

**SISÄPUISTOTOIMIALA –
SOPIMUSOSAAMISEN MERKITYS LIIKETOIMINNASSA**



YAMK opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Visamäki

Kevät 2021

Kaisa Leppiaho

Liiketoiminnan kehittäminen

Tiivistelmä

Visamäki

Tekijä	Kaisa Leppiaho	Vuosi 2021
Työn nimi	Sisäpuistotoimiala – sopimusosaamisen merkitys liiketoiminnassa	
Ohjaajat	Ismo Vuorinen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee sopimustaitojen hallintaa, taitojen vaikutusta sisäpuiston kannattavuuteen ja tuo esiin suurimmat riskit sisäpuistotoimialalla. Työn tavoitteena on, että alan toimijat välttyvät suurimmilta riskeiltä, jotka voivat estää yrityksen menestymisen markkinoilla.

Taustana tällä työllä on opiskelijan halu kehittyä sopimustaidoissa sekä halu auttaa tulevia yrittäjiä välttämään sudenkuopat, joihin moni on kompastunut. Työssä käsitellään sopimusosaamista, tärkeimpiä sisäpuistotoimialan sopimustyyppisiä, jotka ovat kustannuksellisesti suurimpia ja omaavat suurimmat riskit kannattavuuden näkökulmasta.

Työ esittelee laadullisen haastattelututkimuksen kautta yrittäjien tärkeimpiä sopimusasioita. Vastauksia käsitellään sisällönanalyyssissä ja tärkeimmät kolme nostetaan teemoittelusta nelikenttäanalyysiin, joka esittää hyvin selkeästi suurimmat uhat, mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet. Lopuksi vastataan tutkimuskysymyksiin ja vastaukseksi saamme selkeät yrittäjän toimintaa tukevat ohjeet.

Työssä päätettiin alun perin käsitellä erään sisäpuiston tuloksen nostamista, mutta pandemia päätti tämän yrityksen toiminnan. Työ edelleen käsittelee osin samaa aihetta, mutta laajalaisemmin huomioiden koko toimialan haasteita.

Avainsanat Sisäpuisto, kannattavuus, sopimus, riskienhallinta, liiketoiminta

Sivut 69 sivua ja liitteitä 3 sivua

Degree Programme in Business Development

Abstract

Visamäki

Author	Kaisa Leppiaho	Year 2021
Subject	Indoor park industry – meaning of contract knowledge in business.	
Supervisors	Ismo Vuorinen	

ABSTRACT

This thesis is about indoor parks who has difficulties with business contracts and need more information about how to manage contract skills and what are the largest risks in this business. By reading this an entrepreneur hopefully gets more information and learns enough to maintain their profitability.

The reasons for this work are willingness to help other indoor entrepreneurs and get more information to develop writers own personal skills. We go trough contract learning by focusing the biggest risks in this business branch.

Entrepreneurs give they thoughts about the biggest risks and contract issues. The qualitative research interview helps to get enough information to provide the list of the most meaningful themes around the subject. Swot analyses is used to give more detailed point of view to get more advice to entrepreneurs.

Before the pandemic, meaning was to make thesis about how to get profitability up in one of the indoor parks. This place sadly no longer exists so the meaning concerning this work had to change. The theme is quite much the same, but now it is done for wider group of the people who work in this business field.

Keywords indoor park, profitability, contract, risk management, business

Pages 69 pages and appendices 3 pages

Sisälllys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Sisäpuistotoimiala ja valtakunnallinen kilpailutilanne.....	2
1.2	Sopimusoosaaminen on avain riskienhallintaan.....	4
1.3	EU:n tietosuojalaki GDPR.....	6
1.4	Tutkittavat sopimustyypit.....	8
1.5	Työn rajaukset.....	10
2	SOPIMUSRISKIEN HALLINTA YRITYKSESSÄ.....	11
2.1	Mitä ovat sopimusriskit?.....	12
2.2	Sopimusriskien arviointi.....	13
2.3	Sopimusoikeuden peruseriaatteen.....	14
2.3.1	Esimerkkejä sopimusten velvoittavuudesta.....	14
2.3.2	Sopimus on oikeustoimi ja tahdonilmaisuu.....	16
2.3.3	Sopimusvapaus ja sopimussitovuus.....	17
2.3.4	Heikomman suoja ja lojaliteetti.....	18
3	SISÄPUISTON KANNATTAVUUS.....	19
4	RISKIENHALLINTASTRATEGIAN LAATIMINEN.....	24
4.1	Miten hallita sopimusriskejä?.....	24
4.2	Sopimusten dokumentointi.....	25
4.3	Strategian laatimisen työkaluja.....	34
5	SISÄPUISTOTOIMIALAN TALOUDELLISESTI TÄRKEIMMÄT SOPIMUKSET.....	37
5.1	Vuokrasopimukset.....	37
5.2	IT-sopimukset.....	40
5.3	Työsopimukset.....	42
5.4	Yhteistyökumppanisopimukset.....	43
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	45
6.1	Tutkimussuunnitelma.....	45
6.2	Laadullinen tutkimus.....	45
6.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	46
6.4	Laadullinen sisällön analyysi.....	48
6.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	49
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	50

8	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
8.1	Vuokrasopimukset	53
8.2	Aika.....	56
8.3	Joustavat sopimukset.....	59
9	POHDINTA.....	61
9.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	61
9.2	Jälkimmäiset.....	62
	Lähteet.....	64

Kuvat ja taulukot

Kuva 1.	2019 Talousluvut, suurimmat toimijat Suomessa (Asiakastieto Oy, 2020)	3
Kuva 2.	Terveen talouden analyysin kulmakivet (Niskavaara, 2017, s. 67).....	20
Kuva 3.	Tuloskortti eli BSC-mittaristo (Kaplan – Norton) (Niskavaara, 2017, s. 16).....	21
Kuva 4.	Yritys X:n suhteellisen kannattavuuden kehitys (Niskavaara, 2017, s. 71)	22
Kuva 5.	Yritys X:n käyttökatevaade alhaalta ylöspäin laskettuna (Niskavaara, 2017, s. 72)	23
Kuva 6.	Sopimushankkeen valmistelu mukailen (Takki & Halonen, 2017, ss. 3–5).....	25
Kuva 7.	Sopimuksen elinkaari ja sen vaiheet mukailen (Hietala ym., 2010, s. 36).....	26
Kuva 8.	Sopimuksen elinkaari: Tarjousmenettely (Yrittäjät, 2019).....	27
Kuva 9.	Sopimuksen elinkaari: Neuvotteluvaihe ja aiesopimus (Lakius, 2017, ss. 6-14)	28
Kuva 10.	Sopimuksen elinkaari: Esisopimusvaihe (Hietala ym., 2010, s. 40)	30
Kuva 11.	Sopimuksen elinkaari: Sopimuksen syntyminen (Hietala ym., 2010, ss. 40-41)	31
Kuva 12.	Sopimuksen täyttäminen: Sopimuksen täyttäminen (Hietala ym., 2010, s. 41)	32
Kuva 13.	Sopimuksen elinkaari: Sopimuksen päättyminen (Tieteen Termipankki, 2019)	33
Kuva 14.	Sopimuksen elinkaari: Sopimuksen päättymisen jälkeinen aika (Hietala ym., 2010, s.44)	34
Kuva 15.	Riskimatriisin perusteet (Valtiovarainministeriö, n.d.).....	35
Kuva 16.	Riskimatriisin käsittelyn tarve (Valtiovarainministeriö, n.d.)	35
Kuva 17.	Riskimatriisi sisäpuistoyrityksessä mukailen (Ilmonen ym., 2016, s. 101)	36
Kuva 18.	Yhteistyösopimuksen vähimmäisvaatimukset mukailen (Lindblad, 2017).....	44
Kuva 19.	Teemoittelun analyysi: vuokrasopimukset	53

Kuva 20. Teemoittelun analyysi: aika	56
Kuva 21. Teemoittelun analyysi: joustavat sopimukset	59

Liitteet

Liite 1	Haastatelluille lähetetty sähköposti
Liite 2	Tutkimuskysymykset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee sopimusosaamisen merkitystä Suomen sisäpuistoissa ja antaa ohjeita, miten yritysten riskienhallinta luo vakautta toiminnalle. Motiivi on noussut sopimusosaamista kohtaan useiden vuosien varrella. Työskentely sisäpuistotoimialalla, jota korona ravisteli Suomessa rajusti, tarjosi mahdollisuuden tehdä tutkimuksen, josta toivottavasti on alan tulevaisuuden yrittäjille hyötyä.

Työn tavoitteena keskeistä on, että se pyrkii opastamaan ja todentamaan yrittäjille, kuinka suuri merkitys sopimusoikeuden osaamisella on. Opinnäytetyön tulee siis pystyä vastaamaan tutkimusongelmiinsa siten että se auttaa uutta yrittäjää olla tekemättä virheitä liiketoimintaa taloudellisesti eniten rasittavilla osa-alueilla. Opinnäytetyö on onnistunut, jos se pienentää epäonnistumisen riskejä.

Tutkimusongelmat ovat:

1. Miten sopimusosaaminen edistää sisäpuistotoimialan yrittäjää menestymään?
 - a) Mitkä ovat suurimmat sopimukseen liittyvät riskit ja miten riskejä voidaan pienentää?
 - b) Mikä sopimus on kulurakenteellisesti tärkein sisäpuistotoimialalla?

Johdantokappaleessa tuodaan ilmi alan suurimpien toimijoiden tunnusluvut edellisen tilikauden perusteella, perustellaan, miksi sopimusosaaminen on avain riskienhallinnassa ja käydään läpi työn rajaukset. Työ jatkuu riskienhallinnan sekä riskienhallintaa tehostavien työkalujen parissa; tärkeimpänä näistä on sopimusoikeus. Tuloslaskelmaperusteisesti valitut sopimustyyppit on esitelty johdannossa ja työn loppuosassa niihin perehdytään huolellisesti. Työn tutkimuksellinen osuus on tehty puolistrukturoituna teemahaastatteluna valitsemalla alan suurimpien toimijoiden joukosta tunnetuimpia, joiden vastuuhenkilöistä on valittu avainhenkilöt kertomaan, mitä osa-alueita tulee huomioida erityisesti sisäpuistotoimialalla, jotta yritystoiminnan strategiaa vahvistaa hallittu ja ammattitaitoinen sopimusosaaminen.

1.1 Sisäpuistotoimiala ja valtakunnallinen kilpailutilanne

Huvipuistot ja erilaiset teemapuistot tuovat paljon iloa asiakkailleen maailmanlaajuisesti. Tämä liiketoiminta-alue on kasvattanut globaalisti suosiotaan ja alalla toimiikin suuria yrityksiä kuten esimerkiksi Walt Disneyn teemapuistot. Maailmanlaajuisesti ennen koronapandemiaa on vuosittainen kasvuprosentti kävijämäärissä ollut noin 4 %, joka on myös ollut ennuste vuoteen 2022 saakka (The International Association of Amusement Parks, IAAPA). (Codd, 2020, s. 20)

Yhtenä teemapuistojen alana toimivat sisäpuistot. Sisäpuistoalalla toimii Suomessa neljä suurempaa toimijaa: DAP-puistot eli Duudsonit Activity Park (Duudsonit Activity Park, 2014), HopLop Oy (HopLop, 2005) Leon Leikkimaa Oy (Leos Leikkimaa, 2006) ja SuperPark Oy (SuperPark Oy, 2012). Monen muun alan tavoin sisäpuistot ovat olleet kärsijän roolissa koronapandemian puhjettua ja toimipaikkoja on jouduttu sulkemaan. Tästä esimerkkeinä toimivat SuperPark Särkänniemi Oy sekä Ideapark Lempäälän Fun Zones (Keränen & Turkki, 2020; Koskinen, 2020) Alan päätoimijoiden taloudellinen tilanne on ollut haastava jo ennen pandemiaa. Tässä vuoden 2019 lukuja valituilta toimijoilta.

Kuva 1. 2019 Talousluvut, suurimmat toimijat Suomessa (Asiakastieto Oy, 2020)

Y-TUNNUS	TOIMINIMI	LV. 2019	TULOS 2019	OMV. %	TULOSKEHITYS 2018-2019
2481737-3	SuperPark Oy*	7173000	-1038300	-679 %	-502 %
2794248-7	Espoo Activity Park Oy**	1680000	-407000	-130 %	-1 %
2610288-1	Seinäjoki Activity Park Oy**	konkurssi alk. 19.9.2020	konkurssi alk. 19.9.2020	konkurssi alk. 19.9.2020	konkurssi alk. 19.9.2020
2693369-3	Arctic Action Oy**	890 000	-155000	-99 %	49 %
2733020-2	Leon Leikkimaa Oy***	7829000	-1429000	-24 %	-2689 %
2006043-0	HopLop Oy	20076937	-1662963	-13 %	57 %

* Yhden toimipaikan alasajo, joka painaa kokonaistulosta

** Duudsonit Activity Park

*** Voimakkaita Investointeja vuoden 2019 aikana, joka painaa vuoden 2019 kokonaistulosta

Kotimaamme suuren tarjonnan vuoksi kilpailu on muuttunut äärimmäisen kovaksi ja selviytyvillä yksiköillä on oltava joustava kustannusrakenne. Tämä puolestaan vaatii tarkkaa liiketoimintasuunnitelmaa, joka on oltava laadittuna hyvissä ajoin ennen sopimuksien allekirjoittamista. Liiketoimintasuunnitelma on edelleen tärkeä ja pitää asemansa puolustaessaan yrityksen menestymistä. Yleisellä tasolla suunnitelman tulee pitää sisällään yrityksen tavoitteet, miten tavoitteet toteutetaan ja miltä yrityksen tila näyttää, kun tavoitteet on saavutettu. (Åkerberg, 2017, s. 56) Sopimusosaaminen takaa puolestaan joustavan kustannusrakenteen mahdollistamisen ja tästä syystä voittajina selviytyvät ne, jotka ovat osanneet neuvotella liikevaihtovaihteluihin perustuvat joustavat sopimukset läpi eri palveluntarjoajatoimialojen. Esimerkiksi yrityksen vuokrasopimusta solmittaessa on erittäin tärkeää tietää, että vuokralaisen asemaa suhteessa vuokranantajaan säädellään

pakottavin säädöksin, joka koskee muun muassa huoneiston luovutusta ja kuntoa (Halila & Hemmo, 2008, s. 197).

1.2 Sopimusosaaminen on avain riskienhallintaan

Miksi sopimukset ovat niin tärkeitä ja missä vaiheessa oman yrityksen sopimukset pystytään laatimaan siten, että yleiset sopimusehdot ovat automaattisesti kaikkien eri sopimustyyppien sopimusten liitteinä? Tämä tuskin toteutuu koskaan tai siihen menee monia vuosia ja se ei kaikkiin sopimusneuvotteluihin edes sovi.

Sopimusten tärkeys sisäpuistoalalla on täysin kiistatonta (PK-RH, 2009). Hyvällä sopimuksella on monia eri tehtäviä. Se muun muassa selventää sopimuskumppaneiden vastuita, oikeuksia, velvollisuuksia ja parantaa tilannetta yhteistyön eri vaiheissa sekä auttaa ongelmien ratkaisussa, jos näitä ilmenee. Tämä ei tapahdu, jos yritys ei tunne sopimukseen liittyviä vastuita, ongelmia ja riskejä. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry, 2012-2021) Ennen Y-tunnuksen hankintaa onkin tärkeää varata aikaa sisäpuistotoimialan sekä sen rakentamiseen tarvittavien toimialojen sopimusten selvittämiseen (Pro riskienhallinta, n.d.). Tämä vaikuttaa siihen tuleeko yritys toimimaan kuinka monta vuotta tulevaisuudessa. Alan ongelmana onkin, että yritykset eivät panosta riittävästi riskiensä hallintaan (PK-RH, 2009).

Yrityksien tulee olla tietoisia lakisääteisestä normihierarkiasta. Syventyessämme yritysten sopimukseen, on taustalla hyvä muistaa, että kaiken sopimustoiminnan pohjalla on tarkoin määritetty järjestelmä, jota kaikkien yritysten vastuuhenkilöiden on kunnioitettava niin julkisella kuin yksityissektorilla sopimusten laadinnassa. Harva yrittäjä ajattelee ensimmäisenä, että hänen perustaessaan yritystä on huomio kiinnitettävä ensin mahdollisiin väärinkäytöksiin. Tämän ehkä voikin kääntää positiivisemmaksi huomioksi ajattelemalla, että tekemällä lain ja normiston pohjalta sopimukset oikein, tulee yrittäjä säästymään monelta harmilta ja väärinkäytökseltä. Lakeja, normeja ja sääntöjä tulee noudattaa tietyissä järjestyksessä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa, 2019, s. 18) Normihierarkiaa voidaan kuvata lainsäädännöllisesti seuraavasti:

- 1) perustuslaki
- 2) tavalliset eli eduskuntalait

- 3) tasavallan presidentin, valtioneuvoston ja ministeriön asetukset
- 4) alempien viranomaisten antamat oikeussäännöt

Mistä sitten tietää, mitä lakia missäkin tilanteessa noudattaa ja onko laeista annettu asetuksia tai viranomaisten antamia oikeussääntöjä? Jo pieni perehtyminen asiaan helpottaa paljon. Netistä löytyy tietoa erilaisista sopimustyypeistä runsaasti. Hyvin nopealla haulla löytyy esimerkiksi Finlexin lakipykälien lisäksi esimerkiksi Asianajotoimisto Linblad & Co Oy:n julkaisema lyhyt opas: ”Näin teet hyvän sopimuksen”. Oppaassa kerrotaan selkeästi pääpiirteet tärkeimmistä seikoista, jotka on huomioitava sopimuksia laadittaessa. Aihealueet käsittelevät sopimuksen lähtökohtia, sen syntymistä, reunaehtoja ja sovellettavaa lakia, sopimusten sitovuutta, tulkintaa, erityisiä sopimusehtoja ja urakkasopimuksia. Tietoa aiheesta löytyy siis hyvin paljon ja jos oma aika ei riitä asiaan perehtymiseen, on hyvin todennäköistä, että asianajan lasku sopimuksia laadittaessa jää huomattavasti pienemmäksi kuin oikeusteitse riita-asioista jälkeensä syntyvä laskutus.

Sopimusten laadinta kuuluu yrityksen toiminnassa riskien johtamisen osa-alueeseen. Jokainen huonosti laadittu sopimus on yritykselle riski ja tästä syystä riskienhallinnan tulee olla selkeästi prosessoitua ja juurrutettu tapa toimia. Riskienhallinnassa kannattaa miettiä huolehtimisesta seuraavia positiivisia puolia kuten esimerkiksi toiminnan jatkuvuutta, toimintavarmuutta, toiminnan häiriöttömyyttä, turvallisuutta, tehokkuutta ja laatua. Näin saadaan haastavasta ja usein negatiiviseksi mielletystä liiketoiminnan varjopuolesta kiinnostava sekä helpommin lähestyttävä aihealue. Yrittäjällä on oltava oikea kyvykyys huomata liiketoimintamahdollisuuksien jalkauttamiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät sekä toteutusmahdollisuus oikea-aikaiseen ja tuottavaan muutokseen. Riskienhallinnan kokonaisuutta onkin mahdollista ymmärtää vain, jos pystyy kartoittamaan riippuvuuksia kaikkien riskien välillä. Useasta eri syystä johtuen riskienhallintatason löytyminen on haastavaa ja tästä syystä se on integroitava kaikkiin johtamisprosesseihin. (Ilmonen ym., 2016, ss. 16-18)

1.3 EU:n tietosuojalaki GDPR

GDPR (General Data Protection Regulation) on huomioitava yrityksen kaikessa toiminnassa ja sen lainalaisuudet on pidettävä mielessä myös sopimuksia laadittaessa. Erityisesti on huomioitava, että EU:n ulkopuolella olevien sopimusyhteistyökumppanien on myös pystyttävä toimimaan GDPR-tietosuojasäännösten mukaisesti. 2018 voimaan astuneen sääntelyn mukaan on tietosuojauudistuksen merkitys ollut päivittää ja nykyaikaistaa entinen käytäntö alueella. (Ilmonen ym., 2016, s. 27) Henkilötietoja käsitteleville tahoille uudistus tarkoittaa muun muassa toimintojen suunnitteluvaiheesta käsittelytoimintojen kirjaamiseen, että kaikkien henkilötiedot ovat turvassa. Tämä mahdollistuu, kun organisaatiot käyvät kaikki teknologia alustansa ja tietoliikenteensä läpi esimerkiksi tietojärjestelmät, verkkosivustot, tietokannat, tietovarastot sekä muut tietojen käsittelyalustat. (Li ym., 2019, s. 1)

Henkilötietoja ovat muun muassa nimi, kotiosoite, sähköpostiosoite kuten etunimi.sukunimi@yritys.com, puhelinnumero, henkilökortin numero, auton rekisterinumero, paikannustiedot, IP-osoite, potilastiedot tai esimerkiksi isovanhempien perinnöllisiä sairauksia koskevat tiedot. Kaikki henkilötiedot eivät välttämättä tunnu niin oleellisilta, mutta kaikki tiedot, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan henkilöön, ovat henkilötietoja. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.)

