mukana kuin yksittäisissä kauppasopimuksissa, mikä Kangasahon mukaan selittää näiden yleisyyttä.

Osakeyhtiössä osakkaiden välisen osakassopimuksen laatiminen ei ole laissa säädetty velvollisuus, mutta se kannattaa laatia aina jo yrityksen perustamisvaiheessa. Osakkaiden keskinäisestä luottamuksesta huolimatta voidaan osakassopimuksella varautua tulevaan ja sopia yhteiset pelisäännöt riitatilanteiden varalta. Osakassopimus on osa yrityksen sisäisten riskien hallintaa ja sen merkitys korostuu pienissä yrityksissä. (H-Hetki 2010, 6-7.)

Osakassopimuksessa voidaan sopia osakkaiden työtehtävistä ja vastuista. Palkat, palkkiot ja yrityksestä nostettavien osinkojen määrä on myös hyvä kirjata sopimukseen. (H-Hetki 2010, 6-7.) Lunastuslausekkeen avulla voidaan asettaa osakkaille etuosto-oikeus yrityksen osakkeisiin tilanteissa, joissa yksi osakkaista on myymässä osuutensa ulkopuoliselle henkilölle. Osakassopimuksessa voidaan määritellä kilpailukiello yrityksestä irrottautuvalle liikesalaisuuksien turvaamiseksi. (Carlsson ym. 2014, 111-122; Hulma 2015, 8-9.)

Osakassopimuksessa on hyvä määritellä sopimussakko ja muut sanktiot sopimuksen rikkomisesta. Erimielisyyksien selvittämisen osalta riidanratkaisupaikaksi sovitaan usein välimiesmenettely, joka on tuomioistuimen käsittelyä nopeampi ja joustavampi menettely ja lisäksi välitystuomio on salainen. (Hulma 2015, 8-9.) Huomioitavaa on, että välimiesmenettely on maksullinen järjestelmä, joten Kangasahon mukaan pienemmissä riidoissa tuomioistuin voi olla kannattava riidanratkaisupaikka pienyritykselle. Sekä Kangasaho että Kulmala kuitenkin korostavat, että salaisen ja nopean käsittelyn vuoksi välimiesmenettely on monesti järkevämpi vaihtoehto yrityksen sisäisten riitojen ratkaisemiseen.

Haastattelujen lopuksi pyysin asiantuntijoita listaamaan tärkeimmät sopimusriskienhallinnan lähtökohdat, jotka jokaisen yrityksen tulisi sisäistää. Kangasaho ja Kulmala olivat täysin samoilla linjoilla siitä, että ensimmäinen askel jokaiselle on

pilkkoa oma liiketoimintansa ajatuksen tasolla paloiksi, tunnistaa omaan toimintaan kohdistuvat mahdolliset riskit ja käydä läpi niiden hallintakeinot. Riskienhallintaprosessin vaiheet löytyvät tämän työn kappaleesta 2.

Toinen vaihe onnistuneessa riskienhallinnassa on kirjallinen sopiminen. Yrityksen kannattaa laatia omat sopimus pohjat ja -ehdot heti toiminnan alkuvaiheessa paitsi sen vuoksi, että välttyttäisiin epäselviltä tilanteilta, mutta myös neuvotteluedun aikaansaamiseksi. Kulmalan mukaan se osapuolista, joka tuo valmiit sopimusehdot neuvottelupöytään, saa usein omalta kannaltaan suotuisamman sopimuksen. Tämä johtuu siitä, että vaikka toinen osapuoli joitakin sopimuksen kohtia haluaa muuttaa, suurin osa ehdoista kuitenkin säilyy. Kangasaho nostaa vakioehtojen eduksi myös sen, että yritys voi sopimuksia laatiessaan viitata kerralla huolella laadittuihin vakioehtoihin ja näin säästetään aikaa ja resursseja. Tämä pätee tilanteissa, joissa yrityksen kauppatapa on vakiintunut.