Lyhyesti sanottuna yritysten on ymmärrettävä sisällyttää alusta asti korkeatasoinen henkilötietojen käsittelyvaatimusten toteuttaminen organisaatiossaan. Tietosuojasetuksessa on selkeästi määritelty henkilön oikeudet:

- 1) Henkilötietoja koskeva tiedonsaantioikeus
- 2) Oikeus saada tiedot oikaistua
- 3) Oikeus tulla unohdetuksi
- 4) Oikeus tietojen poistamiseen ja tietojen käsittelyn vastustaminen

(Ilmonen ym., 2016, s. 28)

Mahdollisissa tietovuototapauksissa on viranomaisille oleva ilmoittamisvelvollisuus 72 tuntia. Organisaation onkin tiedostettava oma rakenteensa ja tarvittaessa nimettävä oma tietosuojavastaavansa. Tämä on erityisen tärkeää, jos toiminta edellyttää rekisteröityjen

laajamittaista ja järjestelmällistä seuranta. Toinen kriteeri on, jos organisaatiossa on välttämätöntä erittäin arkaluontoisten tietojen käsittely kuten esimerkiksi terveydenhuollon toimialalla. (Ilmonen ym., 2016, s. 28)

Riskien selvittäminen kuuluu vastuulliseen toimintatapaan ja vaatii huolellisen kartoituksen.

1. Nykytila

- a. Millä tavalla henkilötietoja yrityksessä käsitellään tällä hetkellä?
- b. Kuka omistaa tiedon?
- c. Tarkista ja päivitä tietosuojaa koskevat sopimukset
- d. Täyttääkö henkilötietojen käsittely tämänhetkiset tietosuojavaatimukset?
- e. Onko henkilöstö tietoinen tietosuojavaatimuksista?

2. Tietosuojataso

- a. Määritä organisaatiosi tietosuojataso ja sitä koskevat linjaukset
- b. Mikä merkitys tietosuojalla on eri markkinoilla ja miten sen oletetaan kehittyvän?

3. Vastuu

- a. Kenen vastuulle tietosuoja-asiat kuuluvat?
- b. Onko syytä nimittää tietosuojavastaava?

(Ilmonen ym., 2016, ss. 28-29)

Tietoturvaohje on nykyään todellinen ja valitettavia henkilötietomurtoja tapahtuu myös Suomessa. Tästä syystä on jokaisen yrityksen osattava esittää tietosuojasäännökset huomioituiksi ja käytössä oleviksi rekisterin pitäjän toimesta. Säännöksiä rikkovalle voidaan määrätä toimintaan verraten erittäin suuret euromääräiset sanktiot (korkeintaan 20 miljoonaa euroa tai 4 % yrityksen maailman laajuisesta liikevaihdosta). (Ilmonen ym., 2016, s. 28) Esimerkiksi asiakkaan halutessa tulla unohdetuksi, on yrityksen onnistuttava poistamaan asiakkaan tiedot kaikista yrityksen järjestelmistä. (Li ym., 2019)

Yrityksen korkeatasoinen tietosuoja ei ole vain yrityksen perustoiminnan turvaamista. Se myös parantaa järjestelmien käytettävyyttä sekä tuo asiakkaille luottamusta sähköisiin palveluihin. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen maineeseen ja kuluttajien luottamuksen

säilyttämiseen. (Ilmonen ym., 2016, s. 28) Voidaankin sanoa, että korkea vaatimustaso henkilötietojen suojaamiseksi tuo paljon työtä ja kuormittavuutta henkilöstölle, mutta samaan aikaan se luo yritykselle uuden mahdollisuuden. Luottamuksen saavuttaminen maailmassa, jossa kuluttajien huoli lisääntyy tietosuojamurtojen yleistyessä, ei ole helppoa. Kova työ parhaimmillaan kuitenkin tuo kilpailuedun, vaikka se ensin kuormittaa myös taloudellisesti koko EU:n aluetta. GDPR-tietosuojadirektiiveillä on suuri vaikutus myös globaalisti teknologian kehittymiseen esimerkiksi pilvipalveluissa tai tekoälyn kehittämisessä. Direktiivit ensin heikentävät algoritmien kehittämistä, mutta EU:n ollessa haluttu markkina-alue esimerkiksi Kiinalle ja Yhdysvalloille, on hyvin todennäköistä, että myös muut vahvat kauppaa-alueet tulevat perässä ja kehittävät tietoturvasa tasolle, jolla GDPR-direktiivien noudattaminen mahdollistuu ja näin ollen myös mahdollisuus käydä kauppaa EU:n kauppaa-alueen kanssa. (Li ym., 2019)

1.4 Tutkittavat sopimustyytit

Tutkittavia sopimustyytypejä on neljä: vuokrasopimukset, IT-sopimukset, työsopimukset ja yhteistyökumppanisopimukset. Valinnat perustuvat toimialan tuloslaskelman prosentuaalisiin jakaumiin erilaisista kuluista sekä tuloista.

Koko liiketoiminnan aloittamisen kannalta on ratkaisevan **tärkeää**

vuokrasopimusneuvotteluissa onnistuminen. Yrityksen kriittinen piste on osattava laskea tarkasti ja vuokrasopimus on nousujohteisen sekä kannattavan yrityksen yksi tärkeimmistä kuluista, jonka tulee ehdoiltaan sopia liiketoiminnan vaatimuksiin. Vuokran suuruus on aina sovittava kirjallisesti vaikkakaan suullinen sopimus ei ole täysin pätemätön, mutta se aiheuttaa usein näyttötilanteissa ristiriitaongelmia (Kanerva & Kuhanen, 2013, s. 138). Tilojen vuokraamisessa on positiiviset ja negatiiviset puolensa. Positiivisia puolia ovat muun muassa mahdollisuus reagoida nopeasti tilatarpeiden muuttuessa sekä vapaaksi jäävä pääoma, joka jää käytettäväksi erilaisiin liiketoiminnan kehittämiseen liittyviin asiakokonaisuuksiin. Kaiken kaikkiaan vuokratilat tukevat suunnitelmallista toimitilastrategiaa, jossa kasvu, muutostarpeet ja rahoitusstrategia ovat helpommin ohjattavissa yrityksen kehittymisen mukaisesti. Omistettavan toimitilan hankintaa puolustaa puolestaan esimerkiksi omistamisen turvaama, yleensä häiriötön jatkuvuus liikeyritykselle

sekä omistaminen voi pitkällä aikavälillä olla myös erittäin tuottoisa sijoitus. Oma toimitila toimii myös lainan vakuutena. (Yrittäjä.fi, n.d.)

Hyvä henkilökunta on yksi toimivan yritystoiminnan perusta. Ennen palkkaamista on kuitenkin laadittava kestävä henkilöstöstrategia, joka yrityksen kasvun hidastuessa joustaa tarvittavasti, jotta yritykselle jää rahaa myös muihin välttämättömiin kustannuksiin. Tämän vuoksi on ymmärrettävä mikä työsopimuksen solmimiseen vaikuttaa; työsopimuksia ei voi laatia mielivaltaisesti. Seuraavaksi lueteltua etusijajärjestystä ei voi kummankaan osapuolen toimesta muuttaa, määrittely on pitävä. Suomessa työlainsäädäntö luo vakaan pohjan molemminpuolisen velvoitteiden täyttämistä. Työlainsäädäntö määrittää lait, joita ei muilla lähteillä saa rikkoa ja ne ovat minimiperusta työsuhteelle. Lakia tarkentavat usealla eri toimialalla kunkin alan työehtosopimukset. Jälleen on muistettava, että työehtosopimusta (TES) ei voi heikentävästi sopia toisin, mutta työntekijän ja työnantajan yhteisellä sopimisella ehtoja voidaan parantaa työntekijän eduksi. Työehtosopimusta täydentää työsopimus, sopimuksen veroinen käytäntö ja työnantajan käskyt. Työsopimuksen roolia ei voi tarpeeksi korostaa, koska tähän kirjatut tai kirjaamatta jääneet ehdot määrittävät paljon työntekijän tulevaisuutta esimerkiksi toimipaikkasiirtojen osalta. (Alma Talent ja Lakimiesliiton kustannus, 2020, ss. 19-20)

Taloustilanteen kiristytessä niin globaalisti kuin valtakunnallisesti ovat **hyvät yhteistyökumppanit erittäin tärkeitä toiminnan jatkuvuudelle.** Riippuvuus kanta-asiakkaista kasvaa, jolloin yritysten on keskityttävä tiukemmin omaan ydinosaamiseensa sekä yhteistyöverkoston luomiseen ja ylläpitoon. Yhteistyöverkostoja on kannattavaa kasvattaa, mutta samalla on tunnistettava niiden mukana tulevat riskit. Yhteistyökumppanin valinta sisältää aina riskejä ja on tärkeää, että riskit osataan luokitella eri lajeihin. Niitä ovat strategiset-, taloudelliset-, operatiiviset- sekä vahinkoriskit, joista yhteistyökumppanuudet kuuluvat strategisiin riskeihin. (Ilmonen ym., 2016, s. 76) Yhteistyökumppanuussopimuksia solmitaan erilaisiin tarpeisiin. Hyvänä esimerkkinä voidaan osoittaa yhteistyö liikuntaseurojen ja sisäpuistojen välillä. Myös uudet trendilajit kuten e-urheilu tekee yhteistyötä sisäpuistojen kanssa, jotta harrastuksessa huomioidaan myös pelaamiseen vaadittava fyysinen kunto (Igi Global, 2016). Toinen hyvä yhteistyön muoto on esimerkiksi

Classic salibandyjoukkueen neuvottelema aiesopimus Ideapark Lempäälässä sijaitsevan Zones by Särkänniemi sisäpuiston kanssa. Toteutuessaan sisäpuiston tiloja olisi muokattu moniulotteisesti salibandy tarpeisiin ja se olisi ehkä estänyt kannattamattomasta liiketoimista johtuvan toimipaikan lakkauttamisen. (Kesänen & Peltola, 2018)

Toimivan digitaalisuuden voidaan sanoa olevan nykyajan yritysten elinehto. Kuinka korkealle edistysellinen IT-osaaminen priorisoituu, riippuu toki vielä toimialasta. Havaittavissa kuitenkin on, että etsittäessä mistä tahansa asiasta tietoa, on hyvin todennäköistä, että tieto etsitään netistä eikä enää esimerkiksi lehti-ilmoituksista. Monet saattavat toki käyttää vielä myös useampaa väylää. **IT-sopimusten solmimiseen on käytettävä entistä enemmän aikaa ja huomiota** (Overly & Karlyn, 2012, ss. 1-8). Pohjatietojen kerääminen on näin ollen muodostunut välttämättömäksi kartoitukseksi. Tässä korostuvat sopimuksen arvon määrittäminen ja sääntely, voimassaoloaika, kuinka tärkeää kyseinen teknologia yritykselle on sekä tyyppiin sopivat ehdot. Valitettavasti pohjatöissä kiirehditään usein liiaksi ja tästä koituu myöhemmin suurta harmia. Seurauksia ovat muun muassa väärinkäsitykset myyjän kanssa sekä väärät painotukset toiminnallisuuksien suunnittelussa, jolloin neuvottelut pitkittyvät ja kulut nousevat. Alussa on siis panostettava informaation kulkuun, jotta myyjä todella ymmärtää mitä ostajan liiketoiminta pitää sisällään. Suuremmissa yrityksissä on myös oleellista, että toiminnallisuuden vaatimukset kerätään kunkin vastuualueen henkilöiltä itseltään. Kaikkea tiedon välitystä ohjaa yksi muistio, josta suunnitelmat ja sovitut asiat käyvät kaikille ilmi ajantasaisesti. (Overly & Karlyn, 2012, ss. 1-8)

1.5 Työn rajaukset

Opinnäytetyö käsittelee sopimusriskejä sekä niiden hallintaa, sopimusosaamisen peruseriaatteita, eniten liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia sopimustyyppisiä sekä neuvoo sisäpuistotoimialan taloudellisesti tärkeimmistä sopimuksista. Rajauksia on tehty niin maantieteellisesti, tutkimusongelmallisesti kuin prioriteettisesti. Sisäpuistotoimiala on maailmalla huomattavasti suurempaa niin taloudellisesti kuin teematarjonnaltaan. Vertailu tai toimintatapojen mallintaminen kotimaan markkinoille ulkomailta, asettaa kotimaiset toimijat epäsuhtaiseen asemaan. Näihin perustuvat neuvot ja liiketoimintamallit eivät toimi samalla tavalla Suomen markkina-alueella kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Tästä syystä

vertailua ulkomaan markkinoihin ei tehdä. Tutkimusongelmat on asetettu tuomaan julki vain tiettyjä näkökulmia sisäpuistotoimialojen haasteista. Sopimusalueen laajentaminen kaikkiin sisäpuistoliiketoiminnan sopimuksiin olisi supistanut tietoperustan määrää hyvin pinnalliseksi. Tämä todentuu priorisoinnissa, jossa pois rajattuja osa-alueita on paljon. Rajauksen apuna on käytetty sisäpuistotoimialan tuloslaskelman kulurivejä.

2 SOPIMUSRISKIEN HALLINTA YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyön kannalta on hyvä kirjoittaa avaus yleisesti riskeistä sekä yleisistä riskienhallinnan keinoista, koska yleisillä tasoilla riskienhallinnan osaaminen on yksi tärkeimmistä keinoista suojata yritystä. Ilman asianmukaista riskienhallintaa on erittäin todennäköistä, että seurauksena saapuvat taloudelliset ongelmat. Tämän jälkeen valitettavasti saapuvat myös maksukyvyn heikkeneminen tai menettäminen kokonaan, asiakassuhteiden kariutuminen sekä kyseenalainen maine, jota on haastavaa saada muutettua takaisin hyväksi. (Taivalmaa, 2018)

Riskienhallintaa luonnehditaan jatkuvuuden, henkilöstön, hyvinvoinnin sekä ympäristön kestävä käytön turvaamisena ja se nähdään kaikkina yrityksen toimina, jotka edesauttavat vaarojen, ongelmien, riskien sekä vahinkojen välttämistä ja pienentämistä. Jokaisen yrittäjän kannattaakin ottaa riskienhallinta heti yrityksen suunnitteluvaiheessa huomioon. Tällöin hallinta on suunniteltua, tietoista, järjestelmällistä ja hyvää käytännön tekemistä, joissa hyvät menettelytavat ohjaavat toimintaa. Yrityksellä on myös mahdollisuus tunnistaa vaaratilanteet näin etukäteen ennen kuin pahin pääsee tapahtumaan. Riskien arviointi tehostuu ja yritys oppii tunnistamaan suuria ja pieniä riskejä. Riskienhallinta on siis onnistunutta ja on mahdollista suunnitella toimenpiteitä, joilla riskien vaikutuksia voidaan pienentää ja ennakoida. Tämä kaikki tehdään riskianalyysillä, jotka muodostuvat eri näkökulmista ja edistävät järjestelmällistä toimintaa. Yritykselle muodostuvat omat riskianalyysitoimintatavat sekä riskianalyysimenetelmät ja näistä muodostuvilla luokittelutavoilla riskien suuruus päästään arvioimaan vahingon etsimistäajuuden ja seurausten vakavuuden perusteilla. Tämän jälkeen tehdään toimenpiteet, kun on mietitty:

- 1) onko riski hyväksyttävä?

- 2) poistetaanko riski?
- 3) pienennetäänkö riski?
- 4) siirretäänkö riski?

Parannustoimenpiteet pitää toteuttaa mahdollisimman pian ja aikatauluttaa järkevästi sekä sopia paras mahdollinen toteuttaja ja vastuunkantaja. Tilannetta tulee seurata ja käsitellä palautteista sekä johtaa uusia toimenpiteitä unohtamatta muutoksien tuomia uusia riskitilanteita. Kaikki on muutostilanteissa kuitenkin kunnossa, jos yritys on pystynyt implementoimaan kaikissa prosesseissaan hyvää riskienhallintatapaa. (Malmén & Wessberg, 2014)

2.1 Mitä ovat sopimusriskit?

Sopimusriskeistä on useita erilaisia määritelmiä. Sopimusriski on merkitsevä epävarmuustekijä. Englantilaiset riskeihin erikoistuneet toimijat kuten The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) määrittävät riskin vapaasti käännettynä näin: "Sopimusriski on todennäköinen yhdistelmä tapahtumia, jotka antavat yrittäjälle etuja tuottavia mahdollisuuksia tai luovat uhkia hänen menestymiselleen. (Haapio & Siedel, 2016, s. 17)

Sopimusriskit voivat aiheuttaa laaja-alaisia ongelmia yrityksille. Ne uhkaavat sopimusten onnistumista, luovat epävarmuutta tavoitteiden saavuttamisessa, voivat johtaa negatiiviseen poikkeamaan odotetusta ja vaikuttaa sekä liiketoiminnallisiin että laillisiin tavoitteisiin. Ongelmien aiheuttaessa seurauksia esimerkiksi oikeudenkäyntejä, on suuri riski myös, että yrityksen maine kärsii. (Haapio & Siedel, 2016, ss. 20-25)

Sopimusriskejä on erilaisia. Ne voivat liittyä muun muassa juridiikkaan, vastuisiin tai sopimusten laillisuuteen. Yksinkertaisuudessaan kokemattomimmat sopijaosapuolet eivät välttämättä edes tunnista, että he ovat tehneet keskenään sopimuksen, joka heitä sitoo. Huonosti tai pätemättömästi laadittu sopimus ja esimerkiksi sähköpostitse sovitut muut asiat saattavat aiheuttaa suuria näkemuseroja, ja sopimusosapuolten välille voi tulla tästä

syystä erimielisyyksiä. Virheellisesti laadittu sopimus saattaa asettaa toisen osapuolen korvausvelvolliseksi. On myös mahdollista, että ammattitaitoisesti laaditusta sopimuksesta huolimatta, vastapuoli ei halua täyttää velvoitteitaan. Esimerkiksi yrityksen avausvaiheessa vauhti on suuri ja vaikka molemmat osapuolet haluaisivatkin täyttää velvoitteensa, unohtavat he sopimuksen ehdot. Näin uudet riskit pyrkivät esiin, jotka olisi vältetty sopimuksia seuraamalla. Sopimuksen pohjaksi saatetaan valita väärä laki tai sopimuksessa on käytetty termejä, jotka eivät ole sitovia. Myös näistä syistä sopimuskumppani voi haluta jättää sopimuksen. Puutteita voi olla myös vastuuasemassa olevien sopijaosapuolten sopimuslukutaidossa tai lakien tulkintataittoa ei ole lainkaan. Näistä syistä muun muassa ymmärrys sopimuksen näkyvistä ja näkymättömistä puolista jättää riskeille mahdollisuuden toteutua. (Haapio & Siedel, 2016, ss. 11-36)

2.2 Sopimusriskien arviointi

Sopimusriskejä voi arvioida hyvin monen näkökulman kautta. Yksi niistä on keskittyä sopimuksen peruseriaatteisiin, jotka kaikkien sopimuksia laativien olisi hyvä hallita tai ainakin tiedostaa ja etsiä aina lisätietoa aiheesta tarvittaessa. Alla on ytimekäs listaus riskittömän sopimisen peruseriaatteista. Listausta auttaa poissulkemisen kautta arvioimaan sopimusriskejä. (PK-RH, 2009)

- 1) selvitä mistä ja miksi olet tekemässä sopimusta
- 2) muista, että sopimus siirtyy sitovaksi tarjousmenettelyn eri vaiheissa eri tavoilla, monesti osapuolien edes siitä tietämättä
- 3) yritä hahmottaa sopimus kokonaisuutena: mihin se tulee sitomaan sinun yrityksesi ja kuinka pitkäksi aikaa
- 4) määrittele sopimusrikkomusten seuraukset
- 5) tutki osapuolien taustat ja varmista, että sopimuskumppanisi ovat luotettavia
- 6) tee sopimukset aina kirjallisesti

- 7) määrittele sopimussakko ja sen suuruus selkeästi
- 8) selvitä ristiriitojen ratkaisutavat
- 9) varmista, että sopimuksessa on käytetty tarkoituksenmukaisia sopimusehtoja
- 10) ole realistinen, älä lupaa liikoja
- 11) ilmaise asiat sopimuksessa selkeästi
- 12) varmista toimitusehtojen, maksutapojen ja muiden nyanssien yhdenmukaisuus
- 13) jaa vastuut tasapuolisesti ja tietoisesti selkeästi
- 14) varmista, että sopimuskumppanit ymmärtävät sopimuksen samalla tavalla
- 15) käytä tarvittaessa asiantuntijan apua
- 16) tutustu kaupankäyntiin liittyviin lakeihin
- 17) perehdy toimialaasi ja yhteistyöyrityksesi kauppatapoihin ja käytäntöihin
(PK-RH, 2009)

Toinen sopimusriskien arviointitapa on tehdä riskianalyysi. Tähän palataan kappaleessa neljä.

2.3 Sopimusoikeuden peruseriaatteen

2.3.1 Esimerkkejä sopimusten velvoittavuudesta

Sopimukset ovat erilaisia ja ne voivat olla oikeudellisesti velvoittavia. Velvoittavuus koskee lähes aina taloudellisesti merkityksestä liiketoimintaa. (Annola & Saarnilehto, 2018, ss. 1-2) Hyvänä esimerkkinä tässä kappaleessa on GISG eli yleissopimus kansainvälisistä tavarain

kauppaa koskevista sopimuksista (Hemmo, 2018, s. 14). Esimerkiksi kansainvälistä kauppaa vaativat sopimukset sisäpuistossa ovat erilaiset tarvikkeet, joita tilataan ulkomailta. Tällaisia ovat muun muassa ilmapatjat. Toisena esimerkkinä ovat vuokrasopimukset.

Sopimusoikeudellisuus määrittää erilaisille sopimuksille usein pitkälti samanlaisen pohjan ja se tarkoittaa kahden osapuolen sitoutumista oikeudellisesti sopimukseen. Sopimus tarkoittaa myös itse asiakirjaa sekä toimii yhteisnimityksenä osapuolten velvoitteille ja oikeuksille. OikTI:n, eli lain varallisuus oikeudellisista oikeustoimista mukaan, syntyy tarjous ja vastaus. Tämä tarkoittaa myös oikeussuhteen muodostumista eli sidonnaisuutta osapuolien välille. (Annola & Saarnilehto, 2018, ss. 2-7) Esimerkiksi ilmapatjan tai muun ostetun aktiviteetin tilauksessa tulee huomioida muun muassa laki vaaranvastuun siirtymisestä, joka Suomen lain kansainvälistä kauppaa koskevassa 7§ siirtyy ostajalle vasta luovutushetkellä myyjän toimittaessa tavaran itse, jos ei muuta ole toimituslausekkein sovittu. Myös rahtiyhtiön mukaan tuleminen muuttaa vaaran vastuun siirtymistä, joka on erittäin tärkeää huomioida. (Kauppalaki 355/1987 2:7 §) Näistä asioista voidaan päätellä, että niin globaalissa kuin valtakunnallisessa sopimisessa on yhteiskunnan toimivuuden kannalta merkittävää, että kaikki osapuolet noudattavat sopimuksia, jotta yhteiskunta säilyy järjestäytyneenä ja myös kansainvälisessä kaupassa oleviin lainalaisuuksiin luottaen.

Toisena esimerkkinä ovat vuokrasopimukset, koska ilman harkiten tehtyä ja tarkkaan laskettua liiketoimintasuunnitelmaa, voi vuokran suuruudesta tulla rasite, joka lopulta vaikuttaa ratkaisevana tekijänä muutoin hyvin pyörivän liiketoiminnan päättymiseen. Yrittäjän on ennen sopimuksia laskettava tarkasti yrityksen kriittinen piste, jolloin kulujen jälkeen tulos on nolla. Kriittisen pisteen laskeminen on yksi tärkeimpiä laskelmia yrityksen suunnittelussa sekä päätöksien tekemisessä (Niskavaara 2017, s. 118). Vuokrasopimus on yksi suurimpia kulueriä sisäpuistotoiminnassa, koska toiminta vaatii yleensä runsaasti tilaa. Molempien osapuolien ilmaistessa tahtonsa ja suostuessaan sopimukseen useammaksi vuodeksi, on sopimuksen sisältöä erittäin vaikeaa yksipuolisesti muuttaa, jopa mahdotonta vaikka kyseessä olisi todella pakottava syy kuten pandemian aiheuttama liikevaihdon menetys (Halinen, 2020).

2.3.2 Sopimus on oikeustoimi ja tahdonilmaisu

Sopimuksen tehtävänä on sitovuuden aikaansaanti sekä mahdollisuus oikeussuhteen sääntelemiseen. Sopimus on siis kaksipuolinen oikeustoimi, joka on samalla molempien osapuolien tahdonilmaisu. Tahdonilmaisu on oikeustoimen tärkein edellytys ja niitä tulkitaan eri tilanteissa eri tavalla. On hyvä selvittää ennen oman oikeustoimen solmimista, millainen tahdon ilmaus missäkin tilanteessa tulkitaan myönteiseksi vastaukseksi. Joissakin tapauksissa riittää, että tahdonilmaisu on lähetetty toiselle osapuolelle. (Annola & Saarnilehto, 2018, ss. 7-12) On oleellista, että tahdonilmauksessa myös ymmärretään tarkasti minkälaista sopimusta osapuolet ovat tekemässä. Kertasopimuksella hoidetaan hyvin esimerkiksi kahden osapuolen välinen kertakauppa, jolloin osapuolten välille ei synny pitkäaikaista oikeussuhdetta. Kestosopimus toimii puolestaan pitkän ajan sopimuksessa, jotka on tarkoitettu toistaiseksi voimassa oleviksi kuten esimerkiksi vuokrasopimus tai työsopimus. Merkittävässä ja suurissa sopimuksissa käytetään usein yksilöllistä sopimustyyppiä, joissa sopimusneuvotteluissa määritellään yksityiskohdat. (Aaltonen, 2016-2020) Yksilöllisyys tarkoittaa edellä mainitusti osapuolten neuvottelua omanlaisesta sopimuksestaan, jolloin he eivät ole käyttäneet vakioehtoja, joita alalla saattaa olla käytössä (Annola & Saarnilehto, 2018, s. 14). Vakiosopimus on yleistynyt useissa eri sopimusneuvotteluissa, esimerkiksi vakuutuslalla. Asiakas saa luettavakseen vakioehdot, jotka sisältävät kaikki tiedot vakuutuksista. Hyöty saattaa olla hyvin toispuoleinen vakioehtojen laatijan hyväksi, joten syvällinen perehtyminen ehtoihin on tärkeää. (Aaltonen, 2016-2020) Osapuolirooli jakaa myös sopimuksia kuluttaja- tai liikesopimuksiin. Tämä jako on yksi tärkeimmistä. (Annola & Saarnilehto, 2018, s. 15) Sopimuksia ryhmitellään siis eri tavoilla ja niiden pohjalta astuvat voimaan mahdolliset erityissäännökset. Lainsäädäntö ei kuitenkaan kata kaikkia sopimustyyppisiä. Tämän lisäksi sopimuksissa voidaan erotella myös erilaiset ainesosat, joita ovat olennaiset-, luonnolliset- sekä tilapäiset ainesosat. Säännökset ovat usein sisällöltään yksiselitteisiä, mutta sopimusoikeudelliset periaatteet ovat puolestaan väljempinä normeja. (Annola & Saarnilehto, 2018, s. 15)

2.3.3 Sopimusvapaus ja sopimussitovuus

Sopimusvapaus ja sopimussitovuus ovat oikeustoimen klassiset sekä keskeiset periaatteet. Valtiomme vapaat sopimukset sekä sopimusoikeus määrittyvät näiden kautta. Ennen sopimuksen solmimista on hyvä tietää, mitkä vapaudet jokaisella sopimusta laativalla ovat:

- 1) päätäntä vapaus eli vapaus tehdä ja olla tekemättä sopimuksia
- 2) valintavapaus eli vapaus valita sopimuskumppani
- 3) sisällönvapaus eli vapaus määrätä, minkälaisin ehdoin sopimus tehdään
- 4) muotovapaus eli vapaus määrätä, missä muodossa sopimus tehdään

Kuitenkin on hyvä huomioida, että julkinen valta ohjaa sopimusten sisältöä ja sopimusten sisältövapautta onkin rajoitettu monissa sopimustyypeissä pakottavilla säännöksillä. Myöskään sopimuksen muotorajaus ei ole poikkeukseton ja tiettyjä rajoituksia tehdään esimerkiksi markkinoiden tehokkaan toiminnan turvaamiseksi, esimerkkinä kilpailulaki. Tästä voimme sanoa, että sopimusvapauden käyttämistä rajoittavat tosiasialliset seikat. Esimerkiksi sopimussitovuudesta käytetään seuraavaa sanontaa: ”Pacta sunt servanda – sopimus on pidettävä”. Tämä sitovuus koskee erityisesti liikesopimuksia. (Annola & Saarnilehto, 2018, ss. 16-19.)

Tarkasteltaessa sopimuksia mahdollisissa riitatilanteissa, joissa jompikumpi osapuoli pyytää sopimusta purettavaksi, tarkastellaan sopimusta vilpittömän mielen näkökulmasta, ”Bona Fide – vilpitön mieli”. Tämä vaikuttaa aina oikeustoimen syntymiseen ja laajuuteen. Asia ei kuitenkaan ole aina yksiselitteinen ja bona fide saattaa eri asiayhteyksissä tarkoittaa eri asiaa. Jos toinen osapuoli väittää, että sopimus on tehty ”Mala Fide – vilpillisellä mielellä” tulee tämä väite aina pystyä todistamaan todeksi. Vilpitön mieli saattaa muuttaa päätöstä, jos kyseinen henkilö ei tiennyt, eikä hänen olisikaan tullut tietää asiasta. (Annola & Saarnilehto, 2018, ss. 19-21)

Sopimuksen sitovuus saattaa muuttua, jos sopimus katsotaan kohtuuttomaksi. Tällöin tarkastetaan aina, ovatko sopimusvapauden ja sopimussitovuuden periaatteet toteutuneet. Kohtuusperiaatteeseen vaikuttavat monet asiat, mutta erityisesti se ovatko osapuolten suoritukset mahdollisten muutoksien jälkeen tasapainossa määrittää sovittelusäännön käyttämisen. Sopimuksen on oltava toiselle osapuolelle kohtuuton, että kohtuusperiaatteella tehdään poikkeus sopimuksen sitovuuteen. (Annola & Saarnilehto, 2018, s. 22)

2.3.4 Heikomman suoja ja lojaliteetti

Sopimuksia koskee myös heikomman suoja. Tämä voi vaikuttaa sopimussuhteen eri vaiheissa ja syntyvaihe on tärkeä. Tämä liittyy sopimustyyppin eri osapuolien tyypillisiin epätasavertaisuuksiin ja se kumpi on heikomman asemassa määrittää sopimustyyli sekä osapuolten roolit. Heikomman suoja voi ilmetä eri tavoin. (Annola & Saarnilehto, 2018, s. 23)

Lojaliteettiperuste saattaa nousta myös esille erimielisyyksissä. Osapuolten on muistettava, että sopimus on tehty molempien osapuolien yhteistyön välineeksi. Tämä tarkoittaa, että molempien on huomioitava myös toisen osapuolen edut. Lojaliteettiperiaatetta ei kuitenkaan ole säädetty yleiseksi sopimuksia koskevaksi periaatteeksi. (Annola & Saarnilehto, 2018, ss. 24-25) Se on kuitenkin huomattavassa roolissa ja lojaliteettivelvoite vaatii seuraavista osa-alueista huolen pitämistä:

1) informaatiovelvoite

- a. toisen osapuolen on informoitava toista kaikissa sellaisista seikoista, joilla on selkeää merkitystä sopimuskumppanin liiketoiminnalle

2) reklamaatiovelvoite

- a. toisen osapuolen on ilmoitettava toiselle, jos se kokee, että vastapuoli ei ole täyttänyt sopimusvelvoitteitaan sovitulla tavalla
- b. ilman reklamaatiovelvoitteen toteutumista ei asiaan voi palata takaisin, jos reklamaation syihin aiotaan palata myöhemmin uudelleen

3) myötävaikutusvelvoite

- a. tämä sitoo molemmat osapuolet tekemään töitä siten, että pyrkimyksenä on, että sovitut asiat ja ehdot voidaan saavuttaa

4) uskollisuusvelvoite

- a. velvoite neuvoo pysymään rehellisenä toiselle osapuolelle, vaikka ehdoissa ei olisi kielletty esimerkiksi uuden sopimusosapuolen ottamista vanhan tilalle
- b. toisen osapuolen oikeuksia ei saa loukata, vaikka sopimusehtoja ei suoranaisesti tultaisi rikkomaankaan

Lojaliteettivelvoite jakaa mielipiteitä ja tästä syystä on lojaliteettivelvoite hyvä ottaa omaksi kohdaksi myös sopimusneuvotteluissa ja sopia yksityiskohdista. (Hietala ym., 2010, ss. 41-42)

3 SISÄPUISTON KANNATTAVUUS

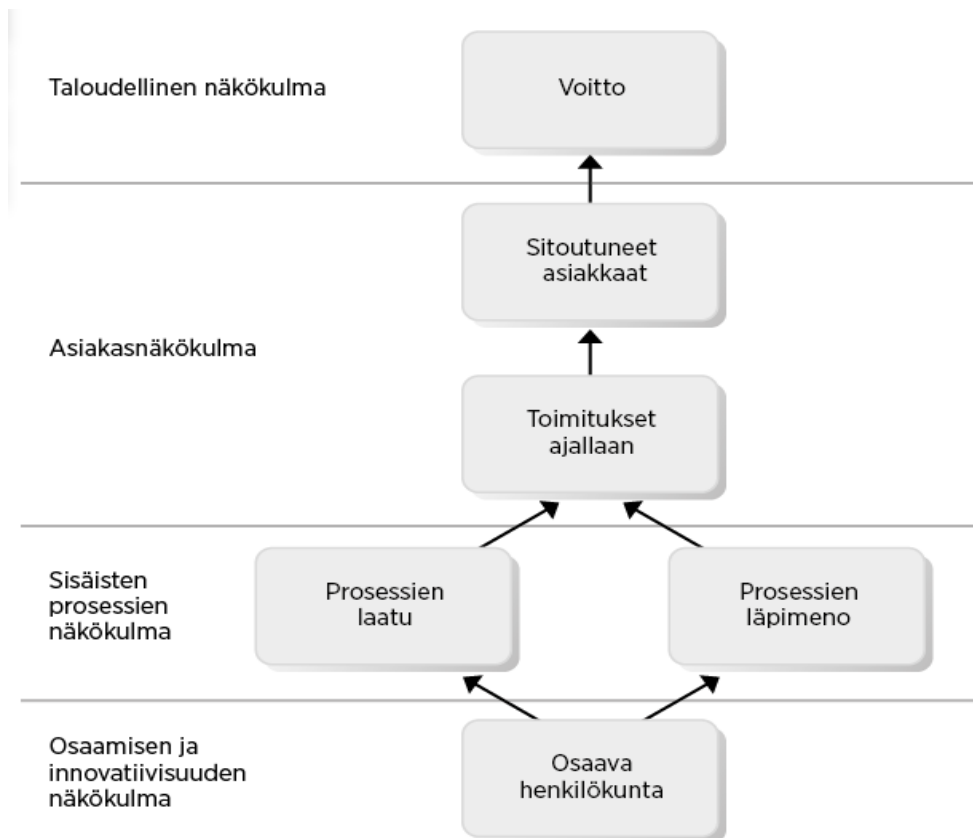
Kannattavuuden kappaleeseen tuodaan tiukasti yrityksen terveen talouden huomioita ja tunnuslukuja. Tietoperusta rajataan kannattavuuden ympärille. Yrittäjän ei tule pelästyä numeerisesta faktatiedosta vaan yrittää ottaa siitä itselleen ohjeita korkeammalla tasolla, että hän tietää, mistä esimerkiksi vuokraneuvotteluissa keskustellaan. Erilaisia kannattavuuden teemoja voi avata ja syventää ajan kanssa. Tulee kuitenkin huomioida kannattavuuslaskentaosaamisen merkitys ennen liiketoiminnan aloittamista.

Kuva 2. Terveen talouden analyysin kulmakivet (Niskavaara, 2017, s. 67)



Talousohjauksen hallintaan tarvitaan mittareita ja tunnuslukuja. Strategian toteuttaminen vaatii tunnuslukujen osaamista ja selkeää suunnitelmallisuutta.

Kuva 3. Tulokortti eli BSC-mittaristo (Kaplan – Norton) (Niskavaara, 2017, s. 16)



Hyvät ja yksinkertaiset mittarit edistävät laadukasta johtamista ja kokonais kuvan hahmottamista omalla toimialalla. Mittareita valitessa on huomioitava analyysin tarkoitus ja näkökulma sekä tulokset edistävät tunnusluvut. Yrityksen voitontuottokyky tarkoittaa kannattavuutta. Mittaristojen lisäksi on muistettava, että kannattavuuden perusta löytyy hyvistä ihmis- ja asiakassuhteista, joten eri tahojen kanssa käytävässä liiketoiminnassa suhteiden hoitaminen on tärkeää. Kannattavuus onkin löydettävä suhteiden ja kannattavan liiketoiminnan keskiöstä. Liikevaihdon tulee kasvaa, mutta kulujen seuranta on oltava tarkkaa, jotta kasvuvauhti ei sokaise. Asioiden tasapaino on syytä hallita esimerkiksi oman pääoman turvaamiseksi, jotta velkaantuminen ei ole hallitsematonta. (Niskavaara, Yritystaloutta Esimiehille, 2017, ss. 69-70)

Kuva 4. Yritys X:n suhteellisen kannattavuuden kehitys (Niskavaara, 2017, s. 71)

		Päättynyt vuosi	Edellinen vuosi
Käyttökate-% =	$\frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$	$\frac{246}{1100} \times 100 = 22,4 \%$	$\frac{338}{1000} \times 100 = 33,8 \%$
Liikevoitto-% =	$\frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$	$\frac{86}{1100} \times 100 = 7,8 \%$	$\frac{186}{1000} \times 100 = 18,6 \%$
Voitto ennen veroja -%	$\frac{\text{Voitto ennen veroja}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$	$\frac{48}{1100} \times 100 = 4,4 \%$	$\frac{156}{1000} \times 100 = 15,6 \%$
Tilikauden tulos -%	$\frac{\text{Tilikauden tulos}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$	$\frac{38}{1100} \times 100 = 3,5 \%$	$\frac{125}{1000} \times 100 = 12,5 \%$

Kuvasta voi tehdä seuraavan analyysin:

- Tulos suhteellisesti pudonnut kahteen kolmasosaan
 - Liikevoitto pudonnut alle puoleen
 - Voitto ennen veroja ja tilikauden tulos enää 1/3 edellisen kauden vastaavasta
- ← pääomakustannukset vievät suuremman osan käyttökatteesta edelliseen vuoteen verrattuna

(Niskavaara, Yritystaloutta Esimiehille, 2017, s. 71)

Näitä lukuja saadaan kirjanpitäjän tai yrittäjän tekemästä tuloslaskelmasta, joka on raporttina taseen kanssa korvaamaton. Omat luvut voi korvata edellisessä taulukossa olevilla ja laskea nopeasti omat tunnusluvut. On välttämätöntä, että yrittäjä ymmärtää nämä luvut, jotta hän osaa reagoida riittävän nopeasti heikkenevään taloustilanteeseen sekä kannattavuuden laskemiseen. Suhteellisesti laskevat luvut vaativat aina toimenpiteitä, mikään ei muutu, jos tilanteelle ei tehdä mitään. Yritystutkimusneuvottelukunta YTN antaa esimerkkinä palvelualalle käyttökateprosentti suosituksen, joka on 5-15% (Niskavaara, Yritystaloutta Esimiehille, 2017, s. 71). Käyttökate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään kaikki kulut, sekä muuttuvat, että kiinteät.

Kuva 5. Yritys X:n käyttökatevaade alhaalta ylöspäin laskettuna (Niskavaara, 2017, s. 72)

Liikevaihto		
- Lyhytvaikutteiset kulut		
Materiaalikulut		
Henkilöstökulut		
Muut kulut		
<hr/>		
= Käyttökate	▲	461
- Poistot		258
<hr/>		
= Liikevoitto		203
- Korot		75
<hr/>		
= Voitto ennen veroja		128
- Verot		26
<hr/>		
= Tilikauden tulos		102

Liikevoittoprosentti on hyvä, jos se on yli 10%. Tyydyttävä on 5-10% ja heikko alle 5%. On kuitenkin muistettava, että eri toimialat toimivat hyvin erilaisilla prosenteilla ja vertailua kannattaa tehdä niin budjeteissa, tuloksissa kuin muissakin luvuissa vähintään viiden vuoden aikajaksolla huomioiden aina voimassa olevat tuloveroprosentit. (Niskavaara, Yritystaloutta Esimiehille, 2017, s. 73)

Tässä opinnäytetyössä avautuvat tulokset eivät ole numeraalisia. Ne antavat kuitenkin hyvin voimakkaan impulssin yrittäjälle, jolla hän pystyy välttämään suurimmat riskit ja uhat liiketoiminnalleen. Lukuja kannattaa tarkastella ja tehdä pika-analyysejä yllä annetuilla kaavioilla, jotta toiminta ei perustu vain omiin tuntemuksiin, jotka ovat ajaneet useita sisäpuistoja taloudelliseen ahdinkoon jo ennen korona-aikaa.

4 RISKIENHALLINTASTRATEGIAN LAATIMINEN

4.1 Miten hallita sopimusriskejä?

Aikaisemmissa kappaleissa on kerrottu sopimusten peruseriaaiteista sekä tuotu esiin tärkeimpiä sopimustyyppjejä sekä niiden monimuotoisuutta. Hyvän sopimuksen laatimisessa tulee ottaa huomioon useita eri näkökulmia ja hyvissä ajoin ennen kuin edes yhteistyökumppania on valittu. Miten saada aikaan hyvä sopimus, joka kestää myös erimielisyydet tukien molempia osapuolia?