4.4 Haastattelujen tulokset

Toteutuneet haastattelut olivat mielestäni onnistuneita, sillä haastateltavat olivat hyvin asiantuntevia ja vastasivat kysymyksiin kattavasti. Vastauksista huomasin, että he ymmärtävät pienyritysten rajalliset resurssit niin ajankäytön kuin taloudenkin suhteen, mikä oli yksi rajaava tekijä läpi työni. Olen koonnut haastatteluilta esiin nousseet tärkeimmät kohdat kuvioon, joka löytyy seuraavalta sivulta. Toivoisin jokaisen pienyrityksen toteuttavan kuviossa esitetyt kuusi konkreettista toimenpidettä, jotka suorittamani tutkimuksen perusteella ovat avaintekijöitä onnistuneeseen ja ennakoivaan sopimusriskien hallintaan.



Kuvio 3. Sopimusriskien hallinnan avaimet pienyrityksessä.

Haastattelujen myötä vahvistui kuva siitä, miten tärkeää riskienhallintaprosessin suorittaminen on. Asia korostuu myös työn teoriaosuudessa. Riskien tunnistaminen, analysointi ja hallinta ovat riskien välttämisen ja pienentämisen lähtökoh- ta, minkä toivoisin pienyritysten sisäistävän. Yrityksen riskien läpikäyminen asi- antuntijoiden kanssa on kannattavaa, sillä asiantuntijat katsovat asiaa eri näkö- kulmasta kuin yritys itse, ja tämä mahdollistaa laajemman riskikartoituksen luo- misen. On kuitenkin hyvä muistaa, että osa asiantuntijoista tekee arvionsa omasta näkökulmastaan ja omaa etuaan ajatellen, joten esimerkiksi vakuutus- yhtiölle merkittävä riski ei välttämättä ole itse yritykselle yhtä suuri ja päinvas- toin. Terve kriittisyys asiantuntijoiden mielipiteitä kohtaan tulee siis säilyttää. Haastatteluista saamani kuvan perusteella yritysjuristeilla oma taloudellinen etu ei korostu aivan yhtä voimakkaasti kuin pankeilla ja vakuutusyhtiöillä.

Yksittäisistä sopimusriskien hallintakeinoista toivoisin jokaisen yrityksen huomioivan etenkin osakassopimuksen ja kirjallisen sopimisen tärkeyden. Osakassopimus tulisi olla laadittuna jokaisessa yrityksessä, joissa omistajia on enemmän kuin yksi, vaikka osakaskumppani olisikin oma sisar tai puoliso. Mikäli yrityksen myymä tuote tai palvelu on kutakuinkin muuttumaton, omien vakioehtojen luonti on suositeltavaa. Mikäli yrityksen sisältä ei löydy riittävää osaamista huolellisten vakioehtojen laadintaan, kannattaa turvautua asiantuntijan apuun. Kuten haastattelut osoittivat, niiden avulla yritys säästää aikaa, sillä sopimusten laadinnassa voidaan viitata jo olemassa oleviin vakioehtoihin, ja samalla ne toimivat tehokkaasti ennakoivan sopimusriskienhallinnan keinona. Lisäksi vakioehdoilla voidaan saavuttaa etulyöntiasema sopimusneuvotteluissa.

Tuuli Kangasahon haastattelussa esiin nousi näkemys, että mitä enemmän tunnetta sopimuksen kohteeseen tai sopimuskumppaniin liittyy, sitä vaikeampia riitoja asioista voi syntyä. Mielestäni tämä on erittäin hyvä huomio, jota toivoisin yrittäjien pohtivan sopimuksia tehdessään. Jos asia on henkilökohtainen, sopimus kannattaa laatia hyvin huolellisesti, jotta riskin konkretisoituminen voidaan minimoida. Kun tämänkaltainen riski pääsee konkretisoitumaan, sen seuraukset voivat ulottua paljon yhtä sopimusta laajemmalle.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan lisäksi todeta, että järjestelmällinen riskienhallinta osana pienyrityksen päivittäistä toimintaa ei useinkaan ole tarkoituksenmukaista, sillä työn painopisteen on oltava itse yritystoiminnassa. Tällä kuitenkin tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulee käyttää ennakoivan riskienhallinnan keinoja osana päivittäistä toimintaansa, eli niiden tulisi olla luontainen osa yrityksen toimintaa.