Sopimuksien tarkoitus on tukea yrityksen matkaa kohti haluttua liiketaloudellista lopputulosta. Ne ovat työkaluja, jotka mahdollistavat tavoitteet ja hallitsevat riskejä. Sopimukset auttavat esimerkiksi koordinoimaan ja johtamaan liiketoimintaa sekä projekteja, vahvistamaan ja selkeyttämään toimintaa kaikilla tasoillaan, että toiminnan koordinointi, kontrollointi sekä päätöksien tekeminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Mahdollisten kiistojen vaikutukset pienenevät, kun sovitut asiat ovat koottuina selkeisiin sopimuksiin, jotka myös tuovat riskit näkyviksi. (Haapio & Siedel, 2016, ss. 11-14)

Riskejä kannattaa siirtää erilaisilla sopimuksilla. Riskejä voidaan siirtää kolmella eri tyypillä:

- 1) Siirrä riski alihankinnalla
 - a. liiketoiminnan tukitoiminnot, esimerkiksi ICT-palvelut
 - b. ammattilaisen siivous edistää sisäpuiston turvallisuutta
 - c. kehittämisen rahoitusriskit siirretään rahoituksen, avustuksen tai lainan kautta Suomessa mm. Tekesille, Sitralle tai muille pääomasijoittajille, jotka eivät välttämättä peri lainaa takaisin ainakaan kokonaan
- 2) Siirrä riski vuokraamalla
 - a. kiinteistön vuokraaminen ostamisen sijaan
 - i. muistettava kuitenkin vuokraamisen riskit
 - b. henkilöstön vuokraus henkilöstövuokraus yritykseltä
- 3) Siirrä riski ajallisesti
 - a. realisoitavan kohteen arvon palautumisen odotus

- b. sopimusriskien jatkuva tarkastelu, huono sopimus kuormittaa ja tuo lisää riskiä
- c. kartoita kaikki riskit ennen kuin siirrät riskejä ajallisesti

(Ilmonen ym., 2016, ss. 135-138)

4.2 Sopimusten dokumentointi

Ennen sopimuskumppanin löytämistä, sopimustyyppistä riippumatta, on hanketta yleensä valmisteltu jo pitkälle. Samoin aikataulutukset on usein tehty tiukaksi ja pienet viivästykset suunnitteluvaiheessa saattavat aiheuttaa sopimusneuvotteluihin jo valmiiksi haastavan aikataulun. Sopimusneuvotteluiden etenemisen voi kuvata monella eri tavalla. Tässä kuvassa on esitetty ensin malli, joka on periaatteessa tehty oikein, mutta jossa pieni ajansäästö tuo suuria vaikeuksia: (Takki & Halonen, 2017, s. 3)

Kuva 6. Sopimushankkeen valmistelu mukailten (Takki & Halonen, 2017, ss. 3–5)



Kuva osoittaa, että sopimushanketta valmistellaan omassa yrityksessä, jonka jälkeen pyydetään usein noin kolme tarjouspyyntöä. Potentiaalinen kumppani valitaan, tehdään salassapitosopimus ja todetaan yhdessä, että aikataulu on kiristynyt. Usein myös henkilökohtaiset välit neuvottelijoiden kanssa ovat syntyneet. Uskotaan yhteistyöhön ja ohitetaan yksityiskohdat sekä allekirjoitetaan sopimus. Jonkin ajan kuluttua ongelmien muodostumisesta huomataan, että sopimusosapuolien tilanne on muuttunut ja konflikti on valmis. Kiistoja ratkotaan oikeusistuimessa ja molemmat osapuolet häviävät sekä aikaa että

rahaa. Nämä vaiheet ovat hyvin monen sopimusneuvottelun tulos. (Takki & Halonen, 2017, ss. 3-5)

Mallissa, jossa asiat ovat mietittyinä loppuun saakka, on suunnilleen samanlainen runko, mutta valmistelu ja yksityiskohtien huomioiminen on vienyt ehkä enemmän aikaa. Tämä kuitenkin maksaa tulevaisuudessa itsensä monin kerroin takaisin. Sopimuksen elinkaari ja sen eri vaiheet voidaan jakaa seitsemään kohtaan: (Hietala ym., 2010, s. 36)

Työssä avataan seuraavaksi sopimuksen elinkaaren eri vaihteita tarkemmin yllä olevien kohtien mukaisesti. Tämä kohta auttaa yrittäjiä eteenpäin, kun he sisäistävät tärkeät yksityiskohdat sopimusta tehtäessä, elettäessä ja sen päättämisessä.

Kuva 7. Sopimuksen elinkaari ja sen vaiheet mukailen (Hietala ym., 2010, s. 36)



Kuva 8. Sopimuksen elinkaari: Tarjousmenettely (Yrittäjät, 2019)

1. Tarjousmenettely
a) on tarjouspyynnön tekemistä ja tiedustelua
b) on usein oma-aloitteista
c) potentiaalisille asiakkaille suunnattu
d) tarkasta yksityiskohdat esimerkiksi mitä on huomioitava tarjouksen laadinnassa riippuen toimialasta
e) huomioi viranomaismääräykset, käytännön menettelytavat ja mahdolliset lisäkustannukset
f) tarkasta myös maakohtaiset säädökset ennen tarjouksen tekemistä/hyväksymistä Suomen ulkopuolisten maiden kanssa
(Yrittäjät, 2019)

Kuva 9. Sopimuksen elinkaari: Neuvotteluvaihe ja aiesopimus (Lakius, 2017, ss. 6-14)

2. Neuvotteluvaihe ja aiesopimus
1) Määrittele osapuolet yksiselitteisesti
2) Tausta ja tarkoitus <ul style="list-style-type: none">a. mitä tekemässäb. mihin pyrkimässäc. avaa sopimuksen koko tarkoitus
3) Kaupalliset ja juridiset raamit kuntoon <ul style="list-style-type: none">a. sovitaan juridinen sopimustyyppi, jolla sopimus saadaan kuntoon kaikkine detaljeineen
4) Sopimusta ei ole velvollista tehdä <ul style="list-style-type: none">a. aiesopimukseen on kirjattava, että aiesopimus ei ole esisopimus eikä velvoita kumpaakaan osapuolta
5) sovellettava laki <ul style="list-style-type: none">a. tultava ilmi esimerkiksi minkä maan lakia sovelletaan
6) salassapitovelvoite <ul style="list-style-type: none">a. kannattaa sisällyttää salassapitolauseke

7) Neuvottelukulut

- a. tyypillisesti käytetään seuraavan tyyppistä lausetta "kumpikin osapuoli vastaa omista neuvottelukuluistaan eikä osapuoli voi esittää toiselle näitä koskevia vaatimuksia"
- b. kannattaa sisällyttää aiesopimukseen, että tämä määrätään juridisesti sitovaksi aiesopimusehdoksi

8) Neuvotteluyksinoikeus

- a. erityislaatuinen ehto, jota saatetaan käyttää aiesopimuksissa
- b. ei neuvotteluoikeutta muiden kanssa ennen kuin aiekumppanin kanssa homma ok

9) Allekirjoitukset

- a. kaikki osapuolet allekirjoittavat + lisäävät nimikirjaimet sivun kulmaan
- b. nimenselvennös
- c. tehtävänimike
- d. päiväys
- e. muista varmistaa allekirjoittajan kelpoisuus (nimenkirjoitusoikeus)

(Lakius, 2017, ss. 6-14)

Kuva 10. Sopimuksen elinkaari: Esisopimusvaihe (Hietala ym., 2010, s. 40)

3. Esisopimusvaihe
1) Esisopimus laaditaan, kun sopimus on muutamia tietoja lukuun ottamatta valmis ja lopullisessa muodossa
2) Laadittava mahdollisimman tarkasti sekä yksilöitävä yksityiskohtaisesti lopulliset sopimusehdot sekä ehdolliset kohdat ja niiden sisältö
3) Esisopimukseen kirjattavia asioita ovat: <ul style="list-style-type: none">a) osapuolet ja heidän edustajansab) sopimuksen kohdec) muut normaalit sopimustyyppiin liittyvät osapuolten oikeudet ja velvoitteetd) esisopimuksen syy eli ehto, jonka täyttymisen jälkeen sopimus on voimassa, ja tämän ehdon sisällön tarkka määrittely ja siihen liittyvät mahdolliset eri vaihtoehdote) miten lopullinen sopimus saatetaan voimaanf) vetäytymisen edellytykset ja seuraamuksetg) mikäli ehto ei täyty, esisopimuksen purkautumisen vaikutukset, esimerkiksi jos on jo ryhdytty valmisteleviin toimenpiteisiin, joista on aiheutunut kulujah) salassapitoi) kilpailukielloj) rekrytointikielto (työntekijöiden palkkaamiskielto)k) voimassaoloaikal) kustannuksista vastaaminenm) sopimussakko
(Hietala ym., 2010, s. 40)

Kuva 11. Sopimuksen elinkaari: Sopimuksen syntyminen (Hietala ym., 2010, ss. 40-41)

4. Sopimuksen syntyminen
1) Sopimus syntyy, kun on saatu ns. molemmilta osapuolilta puhdas vastaus eli molemmat osapuolet hyväksyvät sopimuksen kaikki kohdat ja ehdot
2) Toisen osapuolen lähettäessä sopimuksen sisällöstä ehdotetun muutoksen, syntyy uusi tarjous a. Näissä tilanteissa on hyvä kääntyä ammattilaisen puoleen, jotta ei tule hyväksyneeksi vahingossa täysin erilaista tarjousta, kuin on alun perin ollut tarkoitus
(Laki 24.fi, 2021)
3) Sopimuksen syntymisen tunnusmerkkejä ovat myös, kun tarjoukseen on annettu hyväksyvä vastaus, sopimus on allekirjoitettu tai voidaan muuten todeta sopimus syntyneeksi
4) Sopimuksen syntymähetki on kirjattava tarkasti ylös, koska tällöin alkavat vastuut ja velvollisuudet
5) Allekirjoitushetki ja syntymishetki voivat olla eri päivät tai esimerkiksi eri vuodet, mutta näissä tilanteissa on sovittava, onko osapuolilla millainen oikeudellinen asema tänä aikana
(Hietala, 2010, ss. 40-41)

Kuva 12. Sopimuksen täyttäminen: Sopimuksen täyttäminen (Hietala ym., 2010, s. 41)

5. Sopimuksen täyttäminen

1) Osapuolien on huolehdittava, että velvoitteet tullaan molemmin puolin täyttämään

2) Suuremmissa organisaatioissa on erittäin tarkat säännöt sopimushallinnolta:

- a. sopimuksesta tulee informointia sisäisesti ja ulkoisesti
- b. vastuuhenkilön nimeäminen ja vastualueiden jakaminen
- c. velvoitteiden ja tehtävien selvittäminen ja jakaminen
- d. sopimuksen vaikutusten selvittäminen
- e. raportoinnin ja muun tiedonkulun järjestäminen
- f. sopimuksen täyttämisen seuraaminen
- g. sopimuksen voimassaolon seuraaminen

(Hietala ym., 2010, s. 41)

Kuva 13. Sopimuksen elinkaari: Sopimuksen päättymisen (Tieteen Termipankki, 2019)

6. Sopimuksen päättymisen
1) sopimus sitoo maksimissaan sata vuotta, jolloin osapuolien velvoitteet ovat voimassa
2) sopimus siis sitoo niin kauan kuin se on voimassa
3) sopimus ei sido osapuolia, kun se on päättynyt ja se voi tapahtua useammalla erilaisella tavalla: <ul style="list-style-type: none">a. puretaan sopimusrikkomuksen vuoksib. sopimus sovitellaan päättymäänc. vahingonkorvaustapauksissa sopimus saattaa sitoa edelleen, vaikka sopimus itsessään on jo päättynytd. sopimus päättyy määräaikaisena, kun päättymistä koskeva sopimusehto täyttyy tai se puretaan ennen sopimusajan päättymistä tai ennen sen täyttämistä. Purkamistapauksessa on hyvin suositeltavaa palkata ammattilainen tekemään purku, jos purkamiseen liittyy eri osapuolten välisiä näkemyserojae. sopimus päättyy toistaiseksi voimassa olevassa sopimustyyppissä toisen osapuolen irtisanomiseen
(Tieteen termipankki, 2019)

Kuva 14. Sopimuksen elinkaari: Sopimuksen päättymisen jälkeinen aika (Hietala ym., 2010, s.44)

7. Sopimuksen päättymisen jälkeinen aika
1) kaikki sopimusehdot eivät pääty sopimuksen päättyessä
2) voimaan jäävät esimerkiksi sovellettava laki, riitojen ratkaisu, salassapitovelvollisuus jne.
3) voimaan jäävät ehdot on hyvä kirjata jo alkuperäiseen sopimukseen
(Hietala ym., 2010, s. 44)

4.3 Strategian laatimisen työkaluja

Riskimatriisi on selkeä työkalu, jonka voi tehdä riskienhallinnan kartoitustyötä varten. Laajuus ja tarkkuus on jokaisen toimijan mietittävä sopivaksi juuri oman yrityksen tarpeita varten. Tarkoituksena on tunnistaa riskit, hyväksyä ne, alkaa pienentämään sekä poistamaan että siirtämään niitä, jotta riskinotto kyky ja olemassa olevat riskit ovat tasapainossa. (Ilmonen ym. 2016, s. 101)

Riskienhallintamatriisia voi lähteä kokoamaan hyvin yksinkertaisesti käyttämällä ensin pientä matriisia, johon koota tärkeimmät asiat ja laajentaa kartoitusta uusien asioiden esiin tullessa.

Kuva 15. Riskimatriisin perusteet (Valtiovarainministeriö, n.d.)

Riskien tasoja voidaan kuvata matriisilla, johon riskit sijoittuvat todennäköisyyden ja vaikutuksen mukaan. Värit auttavat hahmottamaan riskien merkittävyyttä ja tarvittavia toimenpiteitä.

todennäköisyys	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
	vaikutus				

Kuva 16. Riskimatriisin käsittelyn tarve (Valtiovarainministeriö, n.d.)

Riskitasosta voidaan johtaa käsittelyn tarve

Taso	Käsittelyn tarve
Kriittinen riski (riskiluku 9-16)	<ul style="list-style-type: none"> • vaatii yleensä välittömiä toimia • edellyttää jatkuvaa seurantaa
Merkittävä riski (riskiluku 4-8)	<ul style="list-style-type: none"> • tehtävä suunnitelma riskin pienentämiseksi • seurattava
Kohtalainen riski (riskiluku 3-4)	<ul style="list-style-type: none"> • ei välttämättä tarvita toimenpiteitä • seurattava riskiä ja sen mahdollista kehittymistä
Matala riski (riskiluku 1-2)	<ul style="list-style-type: none"> • ei vaadi akuutteja toimenpiteitä

Riskimatriisit ovat suureksi avuksi kartoitustyössä. Pääriskiluokkien kartoittamisen jälkeen tulee kunkin luokan suurin ja kriittisin riski nostaa tarkasteluun. Matriisissa voi apuna käyttää yllä nähtäviä värimerkintöjä. Ne sopivat erittäin hyvin myös laajempiin matriiseihin. Työn tulee olla tarkoituksenmukaista ja säilyttää tekemisen tehokkuus. Realistisuus on kartoitustyössä hyve, koska koko prosessin läpivienti vie paljon aikaa. Tämän vuoksi tulee pienemmät riskit hyväksyä ja rajata ne matriisista pois. Rajaamisessa voi käyttää apuna taloudellista ajattelua eli kuinka paljon riskit toteutuessaan tulevat maksamaan ja mitkä seikat puolestaan voivat vaikuttaa kriittisesti henkilö- ja ympäristöriskeihin tai maineeseen ja brändiin. Tärkeää on löytää juurisyy, joka aiheuttaa riskin ja työstää riskejä pienemmiksi.

Kriittiset riskit, joihin ei voida vaikuttaa tulee turvata muuta kautta ja laatia niille kestävä riskienhallintasuunnitelmat. (Ilmonen ym., 2016, ss. 100-101)

Kuva 17. Riskimatriisi sisäpuistoyrityksessä mukailten (Ilmonen ym., 2016, s. 101)

1 Toimintaympäristö	2 Markkinat	3 Toimitilat	4 Laitteet	5 Henkilöstö	6 Asiakkaat	7 Järjestelmät	8 Yhteistyökumppanit
lain-säädäntö	rahoitus	Omistus/vuokra	vanha/uusi	avainhenkilöt	sijainti	IT-ratkaisut	rahoittajat
viranomaismääräykset	asiakas-kunta	vanha/uusi	varalaitteet/korjaus	osaaminen	lukumäärä	tietojärjestelmät	toimittajat
luvut	kilpailijat	sopiva/suuri	kiinnostavuus	vaihtuvuus	tuotteistus	toimitusjärjestelmät	franchising-yrittäjät
verotus	markkinointi	sijainti	toimittajasopimukset	jatkuvuus	ostoehdot	myyntijärjestelmät	koulut/järjestöt
sijainti	kansainvälistyminen	investointitarve	investointitarve	motivaatio	kohde-ryhmä	tuki-palvelut	muut ryhmät
Kaikille osa-alueille yhteisiä ovat sopimusriskit, jotka hoitamattomina ovat kriittisiä.							

Yhteenvetona riskienhallinnasta voi sanoa, että sen tulee aina perustua ensin omaan tekemiseen ja sen jälkeen riskien siirtämiseen. Riskienhallintakeinot tulee aina peilata omaan yritykseen ja keskiöön tulee nostaa kriittisimmät riskit. Saavutettaessa ymmärrys omista riskeistä on riskienhallintasuunnitelma keinoineen vakaalla pohjalla. Keinona ovat riskien hyväksyminen, poistaminen ja pienentäminen sekä siirtäminen esimerkiksi vakuutusyhtiölle. Ratkaisuina käytetään rahoitus-, sopimus- tai vakuutusratkaisuja. Jälleen sopimusosaamisen merkitys korostuu, koska sopimukset on osattava lukea. Riskejä siirretään tyypillisesti eniten vakuutussopimuksilla ja jatkuvuussuunnittelulla. Näitä tulee ylläpitää, kehittää ja harjoitella sekä tiedostaa koko ajan oman yrityksen tilanne. (Ilmonen ym., 2016, ss. 190-191)

5 SISÄPUISTOTOIMIALAN TALOUDELLISESTI TÄRKEIMMÄT SOPIMUKSET

Sisäpuistotoimialan taloudellisesti tärkeimmiksi sopimuksiksi on nostettu tuloslaskelmaperusteisesti neljä sopimustyyppiä, jotka ovat monissa sisäpuistoalan yrityksissä suurimmat kuluerät. Tässä vaiheessa on kuitenkin syytä muistuttaa erilaisista yritysriskeistä. Liikeriskit ovat aina olemassa ja ovat usein tilanteissaan ainutkertaisia liiketoimintaympäristön vaihdellessa nopeasti. Liikeriskit ovat laaja kokonaisuus ja mietittäessä taloutta ja rahoitusta nousevat avainasemaan kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius, IT-järjestelmät, suunnittelu sekä päätöksenteko. Näissä asioissa auttava tehokas budjetointi, suunnittelu ja taloudellisten tunnuslukujen osaaminen sekä ajantasainen tietojenkäsittely. Erityisesti puutteellinen sopimusasioiden tuntemus lisäävät riskiä olennaisesti. (Pro riskienhallinta, n.d.) Joten käsitellessäni sisäpuistotoimialan taloudellisesti tärkeimpiä sopimuksia, on liikeriskeistä tehtävä tärkeitä nostoja. Yrittäjän on hyvä muistaa, että ilman liikevaihtoa on kuitenkin pystyttävä selviytymään liikeriskeistä, joka käytännössä tarkoittaa, että kiinteät kulut juoksevat vaikka myynti ei käy. Tämä vastaava tilanne on myös käsiteltäessä rahoitusriskejä; lyhennykset ja korot on pystyttävä maksamaan, vaikka liikevaihtoa ei syntyisi. (Businesscredit, 2020)

5.1 Vuokrasopimukset

Maailman tilanne on merkittävästi muuttunut, joka on aiheuttanut useille eri toimialoille vaikeuksia, joita kukaan ei olisi vielä vuonna 2019 ennustaa. Konkurssien uhka esimerkiksi ravitsemustoimialalla on kasvamassa koronapandemian jatkumisen myötä. Näin ollen liikehuoneistojen ennenaikaisen irtisanomisen tarve on tullut monen yrittäjän kohdalla ajankohtaiseksi.

Talouden tilannekuvassa kootaan vuoden 2020 kolmannen neljänneksen tilanne yhteen. Vertailunäkökulmaa tuo esimerkiksi palvelualojen tuotannon määrä supistuminen toisella neljänneksellä 10,9 % ja kolmannella maltillisemmin ollen vain 2,7 % alhaisempi edelliseen vuoteen verrattuna, kun yksittäisenä sektorina palvelualoilta tuli majoitus- ja ravitsemustoimialalle samassa vertailussa toisen neljänneksen tuotantoon 55 % romahdus ja kolmanteen edelleen 18,1 %. Palvelualojen joukossa, kuten siihen sisältyvä sisäpuistotoimiala, ovat eri sektoreiden toimijoina myös hyvin eriarvoisessa tilanteessa

keskenään. Esimerkiksi sisäpuistotoimialalla on tapahtunut radikaaleja muutoksia hyvin lyhyessä ajassa. Yksi suurin menoerä alan puistoissa ovat vuokratulot. (Moilanen ym.,2020)

Liikehuoneistoista säädettyssä laissa (LiikHVL), on liikehuoneistojen vuokraamiselle annettu pakottavia määräyksiä, joita ei voi keskinäisellä sopimuksella rikkoa kummankaan osapuolen asemaa heikentävästi. Kiellettyjen ehtojen kohtaloksi koituu yleensä mitätöiminen. (Tieteen termipankki, 2018)

Monet yrittäjät ovat joutuneet huomaamaan, että vuokrasopimuksen sitovuuden heikennystä ei voi yksipuolisesti tehdä kesken sopimuskauden. Vuokrasopimuksen voi irtisanoa Liik HVL §41 mukaan päättymään irtisanomisajan kuluttua, kun kyseessä on toistaiseksi voimassa oleva sopimus. Tämä tarkoittaa, että Liik HVL §42 mukaan vuokralaisen irtisanomisaika minimissään on yksi kuukausi ja vuokranantajan kolme kuukautta, jollei muuta ole sovittu. Määräaikaista vuokrasopimusta ei puolestaan voi irtisanoa kesken sopimuskauden. On vuokraajan kannalta hyvä, jos sopimukseen saadaan tehtyä lisäys sopimussakosta. Paras tulos vuokralaiselle on, jos sopimussakko saadaan sovittua yhden kuukauden vuokraa vastaavaksi. Force majeure – pykälään eli ylivoimaiseen esteeseen vetoaminen voi myös olla tarpeellista vuokrasopimuksen irtisanomiseksi, vaikka sitä ei löytyisi vuokrasopimuksessa mainittuna. Ylivoimaisen esteen tulee olla odottamaton ja poikkeuksellinen tapahtuma, jota koronan aiheuttama taloustilanne ei enää tässä vaiheessa ole. (Koivikko, 2020)

Seuraavat säännöt ovat todella tärkeitä muistettaviksi vuokrasopimusta laadittaessa. Liikehuoneiston vuokrasopimus on aina laadittava kirjallisesti. Suullinen sopimus tulkitaan lain edessä olemaan toistaiseksi voimassa oleva. Määräaikaisen vuokrasopimuksen laadinnassa on kiinnitettävä lisäksi huomiota, että muotovaatimukset täyttyvät. (Halila & Hemmo, 2008, s. 196) Laadittaessa toistaiseksi voimassa olevaa vuokrasopimusta tulee myös huomioida, että vuokralaiselle on aina eduksi, jos hän saa oman irtisanomisaikansa mahdollisimman lyhyeksi, mutta vuokranantajalle mahdollisimman pitkäksi. Lisäksi määräaikaisessa vuokrasopimuksessa on hyvä kirjata suoraan mahdollinen optio, jotta jo tilassa oleva vuokralainen on etuoikeutettu sopimusajan päättyessä jatkamaan sopimustaan

ennen mahdollisia muita ehdokkaita. Tämä parantaa tilantarpeiden hallintaa. (Yrittäjä.fi, n.d.) Mitä sitten tehdä, jos sopimus on laadittu ja allekirjoitettu, mutta sopimuksesta löytyykin jälkikäteen kiellettäviä ehtoja, joita liikehuoneiston vuokraaja ei ole huomannut sopimusta lukiessaan? Tällaisessa tilanteessa säännöksen suojaaman osapuolen on haettava mitätöintiä heti, kun se on mahdollista. Hyvänä puolena pakottavista ehdoista voidaan myös mainita, että niitä voidaan kuitenkin sopia paremmaksi, jos molemmat osapuolet siihen suostuvat. (Tieteen termipankki, 2018)

Liikehuoneiston vuokrasopimuksen irtisanominen vaatii aina tarkan perustelun. Lakiin perustuen, vuokranantaja ei voi korottaa vuokraa kohtuuttomasti siten että on syytä olettaa korotuksen johtuvan toiveesta, että vuokralainen irtisanoutuisi itse. Vuokralaisella on LiikHVL 44.1§ mukaan irtisanomissuoja ja se suojaa vuokralaista myös, jos katsotaan, että vuokralaisen olosuhteet huomioon ottaen, on irtisanominen kohtuutonta eikä irtisanomiseen ole hyväksyttävää syytä. Vuokralaisella on myös vuokrasopimuksen jälkeen oikeus saada korvausta tehdyistä muutos- ja korjaustöistä, jos tehdyt muutokset kuuluvat liikehuoneiston vuokraamista koskevan lain piiriin. Mahdollisissa muissa erimielisyyksissä on vuokralaisen hyvä selvittää vuokraajan vastuu korvauksiin. Myös vuokralaisen tekemä vuokrasuhteen irtisanominen määräaikaisissa vuokrasuhteissa ei ole pätevä, jos sopimuksen erityiset irtisanomisperusteet eivät täyty. Ja erityisesti on huomioitava viitaten koronan aiheuttamaan globaaliin taloustilanteeseen, että toiminnan kannattamattomuus ei ole vuokrasopimuksen irtisanomisen peruste. (Halila & Hemmo, 2008, ss. 201-203)

On mahdollista, että vuokrasopimus on kuitenkin purettavissa tai että se raukeaa. Normaalisti irtisanominen on pitkäkestoisen vuokrasopimuksen lakkauttamistapa. Jos vuokralainen päätyy sopimuksen purkamiseen, tulee hänellä olla vahvat perusteet asialle, koska vuokranantajan on pitänyt rikkoa sopimusta olennaisesti. Tämän kuitenkin tapahtuessa voi vuokralainen lakkauttaa sopimussuhteen heti. (Halila & Hemmo, 2008, s. 205) ”Tämä on perusteltua, jos:

- a) liikehuoneiston käyttäminen aiheuttaa ilmeistä vaaraa vuokralaisen tai muun henkilön terveydelle

- b) liikehuoneisto on joutunut pois vuokralaisen omasta hallinnasta hänestä riippumattomasta syystä
- c) vuokralainen ei saa liikehuoneistoa käyttöönsä sovituksessa ajassa
- d) liikehuoneistossa on tarpeeksi suuri puutteellisuus, jonka korjaamisesta vuokranantaja ei huolehdi
- e) tai vuokranantaja rikkoo olennaisesti kyseistä sopimusta”

(Laki liikehuoneiston vuokraamisesta 482/1995 8:50.1 §)

Vuokrasopimus voi myös raueta. Tällaisessa tapauksessa tulee tilanteen olla sellainen, että on mahdotonta täyttää kyseistä sopimusta. Esimerkiksi huoneisto tuhoutuu tulipalossa tai viranomaisen kieltää liikehuoneiston käyttämisen kyseiseen tarkoitukseen. Raukeamisessa ei ole irtisanomisaikaa (Halila & Hemmo, 2008, s. 209)

5.2 IT-sopimukset

Informaatioteknologiassa muutos on läsnä päivittäin. Nämä ovat jatkuvia ja dynaamisia prosesseja (Takki & Halonen, 2017, s. 12). Vaikka kehitystä viedään eteenpäin rinta rinnan toimeksiantojen kanssa, on eräiden arvioiden mukaan mahdollista, että jopa 80 % tietotekniikkahankinnoista saattaa epäonnistua (Hietala ym., 2010, s. 523). Niinpä ohjelmistojen ostoprosesseista painotetaan, että jatkuva kehitys on välttämätöntä. Tämä tarkoittaa, että tänään ostetusta valmisohjelmistosta on myyjän hyvä osata antaa tietoa muun muassa uusista kehitteillä olevista versioista, migraatiopoluista eli millaisten ohjelmistojen kanssa ne tehdään yhteensopiviksi sekä muista tulevaisuuden näkymistä. On kuitenkin huomattava, että toimittajien haasteiden vuoksi tulevat monet projektit viivästyämään tai ne ovat julkaistaessaan jo osittain vanhentuneita. Niiden innovaatioiden kohdalla, joiden sanotaan mullistavan koko bisneslogiikan, kannattaa suhteutua suurin varauksin. (Takki & Halonen, 2017, ss. 11-14)

Myös sisäpuistotoimialalla teknologia näyttelee yhä suurempaa osaa ja hyvin monet aktiviteetit perustuvat IT-alalla kehitettyihin ohjelmistoihin. Erään sisäpuiston palvelupäällikkö pitää yhtä pahimmista tilanteista lähtökohtaa, missä on tehty

yksinoikeudellisia sopimuksia yksittäisten laitetoimittajien kanssa pitkiksi ajanjaksoiksi. Markkinatilanteiden muuttuessa ohjelmistopäivityksiin ei välttämättä löydy rahaa tai riittävän ammattitaitoista henkilökuntaa panostamaan palveluiden seuraavalle tasolle viemistä. Tällöin kalliit sopimus ja lisenssimaksut rasittavat yritystä kohtuuttomasti esimerkiksi viiden vuoden poistojen ajan. (Ruuskanen, Henkilökohtainen tiedonanto, 12.1.2021) IT-sopimusten riskienhallinta onkin avainasemassa turvaamaan yritystä. Kaikkia riskejä ei voida poistaa ja on tärkeää, että mietitään tarkasti mihin osa-alueisiin halutaan soveltaa riskienhallintatoimenpiteitä (Ilmonen ym., 2016, s. 131). Tämän jälkeen on huolehdittava, että tarjouspyynnöstä käy ilmi kaikki välttämätön, jotta mahdollinen uusi yhteistyökumppanuus ei pääty ennenaikaisesti esimerkiksi kiistaan tarjouksen työstämisen kustannuksista. (Takki & Halonen, 2017, ss. 12-14)

Edellä mainituista syistä johtuen IT-alan on sopimusten laadinnassa huomioitava erityisesti esimerkiksi sopimusten joustavuus. Yrityksen on tarvittaessa pystyttävä vaihtamaan toimittajaa ja tämän vuoksi hänen on itse omistettava oma datansa, jolloin toimittajan vaihtuessa yritykselle jää edellisen toimittajan tekemä työ. Tämä tarkoittaa, että työ on dokumentoitu riittävän tarkasti, jotta määritelmät ja muut yksityiskohdat ovat ymmärrettäviä. Sopimuksessa tulee lukea hyvin tarkasti, mistä on sovittu ja miten esimerkiksi asiakkaalle tehty yksityinen järjestelmä siirtyy, jos toimittaja vaihtuu. IT-alaa leimaa myös suurempi virhetoleranssi, koska dynaaminen muutos on keskeytyksetöntä, tuotekehitys on nopeaa: ”Jos se toimii, se on vanhentunut, Absolutum obsoletum”, ja virheettömyyden takaaminen moninkertaistaisi hyödykkeiden hintatason. On siis huomioitava vastuunrajoituslausekkeiden lisäksi ylläpitosopimukset, koska ohjelmistojen ollessa aina muutostilassa, tulee ylläpidosta keskeinen toimivuuden mahdollistaja. Näin jatkokehitystä rahoitetaan niillä maksuilla, jotka asiakkaat maksavat ohjelmistojen käytöstä. Alalla on kriittisen tärkeää, että myyjä ymmärtää mitä on myymässä ja osaa kertoa mihin asiakkaan tulee varautua hankkiessaan juuri tämän IT-alan ratkaisun. (Takki & Halonen, 2017, ss. 11-17)

Tarvittaessa IT-alan hyödykkeitä on tarkoituksenmukaista hahmottaa, miten eri tavalla sisäpuiston tekniikan voi rakentaa. Nykyaikana lähes kaiken voi hoitaa ”avaimet käteen”-

palveluna, joskin sisäpuistotoiminta tuo suuria rajoitteita uniikkina ja pienenä toimialana markkinoilla. Yleisellä tasolla markkinoilta voi ostaa ohjelmistoja myös SaaS (Software as a Service) -palveluna, Paas (Platform as a Service)-palveluna sekä laas (Infrastructure as a Service)-palveluna. Jätettäessä nämä palvelumallit pois ja hankittaessa laitteet, tietokoneohjelmat sekä näihin liittyvät palvelut erikseen elementteinä, tulee sopimustoiminnalle hyvin tärkeä ulottuvuus kokonaisuuden hahmottamiseksi sekä oikeudellisten velvoitteiden hoitamiseksi. Suurimmat erot koskevat velvoiteoikeutta liittyen kaupan kohteeseen, sovellettavaan lakiin ja sopimuksen keston. Juridinen viitekehys on kuitenkin olemassa ja sitä on hyvä soveltaa etukäteen ennen eri IT-tarpeiden hankkimista. Pelkistettynä huomioon tulevat laitekauppaa, ohjelmistojen lisensointia eli käyttöoikeussopimuksia sekä palveluita koskevat lait ja asetukset. (Takki & Halonen, 2017, ss. 18-22)

Liiketalous, talouden prosessit ja tietojärjestelmät ovat tiukasti toisiinsa sidottuja yritystoiminnassa. Ennen tarvittavien IT-sopimusten laatimista ja järjestelmien hankkimista on erittäin järkevää käyttää riippumatonta asiantuntijaa, joka tuntee toimialan ja kilpailutettavat tuotteet. Hankintoja tulee miettiä strategisina ratkaisuuina, jotka ovat kehitettävissä tulevaisuudessa ja omasta yrityksestä tulee löytyä resursseja koko kokonaisuuden hallitsemiseksi yksityiskohtia myöden. Asiantuntija osaa myös neuvotteluvaiheessa huomioida edelleen luovutettavuuden yksityiskohdat, jos yritys myydään tai lakkautetaan. (Takki & Halonen, 2017, ss. 23-24)

5.3 Työsopimukset

Suomessa työ- ja elinkeino ministeriö (TEM) valmistelee ja kehittää maamme työlainsäädäntöä yhdessä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Tarkempia työtä määrittäviä ehtoja on kirjoitettu voimassa olevien lakien lisäksi ja tunnetuina ne lyhenteestä TES eli työehtosopimukset. Suomen lakeihin ja käytäntöihin on myös huomioitava Euroopan unionin työlainsäädännöstä ja kansainvälisestä työlainsäädännöstä vastaava elin, ILO. TEM osallistuu aktiivisesti ILO:n toimintaan niin sopimusten valmisteluun kuin seurantaankin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.) Suomen työlainsäädännön normit vastaavat siis työsuhteiden minimitasoista vaadetta työsopimuksia kohtaan. Pakottava

lainsäädäntö ei anna mahdollisuuksia sopia minimitasosta poikkeavia sopimuksia, jolloin lakia tulee noudattaa sellaisenaan. Työlainsäädäntö onkin kokonaisuus sisältäen lait, asetukset ja valtioneuvoston päätökset. Poikkeuksia voidaan tehdä, jos kyseessä on a) työnantajan ja työntekijän välinen yhteinen muutos, b) paikallinen sopimus tai c) työehtosopimus (TES) mukaiset sopimukset. Eriteltynä keskeisiä työsuhteisiin vaikuttavia normilähteitä ovat: lait, asetukset ja valtioneuvoston päätökset, työehtosopimukset (TES), paikalliset sopimukset, työsopimukset, vakiintunut käytäntö, ohjeet, pelisäännöt, suositukset ja vastaavat työnantajan laatimat säännöt sekä työnantajan määräykset. (PEDA, työmarkkinat ja työsopimus)

Työsopimukset muodostavat, yhdessä muiden henkilöstökulujen kanssa, palvelualueiden yhden suurimmista menoeristä. Esimerkiksi yksi työntekijä, kuukausipalkalla, brutto 2500 €, maksaa yritykselle vuoden aikana sivukuluineen 39000 € (Karjalainen, n.d., s. 8). Tästä syystä on erittäin tärkeää huomioida joustava henkilöstörakenne liiketoiminnan aloittamisesta lähtien; jo solmittuja sopimuksia on haasteellista neuvotella uudelleen työntekijän asemaa heikentävästi. Ainoa tapa tähän ovat yhteistoimintaneuvottelut (YT-neuvottelut), jos työntekijä ei halua oman työsopimuksensa ehtoja muutettavan. YT-neuvottelut ovat yritykselle raskas prosessi, jossa työnantajan asemaa tulevat koskemaan sitovat yhteistoimintaneuvotteluiden säännöt. Lisäksi on muistettava, että työnantajalla on neuvotteluvollisuus, vaikka vain yhden henkilön työnkuvaa muutettaessa, jos muutokset vaikuttavat olennaisesti työtehtäviin, työmenetelmiin ja töiden tai työmenetelmien muutoksiin. Puhtaasti neuvottelemalla voidaan sopia alle 20 henkeä koskevia muutoksia. 20 henkeä tai sen yli koskeviin muutoksiin tulee työnantajan aloittaa viralliset YT-neuvottelut. Työnantajalla on siis aina neuvotteluvollisuus, kun kyseessä ovat työnjohtovallan alle kuuluvat muutokset. Tämä perustuu yhteistoimintalain 334/2007 määräyksiin. (Alma Talent ja Lakimiesliiton kustannus, 2020, ss. 19-20)

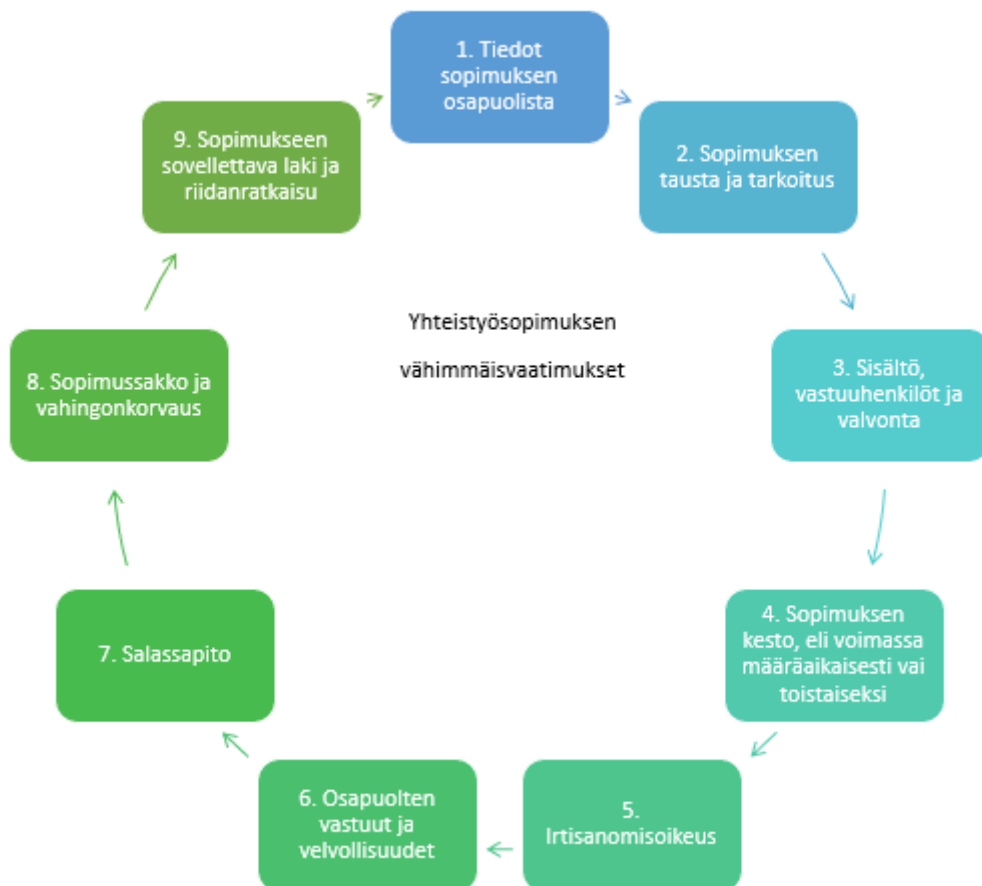
5.4 Yhteistyökumppanisopimukset

Yhteistyösopimukset voivat olla hyvin erilaisia sopimuksia eli ne ovat sekatyyppejä ja niitä ei ole erikseen määritelty laissa. Sopimusta laadittaessa on huomioitava mitä oikeasti osapuolet ovat sopimassa. Yhteistyösopimus sisältää usein erilaisia ominaisuuksia riippuen

tavoiteltavan sopimuksen tarkoituksesta. Sopimuksissa voidaan sopia esimerkiksi tuloksen jakautumisesta tai muista kannattavuuteen liittyvistä seikoista. Suuremmat hankkeet saattavat vaatia jopa useita sopimuksia ja niiden luontainen vastakkain asettelemattomuus tulee varmistaa. Suurempi kokonaisuus tulee pitää mielessä ja varmistaa, että sopimusehdot ovat linjassa keskenään. (Virtuaalilakimies, 2021)

Sopimus kannattaa laatia kirjallisesti ja huomioida vähintään seuraavat yksityiskohdat:

Kuva 18. Yhteistyösopimuksen vähimmäisvaatimukset mukaillen (Lindblad, 2017)



6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyön tavoitteen keskiössä on, että se pyrkii opastamaan ja todentamaan yrittäjille, kuinka suuri merkitys sopimusosaamisella on. Opinnäytetyön tulee siis pystyä vastaamaan tutkimusongelmiinsa siten että se auttaa uutta yrittäjää olla tekemättä virheitä liiketoimintaa taloudellisesti eniten rasittavilla osa-alueilla. Opinnäytetyö on onnistunut, jos se pienentää epäonnistumisen riskejä uusilla, mutta myös kokeneemmilla yrittäjillä.