5 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli tunnistaa pienyritysten yleisimmin kohtaamat sopimusriskit ja löytää niihin toteuttamiskelpoiset hallintakeinot. Työhön haastateltiin pankin, vakuutusyhtiön ja sopimusoikeuden asiantuntijoita, joilla oli laaja kokemus pienyritysten riskienhallinnasta. Haastatteluista saadut tulokset tukivat vahvasti teorian kautta saatua kuvaa siitä, miten tärkeää riskienhallintaprosessin suorittaminen on pienissä yrityksissä. Ne myös osoittivat, että riskienhallinnan taso pienyrityksissä on vaihteleva ja puutteita esiintyy sopimusten laadinnassa niin muodon kuin sisällönkin suhteen. Tutkimuksen myötä löydettiin kuusi keskeistä toimenpidettä, jotka toimivat lähtökohtana onnistuneeseen sopimusriskien hallintaan. Haastattelujen ja niitä vahvasti tukevan teoriaosuuden avulla uskon pienyritysten saavan konkreettista apua riskienhallinnan suorittamiseen ja oman riskienhallinnan arvioimiseen etenkin sopimusriskien osalta.

Tutkimus toteutettiin asiantuntijahaastatteluina, mutta haastateltavien saaminen osoittautui oletettua vaikeammaksi. Työhön oli tarkoitus haastatella useampaa asiantuntijaa, mutta moni kieltäytyi tai perui haastattelunsa ja työn aikataulu rajasi osaltaan tutkimuksen laajuutta. Pidän tutkimuksen toteutustapaa kuitenkin onnistuneena, sillä haastateltavilla oli laaja kokemus pienyrityskentästä ja saadut vastaukset kattavat laajasti eri toimialoja. Työ opetti valtavasti riskienhallintaprosessin vaiheista ja sen tärkeydestä, jonka toivon välittyvän myös lukijalle. Toinen toteutustapa olisi ollut yrittäjille suunnattu kysely, jolloin tutkimuksen näkökulma olisi ollut eri ja näin ollen työn tuloksetkin olisivat varmasti olleet erilaiset.

Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä etenkin aloittavalle yritykselle, sillä monet toimenpiteistä on suositeltavaa toteuttaa heti yritystoiminnan alkuvaiheessa. Lisäksi työstä hyötyvät jo toimivat yritykset, joille sopimusriskien hallinta on vieras asia. Yritykset, joissa tätä entuudestaan suoritetaan, voivat arvioida oman sopimusriskien hallinnan toimivuutta ja mahdollisesti löytävät uusia toimintatapoja. Tarkoituksena on, että lukija käyttää apunaan työn liitteistä löytyviä kysymyksiä, jotka helpottavat löytämään yrityksen riskienhallinnan epäkohdat (Liite 1.).

Työn luotettavuutta voitaisiin parantaa laajemmilla asiantuntijahaastatteluilla sekä yrityksille suoritettavalla kyselyllä, jolla saataisiin laajempi näkökulma aiheeseen. Lisäksi saatujen tutkimustulosten luotettavuutta voitaisiin testata pienyrityksille suoritettavalla kyselyllä. Haastattelukysymykset olivat suuntaa-antavia ja haastattelut etenivät vaihtelevassa järjestyksessä keskustelun ohjaamina. Olen tyytyväinen saamiini vastauksiin, jotka olivat hyvin kattavia, vaikka korjailtavaa haastattelurungosta löytyikin.

Kuvaa pienyritysten sopimusriskien hallinnasta voisi jatkossa tutkia lisähaastatteluilla, jotka voisivat kohdistua niin asiantuntijoihin kuin itse yrityksiin. Työn tulosten testaaminen yrityskyselyillä osoittaisi tutkimustulosten käytännön toimivuuden, ja samalla voitaisiin selvittää tarkemmin riskienhallinnan tämänhetkinen taso yrityksissä. Toinen vaihtoehto olisi suorittaa tutkimus toimeksiantona yritykselle, jolloin tutkimuskohde ja sen myötä varmasti tuloksetkin olisivat yksityiskohtaisempia. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, minkälaisia toimialakohtaisia eroja sopimusriskien hallinnan tasossa on.