Tutkimusongelmat ovat:

1. Miten sopimusosaaminen edistää sisäpuistotoimialan yrittäjää menestymään?
 - a) Mitkä ovat suurimmat sopimukseen liittyvät riskit ja miten riskejä voidaan pienentää?
 - b) Mikä sopimus on kulurakenteellisesti tärkein sisäpuistotoimialalla?

6.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus jakaa mielipiteitä ja niiden oppaisiin tulisi suhtautua kriittisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Mistä laadullinen tutkimus on tehty - kappale). Teoria ja viitekehys muodostuvat molemmat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista.

Viitekehys on siis tutkimusta ohjaavaa metodologiaa sekä sitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa-kappale)

Tässä opinnäytetyössä viitekehys muodostuu kerätystä teoriaperustasta liittyen sisäpuistotoimialan sopimusosaamisen merkitykseen kannattavuuden näkökulmasta ja lisänäkemystä sekä tietoa yrittäjiä auttavista tiedoista kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Havaintojen teoriapitoisuus muodostuu yksilön käsityksestä ilmiöstä, ilmiölle annettavasta merkityksestä sekä välineistä, joita tutkimuksessa käytetään.

Teoriapitoisuuden sanotaankin olevan yksi tutkimuksen peruskulmakivistä. Eli metodi ei yksin voi tehdä tutkimusta kerätystä aineistosta, eikä näin ollen laadullinen tutkimus voi olla teoriatonta. Laadullinen tutkimus ei voi myöskään tuottaa puhdasta objektiivista tietoa sisäpuistotoimialan kannattavuudesta, koska havaintojen teoriapitoisuus vaikuttaa tuloksiin.

(Tuomi & Sarajärvi, 2018, Onko laadullinen tutkimus tutkimustyyppiltään teoreettista vai empiiristä tutkimusta?-kappale)

Erilaisia lähestymis- ja analyysitapoja on paljon ja joitakin ominaispiirteitä on mahdollista listata. Esimerkiksi laadullista tutkimusta tehtäessä on hyvä yrittää etäännyttää itseään arkijärjestä. (Juhila, 2021) Haastatteluosiossa esimerkiksi kysytään, miten vuokrasopimukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen sisäpuistotoimialalla. On selvää, että jos yritys on vuokrannut toimitilat, on sillä merkittävä vaikutus sisäpuiston kannattavuuteen. Kuitenkin haastattelussa asiasta tulee ilmi uusia puolia, tarkennuksia sekä tositapahtumia sopimuksista, kun kaikki ei ole ehkä mennyt niin kuin on pitänyt. Tällöin tutkimuksessa päästään verhon taakse katsomaan, mitä on ollut taustalla ja miten asioista on selvitty, jos on. Muita ominaispiirteitä voivat olla kvalitatiivisen aineiston suosiminen, strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen, sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun, keskittyminen toimintaan, subjektiivisuuden arvostaminen, asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen, tutkijan paikan reflektointi, monimutkaisuuden sietokyky, mitä- ja miten-kysymysten painottaminen sekä analyysivetoisuus. (Juhila, 2021)

Laadullinen tutkimus ei kuvaa suoraan todellisuutta vaan se näyttää tutkijan omat intressit. Sisäpuistojen kannattavuus ja siihen liittyvät tekijät olivat tutkijalla omakohtaisten kokemusten kautta tiedossa. Kyseessä oli kuitenkin vain yksi yksikkö. Tutkijan päättäessä lähestymistapansa, rajauksensa ja koko tutkimuksen luonteen on hyvä huomata, että aineistosta nousseet teemat kanavoituivat prosessin edetessä ydinsanomiksi. Näin sisäpuiston teemoitteluaineistoista nouseva ydinsanoma pääsi määrittämään tutkimuksen keskipisteen. Ydinsanomaa tukee vuorovaikutuksesta nousevien näkökulmien ja teoreettisten näkökulmien kokonaisuus. Ydinkategoriat löytyivät ja teoria tiivistyi, jolloin tutkimusprosessin kuluessa tutkija pääsi vangitsemaan tutkimansa kohteen ja löysi vastaukset tutkimusongelmiinsa. (Valli ym, 2018, Laadullinen tutkimus prosessina)

6.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Sisäpuistotoiminta on Suomessa hyvin pientä vaikkakin samoista asiakkaista kilpailevat monet eri yritykset. Tästä

huolimatta esimerkiksi kvantitatiivinen lomaketutkimus ei olisi palvelut opinnäytetyön aihetta johtuen sopimustasolla työskentelevien henkilöiden vähälukuisuudesta. Lisäksi etenkin vuosina 2020–2021 useat yritykset ovat lopettaneet toimintansa johtuen pandemiasta ja jo sitä ennen havaituista kannattamattomuuden merkeistä (Taulukko 1, sivulla 2)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu puolestaan pystyy tarjoamaan laajemman kuvan ja avaamaan merkityksiä vastausten takana, ollen kuitenkin suhteellisen strukturoitu vaihtoehto. Haastattelussa oli myös mietittävä, että tuleeko haastateltavien päästä itse valitsemaan teemoja, jos jokin ennalta valittu teema ei olekaan haastateltavalle kovin läheinen vaihtoehto (Hyvärinen ym., 2017, Haastattelun maailma-luku, ensimmäinen kappale). Esimerkiksi H5 haastattelussa tuli tällaisia kohtia vastaan noin kolmessa kohdassa, jolloin keskustelu lähti hiipumaan hetkittäin. Haastateltava kuitenkin tuli miettineeksi uudelleen kysymystä ja myös näihin kohtiin saatiin eri näkökulmasta tuotettuja vastauksia. Nämä hetket ilmensivät hyvin teorialähtöisen teemahaastattelun rajaavampaa näkökulmaa, jossa ei käsitellä laajasti haastateltavan omaa käsitystä vaan kysymyksen rajaavat osaltaan vapaampaa teemoittelua. (Hyvärinen ym., 2017, Haastattelun maailma-luku, ensimmäinen kappale).

Kysymystyyppinä on teemahaastattelussa käytössä kolme. Ensimmäisellä kysymystyyppillä ohjataan tutkimuksen jäsentymistä. Tämä kysymys on tutkimuskysymys. Sisäpuistoalalla sopimusosaamista tutkivassa opinnäytetyössä tarkoittaisi tämä esimerkiksi seuraavaa: ”Kuinka paljon sisäpuistoyritys on kärsinyt kannattavuuden näkökulmasta taloudellista tappiota yrittäjän sopimusosaamattomuuden vuoksi?” Tutkimuskysymystä ei siis voi esittää suoraan haastateltavalle. Toisena kysymystyyppinä ovatkin haastattelukysymykset haastateltaville. Nämä kysymykset on valmisteltava hyvin ennen haastattelua, vaikka kaikkia ei välttämättä teemahaastattelussa käytettäisikään. Aloituskysymyksen on hyvä olla avoin. Kannattaa myös miettiä kysymyksien muotoilua, koska hyvässä kysymyksessä on yksi selkeä fokus. Kuitenkaan yhdellä sanalla vastattavat kysymykset eivät välttämättä vie haastattelua toivottuun suuntaan. Tässä opinnäytetyössä haastattelija tuli tilanteeseen, jossa kävi näin ja mahdollisesti arvokasta tietoa jäi saamatta. Toisaalta haastateltava oli puhunut aiheesta jo aikaisemmin, joten toivottavasti vahinko ei ollut suuri. Monesti haastattelun ollessa ohi ja

nauhurin napsahdettua pois päältä, saattaa haastateltava kertoa vielä paljonkin tutkimukseen liittyvää asiaa. Näissä tilanteissa on harkittava tarkasti, onko nauhoituksen jälkeen tulevia tietoja kannattavaa käyttää etenkin, jos kerrotut asiat ovat arkaluontoisia. Kolmantena tärkeänä kysymystyyppinä ovat kysymykset, joita tehdään itse aineistolle. Haastateltavien vastaukset eivät ole itsessään tuloksia. Tutkimustuloksia saadaan, kun aineistoja on analysoitu tutkijan toimesta. (Hyvärinen ym., 2017, Haastattelun maailma-luku, ensimmäinen kappale).

6.4 Laadullinen sisällön analyysi

Työn analyysitavaksi valittiin sisällön analyysi. Tätä analyysiä voidaan käyttää useiden erilaisten aineistojen analyysiin ja tässä tapauksessa sitä käytetään puolistrukturoidun teemahaastattelun purkamiseen ja tulosten jalostamiseen ydinalueiden löytämiseksi. Litteroinnin jälkeen haastatteluita aloitettiin koodaamaan samojen teemojen löytämiseksi. Aineiston koodaamiseen käytettiin värikoodeja. Koodauksen syynä oli tutkijan päätös löytää suhteellisen strukturoidusta haastattelumateriaalista syvällisempiä merkityksiä ja ydinkohtia. Tässä työssä huomiota kiinnitettiin erityisesti aineistoyksiköiden samanlaisuuksiin. Koodausvaiheessa aineistosta löydettiin useita analyysiyksiköitä, jonka jälkeen aineistolle asetettiin vuorollaan vaatimuksia, jotta ilmiöt löydetään ja niistä pystytään tuottamaan selkeä kuvaus. Tutkijan tarkoitus oli tuoda esiin piilevää sisältöä, jota hän tulkitsee lopullisten teemojen kautta. (Vuori, n.d.)

Koodaus oli hyvin systemaattista. Väreillä koodattiin ylösnousseet teemat. Aineistolle asetettiin useita eri vaatimuksia ja koodaustulokset tiivistyivät lopulta kolmeen pääteemaan. Tutkimuksellisesti oli kiinnostavaa, että huolimatta hyvin strukturoiduista kysymyksistä nousivat kaksi teemaa kolmesta kysymysten takaa. (Vuori, n.d.)

Johtopäätöksien vetämiseksi tarvittiin vielä uusi keino saada vastauksista enemmän irti. Yhteen tuodun materiaalin vastaukset analysoitiin teemoittain SWOT-analyysin kautta. Tällöin vastaukset jäsentyivät tutulla tavalla nelikenttäjakoon, joka antaa irti enemmän näkökulmia kuin suorista teemoista listatut vastaukset. Lisäksi SWOT- on analyysinä usein kaikille tuttu työväline ja sen tarkoituksen ymmärtää myös ensikertalainen lukija.

Swot – analyysin hyöty on keskustelussa, jolla päästään pureutumaan tutkimuksen analysoinnin tuloksiin. Menetelmää voi hyödyntää laajemmista kokonaisuuksista myös yksittäisiin projekteihin tai tutkimuksiin. Tulokseksi saadaan analyysi, jolla etsitään uhkien kautta tietä mahdollisuuksiin ja heikkouksista vahvuuksiin. Toimenpidemäärittely auttaa yrittäjää muuttamaan ja minimoimaan uhat ja tekemään riskienhallintasuunnittelua. Johtopäätöksistä saadaan aikaan oikeita toimenpiteitä ja yrityksen fokusointi oikeisiin asioihin helpottuu. (Viitala & Jylhä, 2013)

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on ilmiön hyvä olla eheä. Tässä työssä tutkitaan, miten sopimusosaaminen tukee sisäpuistotoimialan kannattavuutta. Luonne tulee vahvasti esille tämän tutkimuksen toisen tason eli haastateltavien kysymysten asettelussa. Päätelyketjut pyritään tuomaan läpinäkyvästi esiin kappaleissa seitsemän ja kahdeksan. Tämän tutkimuksen laadullisuus perustuu myös tutkijan aktiiviseen toimijuuteen sisäpuistoalalla. Monia työskentelyaikana pohtimiaan kysymyksiä tai oletuksia, on nyt kysytty haastateltavilta vastauksien vahvistamiseksi. Tutkija pyrkii todistamaan laadullisuuden näyttämällä, että nousseet teemat koskettavat alan toimijoita edelleen laaja-alaisesti. Myös tutkimusetiikkaan on kiinnitetty erityistä huomiota jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastateltavista lähes kaikki halusivat varmistaa haastattelun anonyymiuden. Tämä johtuu alan pienuudesta Suomessa ja toimijat monissa tapauksissa ovat henkilökohtaisia tuttavuuksia toisilleen. Pyyntöistä johtuen tutkija ei luovuta mitään taustatietoja kolmansille osapuolille, ei edes koululle. (Puusa & Juuti, 2020, Kappale viisi: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus)

Tutkijalla oli korkea motiivi toteuttaa juuri tämä työ niin alaa tukeakseen kuin omaa oppimista edistääkseen. Sisäpuistojen lainalaisuuksia tarkastellessaan ja tulkitessaan siellä esiintyviä ilmiöitä, on huomioitava, että henkilökohtaisen kokemuksen vaikutus on tapahtunut myös tässä tutkimuksessa. Kohdeilmiöt eli kannattavuus ja sopimusosaaminen ovat tuttuja tutkijalle entuudestaan. Taustaoletuksia avataan haastattelukysymysten kautta ja tutkimuksessa tutkittavat ilmiöt avautuvat tutkijan mielestä hyvällä tavalla valituilla tutkimusmenetelmillä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi vastauksia

tutkimuskysymyksiin, joskin teemoja etsiessään aineisto yllätti tutkijan. Vastauksista löytyi uusia väyliä avaten ja yhdistäen useita kysymyksiä toisiinsa. Tätä tutkija ei olisi uskonut tapahtuvan niin selkeästi. Analyysissä tulokset yllättivät. Kriittisellä tarkastelulla ja uudelleen analysoinnilla löydettäisiin todennäköisesti vielä lisää tuloksia, jos aineistolle esitettäisiin lisää tai erilaisia vaatimuksia. Tuloksia tukee haastateltavien ymmärrys kysymysten asetteluun ja saturoituvia teemoja syntyi, jotka on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Erityistekijä haastatteluissa on haastattelujen toteuttamismuoto puhelimitse, jolloin haastateltavien tilanne oli erilainen. Yksi haastateltavista oli lenkillä, kolme toimistolla ja kaksi kotona. (Puusa & Juuti, 2020, Kappale viisi: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus)

Puhelinhaastattelussa korostuivat positiivisina puolina muun muassa ajankäytön hallinta, koska matkoihin ei mennyt aikaa. Puhelin antoi myös haastateltaville eritavalla yksityisyyttä ja mahdollisesti rohkeutta anonyymiteetin avulla keskusteluissa. Haastattelija kuitenkin koki, että luottamuksen herättäminen oli vaikeampaa ja vaikka aiemmin ei ole todettu merkittäviä eroja henkilökohtaisen ja puhelinhaastattelun välillä vertailututkimusten perusteella, olisi haastattelija mieluummin kokenut vuorovaikutuksen kasvokkain tapaamisissa. Joissakin haastatteluissa myös puhelimitse onnistuttiin luomaan luottamuksellisuutta herättävä ote, mutta toisten kanssa se oli vaikeampaa. (Hyvärinen ym., 2017, Kappale 12: Puhelinhaastattelu)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Kvalitatiivisia teemahaastatteluja oli aluksi tarkoitus tehdä ensin kahdeksalle haastateltavalle. Kaikki eivät kuitenkaan halunneet enää vastata haastatteluun vetoamalla esimerkiksi yrityksen myyntiin tai muihin kiireisiin. Tilannetta ei helpottanut edes se, että haastattelut tehtiin puhelimitse korona-ajasta johtuen. Haastatteluja saatiin lopulta kuusi kappaletta. Hyvä asia oli, että tietyissä kohdissa alkoi esiintymään saturaatiota jo kolmannen haastateltavan kohdalla.

Haastateltavista hyvin moni painotti nauhoituksen aikana tai sen jälkeen, että haastatteluiden tulee ilmetä täysin anonymisoituina ja tallennetta ei saa antaa kolmansille osapuolille. Asiaan jopa palattiin soittamalla vielä jälkikäteen haastattelijalle, että lupa tallenteen antamisesta koulun käyttöön perutaan. Tämä ilmentää toimialan pienuutta kotimaamme markkinoilla; on hyvinkin mahdollista, että jo sitaateista saattaa tunnistaa haastateltavan, koska lähes kaikki alalla toimivat toimijat ovat tuttuja keskenään.

Haastatteluaineisto päätettiin analysoida käyttäen sisällön analyysiä. Haastattelut käytiin läpi ja luettiin useita kertoja. Vähitellen kysymysten välistä nousi esiin yhdenmukaisuuksia, jotka toistuvat useimmissa haastatteluissa. Suhteellisen strukturoidusta teemahaastattelusta huolimatta esiin tulivat hyvin erilaiset teemat, kuin mitä haastateltavilta oli kysytty suorina kysymyksinä.

Analysointivaiheessa käytettiin apuna koodausta ja teemoittelua. Koodauksessa otettiin avuksi värit ja yhdenmukaisuudet koodattiin omilla väreillään. Näin muodostuivat tutkimuksen teemat. Teemoittelun alussa värikoodauksen jälkeen teemoja oli löytynyt 13 kappaletta:

- taustojen monipuolisuus
- vuokrasopimukset
- aika
- joustavat sopimukset
- lainmukaisuus
- haastateltavien osaamattomuus IT-asioissa
- urheilullisuus
- maineenhallinta
- henkilöstön hyvinvointi
- fasiliteettien rakentaminen
- neuvottelujen osaaminen
- lokaatio
- henkilöstön rakenne

Tämän jälkeen jatkettiin tärkeimpien teemojen etsimistä. Aineistolle asetettiin vaatimus, että tärkeimpien teemojen tuli tulla ilmi kaikissa haastatteluissa. Tutkija haluaa varmistaa näin, että teemoilla on varmasti haastattelujen sisältöä tutkien luotettava peruste, miksi juuri nämä teemat tulevat tutkimuksessa ilmi. Haastatteluja yhdistävät teemat olivat:

1. taustojen monipuolisuus
2. vuokrasopimukset
3. aika
4. joustavat sopimukset
5. lainmukaisuus
6. fasilitteettien rakentaminen
7. neuvottelujen osaaminen

Tutkimusten tulosta haluttiin edelleen perustella lisää ja nyt yhdeksi yhteneväisyyden kriteeriksi asetettiin aineistolle vaatimus, että haastateltavan tuli mainita erikseen tai tuoda muutoin vahvasti esille, että kyseinen teema tai sen puuttuminen, on myös suurimpia riskejä sisäpuistoalan liiketoiminnassa. Tämän jälkeen jäi jäljelle kolme teemaa:

1. vuokrasopimukset
2. aika
3. joustavat sopimukset

Seuraava vaihe työssä oli, että teemojen materiaali tuotiin yhteen. Materiaalista etsittiin vastaukset tutkimusongelmiin, joista luotiin kirjallista apua sisäpuistoalan yrittäjille. Nopeimpana tarkkana tulostenlähteenä toimivat nelikenttäanalyysit.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset osiossa tutkimuksessa vahvistuneet teemat käsitellään yhteen tuodusta materiaalista ja etsitään mahdollisimmat paljon vastauksia tutkimusongelmiin. Teemat ovat:

1. vuokrasopimukset
2. aika
3. joustavat sopimukset

8.1 Vuokrasopimukset

Kuva 19. Teemoittelun analyysi: vuokrasopimukset

SWOT: VUOKRASOPIMUKSET	
<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • kriittinen piste jää laskematta • vuokrasopimus on liian pitkä (useita mainintoja) • laajennutaan liian nopeasti (yksityiskohdat jäävät huomiotta) • aloittaessa muutostyöt arvioitua suuremmat ja vuokraa pitää maksaa, vaikka toimintaa ei päästä aloittamaan • uutuuden viehäytys katoaa ja vuokra on kiinteä • kilpailija tulee samalle alueelle ja vuokra on kiinteä • jo allekirjoitettua vuokrasopimusta on vaikeaa muuttaa (useita mainintoja) • sopimusten pienet tekstit jäävät huomioimatta esimerkiksi kohdat, joissa määrätään kiinteistöjen kulujen maksaja 	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • lakimiehen palkkaaminen vuokrasopimuksen laatimisvaiheessa parantaa oikeudenmukaisen vuokrasopimuksen toteutumista • sijainnin hyvä huomiointi ja ympäristön kartoitus mahdollistavat oikean vuokrasopimustyyppin valitsemisen <ul style="list-style-type: none"> • vuokra perustuu liikevaihtoon • hyvässä yhteishengessä toimiessaan saattaa olla mahdollista neuvotella jo allekirjoitettu vuokrasopimus uudelleen • vuokrassa on huomioitu oikeassa suhteessa vuokratun tilan koko ja muut tilat • joustava vuokranantaja antaa mahdollisuuden myös muihin neuvotteluihin ja yhteistyöhön
<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • yritykset kaatuvat ja ajavat toimintansa alas väärin laadittujen vuokrasopimusten vuoksi (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> • vuokrasopimukset ovat joustamattomat • liikevaihtopohjainen vuokrasopimus saattaa olla hyvin haastavaa laatia esimerkiksi teollisuusalueella • vuokra on yksi kalleimmista kuluista (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> • vuokratonntti saattaa aiheuttaa arvaamattomia ongelmia • vuokratun tilan ominaisuudet vaikuttavat oleellisesti kannattavuuteen (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> • sisäpuistolaitteiden vuokrasopimuksissa olevat virheellisyudet, esimerkiksi ostetussa laitteessa ei ole lainkaan takuuta 	<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvä vuokrasopimus mahdollistaa hyvän henkilökunnan palkkauksen • alusta lähtien vuokrasopimus, jossa laskenta ja yksityiskohdat ovat tarkasti luetellut tukevat koko toimintaa (useampi maininta) • vahvuudeksi voidaan tästä analyysistä laskea kaikkien heikkouksien ja uhkien vastakohtat

Haastatteluissa tärkeimpään rooliin nousivat vuokrasopimukset. Tämä ei tutkimustuloksena yllätä, mutta sen erittäin useat maininnat, jopa niillä osa-alueilla, joissa niistä ei edes kysytty mitään, auttaa ymmärtämään kulujenhallinnan merkityksen puhuttaessa suurimmista menoeristä vuositasona.

Huomattavasti suurimpana **uhkana** heräsi erityisesti vuokrasopimuksen pituus ja sen joustamattomuus, jos asiaan ei ole perehdytty allekirjoitushetkellä. Lisäksi toimijoiden tilannetta vaikeuttivat huolimattomasti tehdyt taustatyöt eli erilaiset laskelmat, kuten toimitilojen väärin arvioidut remontit, kriittisen pisteen laskemattomuus, liian nopea vauhti

ja vuokrasopimukseen perehtymättömyys. Vuokrasopimusten laadinnassa perehtymättömyys asiaan saattoi siis olla kokonaisuhka koko liiketoiminnan eloonjäämiselle.

Heikkoudet toivat esiin hyvin samantyyppisiä vastauksia kuin uhatkin. Tässä kohdassa monet uhat olivat toteutuneet jo kaikessa laajuudessaan ja moni toimija oli kokenut itse liiketoiminnan lakkauttamisen tai katsonut vierestä, kun kilpailijat ja samalla alan yhteistyökumppanit ovat lopettaneet tai ajautuneet konkurssiin. Vastauksissa korostuivat joustamattomat ja liian suuret vuokratulot, jotka haittasivat alusta asti liiketoimintaa. Allekirjoitusvaiheessa ei ollut ymmärretty kuinka tärkeää esimerkiksi liikevaihtoon sitoutuva vuokrasopimus kokonaisuuden kannalta on. Esiin nostettiin myös useamman kerran itse tilan toimivuus sisäpuistoliiketoiminnan vaikuttajana. Heikkouksia löytyi myös laitetoimittajien toimittamista digitaalisista laitteista, joissa ei ole välttämättä lainkaan takuusopimusta, jos toimija ei osaa sitä itse vaatia.

Mahdollisuuksia hyvän vuokrasopimuksen laadintaa varten löytyi myös ilahduttavan paljon. Oikeanlainen markkina- ja aluetutkimus ennen tilojen vuoraamista, lakimiehen palkkaaminen avuksi vuokrasopimusten laadinnassa, ja joustavan esimerkiksi liikevaihtopohjaisen vuokrasopimuksen laatiminen paransivat tulevaisuuden näkymiä huomattavasti. Toimijalle on myös tärkeää säilyttää alusta asti vuokranantajaan hyvät välit, jotta kriisin tullessa olisi jopa jälkeinpäin mahdollisuus muuttaa jo allekirjoitettua vuokrasopimusta. Lähtökohtana kannattavinta kuitenkin on, että vuokrasopimuksessa tilat ja niiden soveltuvuus sisäpuistokäyttöön ovat huomioitua jo ennen kuin sopimusta laaditaan.

Vahvuuksia ei korostettu tämän teeman kohdalla usein. Positiivisiakin ajatuksia kuitenkin esitettiin. Esimerkiksi hyvin laadittu vuokrasopimus mahdollisti toimijalle hyvän henkilökunnan palkkaamisen, koska vuokrasopimus oli kohtuullisemmassa roolissa muihin kuluihin verrattuna. Vahvuutena pidettiin myös vuokrasopimusta, jossa kaikki yllä mainitut seikat on otettu huomioon ja saatu näin molempia vuokraustoiminnan osapuolia hyödyttävä kestävä yhteistyö.

Yhteenvetona vuokrasopimus- teemasta voi todeta, että tämä osa yrityksen kivijalkaa kannattaa rakentaa hyvin, tarkasti ja sopivan rauhallisesti. Ennen sopimusta on tehtävä tarkat laskelmat ja arviot asiakasvirroista sekä mietittävä mille tasolle todellinen kävijämäärä tulee tasaantumaan. Vuokrasopimusneuvottelut tulee käydä hyvässä yhteishengessä, mahdollisesti lakimiehen avustamana, ja huolehtia, että toimintaympäristön muuttuessa, esimerkiksi kilpailun lisääntyessä, myös vuokranmaksun kriteerit muuttuvat. Sopimus ei saa olla liian pitkä ja kannattaa neuvotella alkuun esimerkiksi kolmen vuoden sopimuksesta ja jatkaa sitä kahden + kahden vuoden optiolla.

8.2 Aika

Kuva 20. Teemoittelun analyysi: aika

SWOT: AIKA	
<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ liian pitkä vuokrasopimus (useampi maininta) ○ yhteistyökumppaneiden liian pitkä sopimusaika (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> ○ IT-sopimuksissa liian pitkä irtisanomisaika ○ palkataan väärä ihminen väärään positioon ja koeaika on mennyt umpeen <ul style="list-style-type: none"> ○ aika syö yrittäjien ja vastuuhenkilöiden jaksamisen, jos asioista ei huolehdi alusta asti huolellisesti ○ uutuuden viehäytys katoaa asiakkaiden silmissä ajan myötä ○ kilpailijat syövät pitkässä juoksussa vakituista kauppaa ○ varauksien peruutukset tulevat liian lyhyen ajan puitteissa 	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ aika on huomioitu kaikissa prosesseissa → tämä palvelee kaikkia <ul style="list-style-type: none"> ○ huomioi aina aika myös työsopimuksissa, työajassa, irtisanoutumisajoissa ○ kaikissa sopimuksissa tulisi olla järkevöitetty irtisanomisaika ○ yhteistyösopimuksessa, esimerkiksi urheilujoukkueiden kanssa, tulisi olla aluksi vain vuoden yhteistyöaika (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> ○ mahdollisuus on, että hyvillä neuvotteluilla saadaan jo sovittuja aikamääreitä määritettyä uudelleen (useampi maininta)
<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ kannattavuus kärsii liian pitkän sopimuksen vuoksi (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> ○ usein laaditaan liian pitkä vuokrasopimus väärällä hinnalla (useampi maininta) ○ korona-aika (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> ○ sovitaan kiireessä tärkeistä sopimuksista ○ sopimusten tekemisessä kestää liian kauan <ul style="list-style-type: none"> ○ aktiviteettien rikkoutuessa korjausaika saattaa olla aivan liian pitkä ○ teknisten laitteiden sopimusaika ei voi olla kymmenen vuotta, koska laitteet kestävät noin viisi vuotta <ul style="list-style-type: none"> ○ kalleinta aikaa on tyhjä tila 	<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ nopea toiminta on kilpailuetu ○ sisäpuistotoimiala tarjoaa monelle nuorelle hyvän mahdollisuuden tehdä opiskelujen jälkeen töitä <ul style="list-style-type: none"> ○ monen vuoden kysely ja kyseenalaistaminen alalla luovat vahvan tietopankin ○ yhteistyökumppaneiden kanssa määritetään toimivat aikaikkunat varauksille <ul style="list-style-type: none"> ○ aika on huomioitu kaikessa tekemisessä alusta asti (useampi maininta)

Ajan hahmottuminen selkeäksi teemaksi ei ollut itsestään selvää. Kuitenkin yhä useamman kysymyksen vastauksessa aika alkoi tulemaan koko ajan selkeämmin esille. Tästä syystä aika nostettiin omaksi teemakseen, koska sen vaikutus käyttönsä kautta kannattavuuteen on selkeä ja ajan ympärille nivoutui erittäin monia aiheita ja vastauksia. Nelikenttäanalyysi myös vahvisti ajan olevan hyvin tasavertainen kaikilla neljällä osa-alueella, jota viimeisessä vaiheessa tarkasteltiin.

Uhkana aika on todella paha vastus liiketoiminnan tuloksellisuudelle. Aika uhkasi vuokrasopimusten onnistumista tehden sopimuksista liian pitkiä ja samoin kävi

yhteistyösopimusten kanssa. Aikaa oli puolestaan liikaa, kun keskusteltiin sopimuksista, joista haluttiin eroon. Irtisanomisajat olivat yleensä liian pitkiä. Koeaika puolestaan koettiin liian lyhyeksi ja vastaavasti uutuuden viehätys olisi saanut asiakkaiden silmissä kestää pidempään. Varauksien peruutuksissa aika jäi liian lyhyeksi tavoittaa tilalle uutta kauppaa, mutta puhuttaessa kilpailijoiden tulemisesta samaan markkinaan oli aika pitkällä jatkumolla huono kumppani, koska ajan mittaan onnistunut kilpailija söi kauppaa. Uhista suurimmaksi voisi nostaa kiireen, kun yrittäjät haluavat aloittaa toimintansa nopeasti tehden virheellisiä päätöksiä alkuvaiheessa, josta monet ongelmat yleensä alkavat. Tällöin aika alkaa syömään yrittäjien jaksamista, koska alkuajan päätökset tekevät tulevaisuutta koko ajan vaikeammaksi.

Useampi mainitsi, että ajan tuomat suurimmat **heikkoudet** ovat erityisesti kaikki sopimukset, joihin on sovittu liian pitkä yhteistyöaika. Ja jälleen vuokrasopimukset nostettiin esiin tärkeimpänä sopimustyyppinä. Myös korona-ajasta keskusteltiin, joka on ollut sisäpuistotoimialan suurin kriisiaika, joka on kaatanut monia alan yrityksiä. Kiire eli aikapula mainittiin myös yleisenä heikkoutena ja toisaalta todettiin, että usein sopimusten laatimisessa kestää liian kauan. Tämä teema toi myös esiin tärkeitä seikkoja sisäpuistoalan operatiivisista heikkouksista, koska useat digitaaliset aktiviteetit on toimitettu ulkomailta ja rikkoutumistapauksissa on varaosia usein mahdotonta saada Suomesta. Näissä tapauksissa osia saatetaan joutua odottamaan useita viikkoja esimerkiksi Aasiasta. Laitteiden vuokra-ajoista tuli myös keskustelua, että teknisten laitteiden suurin vuokra-aika on viisi vuotta. Tekniikka kehittyy niin valtavasti, että esimerkiksi kymmenen vuoden vuokrasopimus on aivan liian pitkä, koska laitteet kestävät noin viisi vuotta, jonka jälkeen ne tarvitsee uusia. Ajan tuoma suurin heikkous tiivistyi kuitenkin hienosti siihen, että kalleinta aikaa on asiakkaista tyhjä sisäpuisto.

Aika kuitenkin **mahdollistaa** paljon hyvää tekemistä. Hyviä mahdollisuuksia nähtiin prosessien suunnittelussa, joissa aika on huomioitu tarkasti integroiden se kaikkiin esimerkiksi rakennusvaiheiden prosessiaikatauluihin. Ajan katsottiin myös tukevan rekryointiprosesseja, joissa on huomioitava koeaika, perehdytys, työaika ja irtisanoutumisajat. Aika turvaa myös yhteistyösopimusten mahdollisuudet, kun sopimukset

tehdään sopivan lyhyiksi ja optioiden tai uuden sopimisen kautta luodaan jatkumot toimiville yhteistyökumppanuuksille. Ajan kuluessa syntyi myös positiivisia mahdollisuuksia neuvotella aluksi väärin sovittuja sopimuksia uudelleen. Keskusteluissa nousi ilahduttavan monta eri tapausta, joissa aika on auttanut myös esimerkiksi vuokranantajaa ymmärtämään, miksi sopimuksia on kohtuullistettava.

Aika on suuri **vahvuus**. Nopea toiminta on vahva kilpailuetu ja monen vuoden työkokemus, kyseenalaistaminen ja kysyminen tuovat tietopankin, joka auttaa selviytymään alan haastavista tilanteista. Yhteistyökumppaneiden kanssa aika antaa raamit sopimiselle, jota tapahtuu suoraan myös arjen tasolla esimerkiksi harjoitusajoista päätettäessä. Työskentelyajat koettiin positiiviseksi eduksi saada alalle hyvää henkilökuntaa, koska tarve on yleensä iltaisin ja erityisesti viikonloppuisin. Monelle opiskelijalle tämä on juuri oikea aikaikkuna työskennellä ja esimerkiksi urheiluopintoja suorittavat oppilaat saavat arvokasta työkokemusta ajan kautta työskennellessään liikunnallisessa sisäpuistossa. Aika on suuri vahvuus, kun se on huomattu jokaisessa vaiheessa liiketoimintaa perustaessa ja pyörittäessä. Tästä asiasta tuli mainintoja hyvin monelta.

8.3 Joustavat sopimukset

Kuva 21. Teemoittelun analyysi: joustavat sopimukset

SWOT: JOUSTAVAT SOPIMUKSET	
<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ joustamattomat sopimukset ajavat yrityksiä konkurssiin tai pakottavat lopettamaan toimintansa ▪ liian löyhät sopimukset ja pelkät suulliset sopimukset aiheuttavat riitatilanteita <ul style="list-style-type: none"> ▪ sitoudutaan liian pitkään ja liian joustamattomaan sopimukseen ▪ tehdään yhteistyösopimus liian pitkäksi aikaa (useampi maininta) <ul style="list-style-type: none"> ▪ vuokrasopimus on tehty väärin 	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ henkilöstövuokrasopimus antaa joustoa oikein laadittuna henkilöstökuluihin ▪ henkilöstövuokrasopimus laadittu kulujen osalta yrittäjää tukevilla ehdoilla <ul style="list-style-type: none"> ▪ yhteistyösopimuksissa harkittu sopimusaika esimerkiksi aluksi yksi vuosi, jotta voidaan tarkastaa sisällön ja toteutumisen tulokset ja päättää sen jälkeen optiolla jatkosta ▪ kiinteistösovimuksissa tarkka jako mikä kulu kenellekin kuuluu ▪ sopimusehtojen tarkka lukeminen ja varmistaminen, että sopimuksesta pääsee tarvittaessa irti kohtuullisilla ehdoilla <ul style="list-style-type: none"> ▪ mahdollisimman joustava vuokrasopimus, jolloin toimintaympäristön muuttuessa vuokrasopimuskin joustaa (useampi maininta) ▪ joustavat sisäaktiviteettisopimukset
<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ joustamattomat sopimukset ▪ sopimukset eivät joustu myöskään irtisanomistilanteessa, jolloin ajetaan yritystä alas ja joudutaan maksamaan esimerkiksi kolmen kuukautta sopimusta, jonka kautta ei tapahtu toimintaa ▪ rekrytoidaan vastuuhenkilö suoraan todella kovalla kuukausipalkalla ja työn suoritus taso ei vastaa haettua 	<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ hyvin laaditut sopimukset esimerkiksi, jos yksi yksikkö kaatuu niin sopimus joustaa ja yhden yksikön kulu pystytään poistamaan välittömästi ▪ työsopimuksissa maininta: "ja muut työnantajan osoittamat työt" ▪ yhteistyökumppaneiden kanssa aluksi "kevyt" ja vain vuoden kestävä aloitus (useampi maininta) ▪ optiot ovat kirjattuna sopimukseen (useampi maininta) ▪ koronan jälkeen osataan sopimusta laadittaessa ottaa huomioon "kattavuus, alennukset, teoreettiset maksun keskeytykset maksuliikenteessä, jne."

Joustavat sopimukset pääsivät riskimainintojen jälkeen kolmantena päätteemäksi.

Joustavuudesta keskusteltiin lähes kaikissa haastattelijan kysymyksissä. Yhtä lailla kuin vuokrasopimukset olivat laajasti puheenaiheena läpi haastatteluiden, nousi esiin yleensä kaikilla tasoilla myös sopimuksien joustavuus.

Joustavien sopimusten suurimpana **uhkana** on se, että joustavuuden tuoma tasapainottava elementti on unohdettu sopimuksia laadittaessa. Tämä on yksi merkittävimmistä syistä, miksi monet sisäpuistot ajautuvat konkurssiin tai joutuvat lopettamaan liiketoimintansa.

Myös liian joustavat sopimukset tai pelkästään suullisesti sovitut koetaan uhkana. Edelleen liian pitkät ja sitovat sopimukset sekä vuokrasopimukset, joissa aika on määritelty liian pitkäksi tai sitovaksi, ovat kannattavuuden romahduttajia. Sama on uhkana myös joustamattomissa yhteistyösopimuksissa.

Joustamattomat sopimukset eivät joustu yleensä myöskään sopimuksia irtisanottaessa ja ovat näin ollen suuria **heikkouksia**. Usein joudutaan maksamaan noin kolme kuukautta tyhjästä eli yrityksen ajautuessa konkurssiin tai sen lopettaessa toimintansa, laskuja tulee maksaa useita kuukausia, vaikka palveluita ei enää käytetä. Toimittajat haluavat luonnollisesti turvata omat sopimuksensa, jotta yrittäjät eivät hetken mielijohteesta päättä vaihtaa palvelun tarjoajaa. Hyvä olisi, jos sopimukseen saa lisäyksen, että liiketoiminnan päättyessä kannattomattomana, myös palvelun tarjoajan sopimus päättyisi ilman lisäkustannuksia. Heikkouksiin nousivat myös rekrytointiriskit, jolloin työnantajalla ei ole oikeutta irtisanoa työntekijää, jos hän ei ole sitä mitä odotettiin.

Joustavat sopimukset avaavat **mahdollisuuksia**. Henkilöstösopimuksissa joustavuus tarkoittaa esimerkiksi vuokratyön käyttöä, jolloin yrityksen kiinteät kuukausittaiset kulut jäävät pienemmiksi, kuin usean vakituisen tekijän palkkaamisen jälkeen. Joustavuus yhteistyösopimuksissa pienentää väärin yhteistyökumppaneiden valintaa.

Vuokrasopimuksissa joustavuus, niiden perustuminen esimerkiksi liikevaihtoon tai tulokseen, takaa, että normaalioloissa hyvällä liikeidealla ja paikalla oleva sisäpuisto tuskin tulee kaatumaan, jos myös muut asiat ovat sovitut joustavimmalla mahdollisella tavalla sekä ennakoitu mahdolliset toimintaympäristön muutokset. Tämä tarkoittaa myös kiinteistökulujen huomiointia ja ennakoivaa kulujakamista sekä sisäpuistolaitteiden sopimusten osaamista ja ymmärtämistä. Kaikessa sopimisessa tulee käydä yksityiskohdat hyvin läpi, jolloin mahdollisuuksia on hyvin monia.

Joustavien sopimuksien **vahvuuksina** mainittiin etuja kuten esimerkiksi useampia yksiköitä omistava sisäpuistoketju, joka voi poistaa yhden yksikön kulut, jos yksittäinen yksikkö suljetaan. Työsopimukseen vahvuuksia luodaan, kun sopimukseen lisätään lause ”ja muut työnantajan osoittamat työt”. Useampia mainintoja saivat edelleen kevyt aloitus

yhteistyökumppaneiden kanssa sekä niihin liittyvien optioiden sopimukseen sisällyttäminen kirjallisesti. Keskusteluissa todettiin myös, että koronan jälkeen yrittäjät ovat vahvempia ja osaavat vaatia esimerkiksi sopimuksen kattavuuden, alennuksien sekä maksuliikenteessä teoreettisten maksujen keskeytysten ynnä muiden pandemian kautta vaikuttaneiden uhkien torjumista ja ennalta ehkäisyä etukäteen.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymykset tässä työssä olivat:

1. Miten sopimusoosaaminen edistää sisäpuistotoimialan yrittäjää menestymään?
 - ✓ Ymmärtämällä sopimusten perusasiat yrittäjä osaa hahmottaa omassa toiminnassaan tärkeimmät osa-alueet. Tämän tutkimuksen perusteella ne olivat vuokrasopimusten oosaaminen, ajan oikea käyttö ja hallitseminen sekä joustavien sopimusten rakentaminen kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla.
 - ✓ Tulokset osoittivat, että menestys luodaan vähentämällä riskejä erityisesti yrityksen perustamisen alkuvaiheessa. Vuokrasopimusten hallinta koettiin tärkeimpänä sopimusonnistumisen kriteerinä. Tässä tärkeimpänä huomiona oli kiinnittää vuokrasopimuksen suuruus liikevaihtoon, tulokseen tai johonkin muuhun määreeseen, joka huomioi toimintaympäristöjen muutokset.
 - ✓ Aika korosti yrittäjän kaikkia valintoja. Aikaa oli joko tarpeeksi tai liian vähän. Välillä liiketoiminta kulminoitui virheineen liian pitkään aikajatkumoon tai korosti huolimattomasti laadittuja sopimuksia aikapulan vuoksi. Kiireeseen ei auta sortua etenkin alkuvaiheessa vaan lähtökohdallisesti aikaa on varattava riittävästi tärkeiden päätösten tekemiseen, sopimusten allekirjoittamiseen sekä jatkumoa tukevan liiketoimintasuunnitelman tuottamiseen. Sovi siis ajasta.
 - ✓ Joustavat sopimukset läpi liiketoimintakokonaisuuden olivat yrittäjän kannalta pelastus kaikilla osa-alueilla. Joustavat sopimukset nousevat jopa tärkeimmäksi tutkimuksen tulokseksi, koska yrittäjän hallitessa tämän osa-alueen tulee hän

todennäköisimmin selviytymään kaikista kannattavuuteen liittyvistä haasteistaan. Solmimalla joustavia sopimuksia yrittäjä osoittaa ammatillista osaamista, jolloin sopimukset kestävät tarkastelun niin ajan, riskien kuin toimintaympäristön muutoksien kautta.