LÄHTEET

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 Oy.

Euroopan unionin virallinen lehti. 2003. Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keski suurten yritysten määritelmästä. Viitattu 16.3.2015. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=FI>

FIBAN. Businessenkeli. Viitattu 23.11.2015. <http://fiban.org/fi/bisnesenkeli>

Haapio, H. Järvinen M. 2014. Yritysten sopimus ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Tallinna: AS Pakett.

H-Hetki 2/2010. Osakassopimus on tätä päivää. H-Hetki 2/2010, 6-7. <http://www.heikkilaco.fi/digilehti/2010-2/files/assets/basic-html/index.html#6>

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S; Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hulma, C. 2015. Osakassopimus osakkaiden ja yhtiön turvana. H-Hetki 2/2015, 8-9. <http://www.heikkilaco.fi/digilehti/2015-2/files/assets/basic-html/index.html#8>

Immonen, I; Kallio, J; Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Pössneck, Saksa: GGP Media GmbH.

Isokangas, J. Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: Dark Oy.

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

Jääskeläinen, J. 2015. Älä yritä! Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä. Viro: Meedia Zone OÜ.

Karttunen, T; Laasanen, H; Sippel, L; Uitto, T. & Valtonen, M. 2012. Juridiikan perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauppalaki. 27.9.1987/355.

Lupton, D. 1999. Risk. Iso-Britannia: Biddles Ltd.

Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä 3.12.1993/1062

Miettinen, S. Torkki, J. 2008. Neuvotteluvalta. Miten tulen huippuneuvottelijaksi? Helsinki: WSOY.

Montonen, A. 2010. Yritysten välisten sopimuskonfliktien hallinta. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.

Röytiö, J. 2009. Sopimus – riskienhallintaa ja ongelmien ennaltaehkäisyä. H-Hetki 3/2009, 4-5. <http://www.heikkilaco.fi/digilehti/2009-3/files/assets/basic-html/index.html#5>

SRHY-Riskienhallinta. 2015. Mitä on riskienhallinta? Viitattu 24.11.2015. <http://pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinta>

SRHY-Riskienhallinta. 2015. Riskienhallintaprosessi. Yhteistyö tunnistamisen tukena. Viitattu 24.11.2015. <http://pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>

Suomen Asiakastieto Oy. 2015. Riskimittari. Viitattu 25.11.2015. <http://www.asiakastieto.fi/web/fi/riskimittari>

Suomen Yrittäjät. YEL-työtulo yrittäjän toimeentuloturvan perustana. Viitattu 24.11.2015. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/sosiaaliturvaopas/>

TE-Palvelut. 2015. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 23.11.2015. http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

Wilhelmsson, T. 2008. Vakiosopimus ja kohtuuttomat sopimusehdot. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Arvioi yrityksesi riskienhallinnan taso – Missä olemme hyviä, mitä tulisi parantaa

Yrityksen riskit

- Miten hyvin koette tuntevanne riskinne?
 - Mitkä ovat yrityksenne suurimmat riskit?
 - Sisäiset riskit
 - Ulkoiset riskit
 - Onko riskienhallintaprosessi tuttu?
 - Miten usein teette riskianalyysin?
 - Onko joku ulkopuolinen arvioinut yrityksenne riskejä? (Esimerkiksi pankki tai vakuutusyhtiö) Oletteko samaa mieltä heidän näkemyksistään?
 - Miten tärkeänä pidätte riskienhallintaa? Oletteko tietoisesti panostaneet siihen?
 - Minkälaisia riskejä olette kohdanneet?
- **Sopimusriskit**
 - Oletteko kohdanneet sopimusriskejä?
 - Mitä sopimusriskejä yrityksellänne on?
 - Oletteko varautuneet sopimusriskeihin?
 - Teettekö suullisia sopimuksia?
 - Onko yrityksellenne laadittu omat vakioehdot?
 - Oletteko käyttäneet sopimusoikeuden asiantuntijoiden palveluja? Minkälaisissa tilanteissa?

- Mikäli yrityksessänne on useampia omistajia, oletteko laatineet osakassopimuksen?

- **Riskienhallinta**

- Onko jokin riskilaji mielestänne erityisen vaikea hallita?
- Miten näette yrittäjärisikin? Oletteko varautuneet siihen? Miten?
- Oletteko käyttäneet riskienhallintaoppaita tai muita apuvälineitä riskienhallinnan tukena/apuna? Mitä?
- Oletteko käyttäneet asiantuntija-apua riskienhallinnassa? Minkälaisissa tilanteissa?
- Oletteko jälkepäin huomanneet, että asiantuntijan apua olisi pitänyt käyttää? Miksi ette olleet käyttäneet sitä?
- Miten paljon taloudelliset tekijät vaikuttavat asiantuntijan käyttämiseen?

- **Riskien ennaltaehkäisy**

- Onko riskienhallintanne ennaltaehkäisevää riskien torjumista vai tapahtuneilta vahingoilta suojautumista?
- Miten vahva osaaminen teillä on riskienhallinnassa?
- Onko riskienhallinnassanne parannettavaa?

Haastattelurunko: Pienyrityksen riskienhallinta

Haastateltava:

Päiväys:

- **Asiantuntijan tausta**
 - Ura/ kokemus yrityspalvelujen parissa?
 - Minkä kokoisia yrityksiä asiakkaana?

- **Pienyrityksen riskit**
 - Mitkä mielestäsi ovat pienyrityksen merkittävimmät riskit?
 - Miten hyvin yritykset kokemuksenne mukaan tuntevat riskinsä? Onko riskienhallintaprosessi tuttu yrityksille?
 - Miten itsenäisesti teette oman riskianalyysinne? Miten paljon yritys on prosessissa mukana? Odotetaanko yritykseltä omaa arviota riskeistään?
 - Onko näkemyksenne yrityksen riskeistä usein samanlaiset kuin yrityksellä itsellään?
 - Millä asenteella yritykset suhtautuvat riskienhallintaan? Panostavatko he riskienhallintaansa?
 - Miten usein mielestäsi pienyrityksen tulisi tehdä riskianalyysi? Miten usein yritykset käytännössä arvioivat/käyvät läpi riskinsä?
 - Oletteko pankin/vakuutusyhtiön puolelta yhteydessä asiakkaaseen säännöllisesti riskienkartoitusta varten?

- **Riskienhallinta**

- Mitkä riskilajeista kokemuksesi mukaan ovat pienyrityksille hankalimpia? (Hankala hallita/ hankala hahmottaa/ kartoittaa/ konkretisoituvat usein)
- Miten näette yrittäjärisikin? Miten laajasti käsitätte sen?
- Onko teillä tarjota yritykselle työkaluja riskien tunnistamisen/arvioinnin ja riskienhallinnan avuksi? Mitä riskejä palvelunne huomioi?
- Onko palvelu omaan käyttöönne vai voiko yritys käyttää sitä itsenäisesti?
- Netissä on paljon oppaita ja työkaluja riskienhallintaprosessin suorittamiseen.
Käyttävätkö yritykset työkaluja vain pakosta (perustamisvaihe, lainan haku) vai myös omassa toiminnassaan?
- Voiko yritys ostaa teiltä riskikartoituksen? Miten suosittu palvelu on?

- **Riskien ennaltaehkäisy**

- Panostavatko pienyritykset riskien ennaltaehkäisyyn? Tähtäävätkö siis riskienhallintatoimet estämään mahdollisia riskejä vai vain suojaamaan tapahtuneilta vahingoilta?
- Käyttävätkö pienyritykset asiantuntija-apua riskienhallinnassa? Missä vaiheissa? Minkälaista apua? Käyttävätkö mielestäsi riittävästi?
- Mitä apua teidän yrityksellänne on tarjota yrityksille ennakoivaan riskienhallintaan?
- Kiinnitättekö huomiota osakassopimuksen laadintaan?

- Onko teillä yhteistyökumppaneina esimerkiksi lakiasiantoimistoja, joilta yritykset saavat apua sopimustensa kanssa? Käyttävätkö yritykset asiantuntija-apua?
- **Yhteenveto**
 - Oletteko huomanneet positiivista/negatiivista kehitystä yritysten riskienhallinnassa ja riskikartoituksessa uranne aikana? Minkälaisia?
 - Miten hyvällä mallilla pienyritysten riskienhallinta kokonaisuudessaan on mielestäsi? Voisiko asiaa kehittää? Millä työkaluilla?

Haastattelurunko: Sopimusriskien hallinta pienyrytyksessä

Haastateltava:

Päiväys:

- **Asiantuntijan tausta**
 - Ura/kokemus sopimusoikeuden saralta?
 - Minkä kokoisia yrityksiä asiakkaana?

- **Sopimusriskit**
 - Mitkä sinun mielestä ovat pienyrityksen merkittävimmät sopimusriskit?
 - Tuntevatko/ymmärtävätkö yritykset sopimusriskinsä? Osataanko niihin varautua?
 - Minkä verran pienyritykset käyttävät asiantuntija-apua sopimusriskienhallinnassa? Käyttävätkö mielestäsi riittävästi?
 - Minkälaista apua yritykset pyytävät? (Sopimusehtojen luonti, sopimusten tulkinta, yrityksen sopimusten tarkistus/päivittäminen jne.)
 - Mitkä ovat pienyrityksen merkittävimpiä sopimuksia? (Työsopimukset, kauppasopimukset, jakelusopimukset, osakasopimukset, ym.)
 - Missä edellä mainitsemistasi sopimustyypeistä yritykset turvautuvat yleisimmin asiantuntijan apuun? Kaivataanko apua sopimuksen luomiseen vai sopimuksesta syntyneiden riitojen ratkaisuun?

- Miten tärkeänä pidät osakassopimuksen laadintaa? Mitä ajatuksia sinulla on osakassopimuksesta? Tulisiko se tehdä asiantuntijan avustuksella?
- Mitkä mielestänne ovat tärkeimmät sopimusriskienhallinnan keinot?
- **Yrittäjien/yritysten taidot**
 - Miten hyvin yritykset osaavat laatia sopimuksia itsenäisesti? Mitkä ovat yleisimmät virheet ja puutteet?
 - Miten yleisiä suulliset sopimukset ovat? Aiheuttavatko ne ongelmia?
 - Miten yleisiä ovat ”kaverisopimukset”, joissa sopimus on laadittu puutteellisesti keskinäisen luottamuksen vuoksi? Ovatko nämä ongelma pienyritysten välisissä sopimuksissa?
 - Minkä verran vakioehtoja käytetään? Elinkeinonharjoittajien väliset sopimukset vs. kuluttajasopimukset
Osataanko vakioehtoja käyttää oikein? Aiheuttavatko ongelmia?
- **Riitatilanteet**
 - Mistä riidellään/ Mitkä ovat pienyritysten yleisimpiä sopimusriitoja?
 - Syntyykö sopimusriita herkemmin yhteistyökumppanin tai kuluttajan kanssa?
 - Miten herkästi lähdette selvittämään riitaa oikeusteitse?
 - Onko osakassopimuksen riidanratkaisupaikkana parempi käräjäoikeuskäsittely vai välimiesmenettely?

- **Vinkit yrittäjille ja tulevaisuuden näkymät**
 - Oletteko vuosien saatossa huomannut muutosta yritysten sopimuskäyttäytymisessä ja niihin varautumisessa? Minkälaisia?
 - Mitä yrittäjän tulisi itse sopimusten laadinnasta ja tulkinnasta osata? Missä turvautua apuun?
 - 3 pääpointtia yrityksille sopimuksista/sopimusriskeistä? Mistä jokin tulisi lähteä liikkeelle?