- a) Mitkä ovat suurimmat sopimukseen liittyvät riskit ja miten riskejä voidaan pienentää?
- ✓ Suurimmat riskit muodostuivat vuokrasopimusneuvotteluissa, aikavaateiden huomioinnin puutteessa sekä joustamattomuuden unohtamisessa tai siihen suostumisessa.
 - ✓ Riskejä voidaan pienentää erilaisin riskienhallintatyökaluin, sopimushallinnalla, hyvillä sosiaalisilla- sekä neuvottelutaidoilla, ajan hallinnalla, lakimiehien avulla sekä joustavien vaihtoehtojen etsimisellä. Ratkaisevin riskienhallinnan väline on kuitenkin yrittäjän oma mieli ja tahtotila opetella riittävästi sopimuksien sisällöistä, hallinnasta sekä itse toimialasta, jolla työskentelee tai aikoo työskennellä.
- b) Mikä sopimus on kulurakenteellisesti tärkein sisäpuistotoimialalla?
- ✓ Ehdottomasti tärkein yksittäinen sopimustyyppi ovat vuokrasopimukset. Vuokrat korostuivat sellaisissakin puheenvuoroissa haastatteluissa, joissa siitä ei edes kysytty mitään. Vastauksiin vastattiin, mutta muita kuluja palattiin vertaamaan vuokrasopimuksen kuluun, jolloin useampi haastateltava totesi, ettei muilla sopimuksilla ole merkitystä, jos vuokratuulo ei ole hallittavissa.

9.2 Jälkimmäiset

Tämä työ olisi aiheensa puolesta ansainnut vielä lisää aikaa ja tutkimisen syventämistä, mahdollisesti jopa uutta haastattelukierrosta syvähaastattelumenetelmällä. Luottamuksen kasvaessa haastattelijan ja haastateltavien välillä olisi työhön saatu lisää syvyyttä.

Ymmärtäen toimialan säännönmukaisuuksia on opiskelija tyytyväinen kuitenkin löytämiinsä teemoihin ja tuloksiin. Useista teemoista nousivat esiin juuri ne päätekijät, jotka määrittävät jääkö sisäpuistoalan yritys markkinoille vai joudutaanko se lopulta ajamaan konkurssiin tai lopettamaan. Vuokrasopimukset, aika ja sopimusten joustavuus todella määrittävät

elinkaaren. Tulokset yllättivät ja toivat esiin laajemmat kokonaisuudet kuin mikä odotusarvo oli.

Työtä olisi voinut tietoperustaasioissa jalostaa jouhevammaksi ja sitoa eri aihealueet tiukemmin yhteen. Kriittisyyden lisääminen olisi myös auttanut tiukemmassa rajaamisessa kehittämään opinnäytetyöstä helpommin yrittäjille sisäistettävän. Suurimpana tarkoituksena oli tuottaa opas, josta sisäpuistoalan yrittäjät saisivat nopeasti vastauksia. Oppaan asemaa tukevat nyt nelikenttäanalyysit, jotka antavat vastauksia lyhyessä ja selkeässä muodossa.

Mielenkiinto tutkimuksia kohtaan yleensä nousi huomattavasti ja vaikka lopputyönä tämä ei ollut tekijän ensimmäinen, oli se yhdistettynä nykyiseen työ- ja elämäkokemukseen todella silmiä avaava. Opiskelijalle nousi suurempi ymmärrys tutkimisesta ja työ nosti asioiden ymmärtämisen merkityksellisyyttä. Kokemus oli yhtä yllättävä elämänkaarensa kuin aineiston analyysi tuloksissaan.

Lähteet

- Aaltonen, T. (2016-2020). Yritystoiminta. Haettu 21. 3 2021 osoitteesta
<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/sopimukset>
- Aarnos, E.;Eskola, J.;Hakala, J.;Heikkinen, H.;Kiviniemi, K.;Lätti, J.;. . . Åhlberg, M. (2018).
 Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (5). Haettu 25. 4 2021 osoitteesta
<https://www.elliblibrary.com/reader/9789524515160>
- Ahonkivi;Aranne;Hyvönen;Häkkänen;Iirola;Järvi;. . . Wesander. (2019). *Juridiset
 Asiakirjamallit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere.
- Alma Talent ja Lakimiesliiton kustannus. (2020). Työpaikan lait ja työsuhdeopas 2021. (19).
 Helsinki: Alma Talent. Haettu 25. 2 2021
- Annola, V.;& Saarnilehto, A. (2018). *Sopimusoikeuden perusteet*. Helsinki: Alma Talent.
- Asiakastieto Oy. (2020). Espoo Activity Park Oy. Haettu 16. 2 2021 osoitteesta
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/espoo-activity-park-oy/27942487/taloustiedot>
- Asiakastieto Oy. (2020). SuperPark Oy. Haettu 16. 2 2021 osoitteesta
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/superpark-oy/24817373/taloustiedot>
- Asiakastieto Oy. (n.d.). Arctic Action Oy. Haettu 16. 2 2021 osoitteesta
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/arctic-action-oy/26933693/taloustiedot>
- Asiakastieto Oy. (n.d.). HopLop Oy. Haettu 2. 16 2021 osoitteesta
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/hoplop-oy/20060430/taloustiedot>
- Asiakastieto Oy. (n.d.). Leon Leikkimaa Oy. Haettu 16. 2 2021 osoitteesta
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/leon-leikkimaa-oy/27330202/taloustiedot>
- Asiakastieto Oy. (n.d.). Seinäjoki Activity Park Oy. Haettu 16. 2 2021 osoitteesta
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/seinajoki-activity-park-oy-konkurssipesa/31595713/taloustiedot>
- Asianajotoimisto Linblad & Co Oy. (n.d.). Näin teet hyvän sopimuksen. Helsinki. Haettu 24. 2
 2021 osoitteesta
https://lindblad.fi/yksityisille/?gclid=Cj0KCQiAj9iBBhCJARIsAE9qRtB3ILUwuA0ZtroEqn0mO6XLvea_A0n1Ai1Z9cXj8r0bqkxqozn7Un0aAoJJEALw_wcB

- Businesscredit. (12. 2 2020). Yrityksen kulut. Haettu 8. 4 2021 osoitteesta
<https://www.businesscredit.fi/blog/yrityksen-kulut>
- Codd, C. (2020). *No easy ride*. Construction Journal of Proquest Journals.
- Duudsonit Activity Park. (2014). Haettu 12. 12 2020 osoitteesta <https://www.dap.fi>
- Haapio, H.;& Siedel, G. (2016). *A Short Guide To Contract Risk*. USA. Haettu 15. 3 2021
osoitteesta [https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-
ebooks/reader.action?docID=1139928&query=contract+risks](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=1139928&query=contract+risks)
- Halila, H.;& Hemmo, M. (2008). *Sopimustyypit*. Helsinki: Talentum.
- Halinen, A. (2020). Blogi. Haettu 5. 1 2021 osoitteesta [https://kskauppakamari.fi/fi-
fi/article/blogi/vuokrasopimuksen-jarjestely-yrityksen-
maksukyvyttomyystilanteessa/1906/](https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/vuokrasopimuksen-jarjestely-yrityksen-maksukyvyttomyystilanteessa/1906/)
- Hemmo, M. (2018). *Velvoiteoikeuden perusteet*. Helsinki: Forum Iuris.
- Hietala, H.;Järvensivu, P.;Kaivanto, K.;& Kyläkallio, K. (2010). *Yrityksen asiakirja- ja
sopimusopas*. Helsinki: Talentum.
- HopLop. (2005). Haettu 12. 12 2020 osoitteesta <https://www.hoplop.fi>
- Hyvärinen, M.;Nikander, P.;& Ruusuvoori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja.
Tampere. Haettu 25. 4 2021 osoitteesta
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>
- Igi Global. (2016). *Do E-Athletes Move? A Study on Training and Physical Exercise in Elite E-
Sports*. Haettu 27. 10 2020 osoitteesta [https://www.igi-global.com/article/do-e-
athletes-move/177250](https://www.igi-global.com/article/do-e-athletes-move/177250)
- Ilmonen, I.;Kallio, J.;Koskinen, J.;& Rajamäki, M. (2016). *Johda Riskejä*. Helsinki: Alma Talent.
- Juhila, K. (2021). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Haettu 26. 4 2021
osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopinnot>
- Kanerva, A.;& Kuhanen, P. (2013). *Laki liikehuoneiston vuokraamisesta*. Kiinteistömedia Oy.
Haettu 1. 12 2020
- Karjalainen, L. (n.d.). *Joka yrityksen talouskoulu*. Helsinki. Haettu 25. 2 2021 osoitteesta
<https://www.keuke.fi/client/keuke/userfiles/joka-yrityksen-talouskoulu-151118.pdf>
- Kauppalaki 27.3.1987/355. (1987). Haettu 10. 11 2020 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>

- Keränen, J.;& Turkki, K. (2020). SuperParkin kaksi sisäpuistoa on suljettu Kiinassa koronaviruksen takia. Haettu 23. 7 2020 osoitteesta <https://www.kainuunsanomat.fi/artikkeli/kiinalaisten-komponenttien-pula-on-elinkeinoministeri-lintilan-ykkoshuoli-koronaviruksen-vaikutuksista-suomeen-177902025/>
- Kesänen, V.;& Peltola, P. (2018). Classic Familyn toiminta laajenee e-urheiluun yhdessä Ideaparkin ja Zones by Särkänniemen kanssa. Haettu 23. 7 2020 osoitteesta <https://scclassic.com/yleiset/classic-familyn-toiminta-laajenee-e-urheiluun/>
- Koivikko, K. (2020). Liikehuoneiston vuokrasopimus - vältä nämä virheet. Haettu 30. 9 2020 osoitteesta <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/laki-ja-sopimukset/liikehuoneiston-vuokrasopimus/>
- Koskinen, A.-L. (2020). Särkänniemi lopettaa sisähuvipuistossa Ideaparkissa Lempäälässä, syynä koronan tuoma katkos. Haettu 23. 7 2020 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11412357>
- Kouvolan seudun ammattiopisto. (n.d.). Suomen työlainsäädännön keskeiset sisällöt. Haettu 1. 12 2020 osoitteesta <https://peda.net/ksao/oppimisymp%C3%A4rist%C3%B6/yt-aineet/utp2sa/yjt/tt/ttl3/tjtl/ktl/ttjvsly>
- Laki 24.fi. (2021). Sopimuksen synty. Haettu 2. 4 2021 osoitteesta <https://www.laki24.fi/sopimuksen-synty/>
- Laki Liikehuoneiston Vuokrauksesta 31.32995/482. (1995). Haettu 11. 11 2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950482>
- Lakius. (2017). Aiesopimus. Haettu 20. 10 2020 osoitteesta <https://lakius.fi/wp-content/uploads/2017/04/Aiesopimus-t%C3%A4ytt%C3%B6hje-ja-vinkit.pdf>
- Leos Leikkimaa. (2006). Haettu 12. 12 2020 osoitteesta <https://www.leosleikkimaa.fi>
- Li, H.;Yu, L.;& He, W. (24. 6 2019). The Impact of GDPR on Global Technology Development. *Journal*. doi:<https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1569186>
- Lindblad. (31. 7 2017). Yhteistyösopimus: mitä kannattaa huomioida? Haettu 22. 5 2021 osoitteesta <https://lindblad.fi/yhteistyosopimus/>
- Logistiikan maailma. (2020). Inconterms 2020 vientilausekkeet. Haettu 4. 2 2020 osoitteesta <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/>

- Malmén, Y.;& Wessberg, N. (2014). Mitä tarkoitetaan riskillä, riskianalyysillä, riskin arvioinnilla ja riskienhallinnalla? Haettu 2. 4 2021 osoitteesta <http://www.nbcsec.fi/sptry/arkisto/art-01.pdf>
- MaRa. (2018). Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelualoille 26 kuukauden mittainen työehtosopimus. Haettu 4. 12 2020 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajanpalvelualoille-26-kuukauden-mittainen-tyoehtosopimus.html>
- MaRa. (n.d.). Jäsenet. Haettu 4. 2 2020 osoitteesta <https://www.mara.fi/mara/jasenet.html>
- Moilanen, R.;Taskinen, K.;& Ruotsalainen, K. (2020). Talouden tilannekuva, Koronavirus - ajankohtaista tilastotietoa. Haettu 19. 12 2020 osoitteesta <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>
- Niskavaara, E. (2017). Yritystaloutta esimiehille. Helsinki. Haettu 21. 3 2021 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBDXDTEB#/kohta:YRITYSTALOUTTA\(\(20\)ESIMIEHILLE\(\(20\)/piste:b8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBDXDTEB#/kohta:YRITYSTALOUTTA((20)ESIMIEHILLE((20)/piste:b8)
- Niskavaara, E. (2017). Yritystaloutta Esimiehille. Haettu 8. 9 2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBDXDTEB#kohta:YRITYSTALOUTTA\(\(20\)ESIMIEHILLE\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBDXDTEB#kohta:YRITYSTALOUTTA((20)ESIMIEHILLE((20)/piste:b4)
- Osaava Yrittäjä. (n.d.). Yritystoiminta - Sopimukset. Haettu 4. 1 2020 osoitteesta . <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/sopimukset>
- Overly , M.;& Karlyn, M. (2012). *Guide To IT Contracting*. New York: Auerbach Publications. doi:<https://doi.org/10.1201/b13082>
- PK-RH. (2009). PK-Yrityksen Riskienhallinta. Haettu 28. 8 2020 osoitteesta <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/index.html>
- Pro riskienhallinta. (n.d.). Haettu 3. 4 2021 osoitteesta <https://www.riskienhallinta.org/liiketoiminnan-riskit>
- Pro riskienhallinta. (n.d.). Pk-yrityksen sopimukset ja vastuut. Haettu 21. 3 2021 osoitteesta <https://www.riskienhallinta.org/pk-yrityksen-sopimukset-ja-vastuut>
- Sihvonen, J.;& Uusi-Hautamaa, L. (2019). *Väärinkäytökset Yrityksissä*. Helsinki: Alma Talent.

- Suomen Riskienhallintayhdistys ry. (2012-2021). PK-RH-riskienhallinta. Haettu 21. 3 2021 osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/sopimus-ja-vastuuriskit.html>
- SuperPark Oy. (2012). Haettu 12. 12 2020 osoitteesta <https://www.superpark.fi>
- Taivalmaa, P. (2018). Miten hallitsen sopimusriskejä? Haettu 10. 9 2020 osoitteesta https://www.aon.com/finland/Fi_Blog/miten-hallitset-sopimusriskeja.jsp
- Takki, P.;& Halonen, S. (2017). *IT-Sopimukset*. Helsinki: Alma Talent.
- Tieteen termipankki. (2018). Oikeustiede. Haettu 9. 30 2020 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:liikehuoneiston_vuokrasopimus/laajempi_kuvaus
- Tieteen termipankki. (19. 6 2019). Sopimuksen päätyminen. Helsinki. Haettu 3. 4 2021 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:sopimuksen_p%C3%A4%C3%A4ttyminen
- Tietoarkisto. (2021). Laadullinen käsikirja. Haettu 26. 4 2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (n.d.). Haettu 2. 4 2021 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/gdpr>
- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Noudettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Työlainsäädäntö. Haettu 1. 12 2020 osoitteesta <https://tem.fi/tyolainsaadanto>
- Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. (5). (R. Valli, Toim.) Jyväskylä. Haettu 22. 5 2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518758>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.). Riskienhallintamatriisi. Haettu 20. 5 2021 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307569/Liite+7+-+Riskimatriisi/d50442bd-6123-4c1f-96f3-6436a4fe0b74>
- Virtuaalilakimies. (2021). Yhteistyösopimuksen rakenne ja oikeudellinen luonne. Haettu 22. 5 2021 osoitteesta <https://virtuallawyer.fondia.com/fi/articles/yhteistyosopimuksen-rakenne-ja-oikeudellinen>

Vuori, J. (n.d.). Laadullinen sisällönanalyysi. Haettu 22. 5 2021 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Yrittäjä.fi. (n.d.). Toimitilat yritykselle. Haettu 10. 10 2020 osoitteesta

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/toimitilat-yritykselle/omat-vai-vuokratilat-316783>

Yrittäjät. (28. 2 2019). Tarjousmenettely, hinnoittelu ja maksutavat. Haettu 2. 4 2021

osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/tarjousmenettely-hinnoittelu-ja#>

Åkerberg, P. (2017). *Budjetointi 2020-luvulla*. Helsinki: Alma Talent.

Liite 1

Haastatelluille lähetetty sähköposti

Esittely:

Hei,

Olen Kaisa Leppiaho ja teen Ylempää Ammattikorkeakoulu tutkintoa (MBA). Opinnäytetyöni aiheena on: Sisäpuistotoimiala – sopimusosaamisen merkitys liiketoiminnassa. Korona vei minulta, niin kuin monelta muultakin, työt sisäpuistotoimialalla ja päätin hyödyntää mahdollisuuden ja tehdä tutkimusta liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavasta sopimusosaamisesta alallamme.

Voisitko auttaa minua ja antaa haastattelun omista kokemuksistasi. Haastattelu vie aikaa noin 30 minuuttia ja kysymykset lähetän etukäteen sähköpostilla. Työ on täysin anonyymi ja missään vaiheessa ei käy ilmi mistä yrityksestä vastaukset ovat tai kuka haastatteluun on vastannut. Työhön vastaa eri yritysten edustajia ja saatte tulokset ohjeineen käyttöönnne viimeistään kesäkuussa 2021.

Olisin hyvin kiitollinen avustanne.

Ystävällisin terveisin

Kaisa Leppiaho

040-1503815

kaisa.leppiaho@gmail.com

Liite 2

Tutkimuskysymykset

Sisäpuistotoimiala – sopimusosaamisen merkitys liiketoiminnassa.

1. k: Kerro hieman työurastasi?
2. k: Miten olet kerryttänyt sopimusosaamistasi? Kertoisitko hieman kokemuksistasi.
 - (Tarkenna kyselyn aikana esim. onko opintoja alalta jne.)
 - (Tarkenna kyselyn aikana kokeeko omat sopimustaidot riittävinä suoriutumaan nykyisistä tehtävistä hyvin)
3. k: Oletko käyttänyt lakimiestä sopimusneuvotteluissa toisen osapuolen kanssa? Haluatko kertoa tarkemmin?
4. k: Työhöni on valittu neljä tärkeää sopimusosaamisen osa-aluetta. Kerrotko oman näkemyksesi, miten nämä osa-alueet vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen sisäpuisto? Ne ovat:
 - a. Miten vuokrasopimukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen sisäpuistotoimialalla. Kerro mielestäsi suurin riski?
 - b. Miten henkilöstösopimukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen sisäpuistotoimialalla. Kerro mielestäsi suurin riski?
 - c. Miten IT -sopimukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen sisäpuistotoimialalla? Kerro mielestäsi suurin riski?
 - d. Miten yhteistyösopimukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen sisäpuistotoimialalla. Kerro mielestäsi suurin riski? (Kenelle yritys tarjoaa palveluita – ei hankintasopimukset) (Tässä tulee myös ilmi mahdolliset poikkeavuudet eri toimijoiden kyvyissä laatia kannattavia yhteistyösopimuksia)
 - e. Minkä viidennen lisäisit listalle? Perustele vastauksesi.

(Näistä vastauksista voi pohdinnassa suoraan peilata teoriaosuuteen ja omaan tutkimustyöhön niiden yhteneväisyyksistä ja eroista.)

5. k: Oletko törmännyt sisäpuistotoimialalla työskennellessäsi sopimusvirheisiin, jotka ovat suoraan vaikuttaneet yrityksen kannattavuuteen? Kerro kokemuksistasi, yhdestä kolmeen esimerkkiä.
 - (Tarkenna kysymyksen aikana, että mikä on suora vaikutus kannattavuuteen ja miksi, jos haastateltava ei tule tähän vaiheeseen itse)

6. k: Oletko pystynyt korjaamaan mahdollisia sopimusvirheitä tai neuvottelemaan sopimuksia uudelleen, jos sopimuksella on ollut suuri merkitys suoraan yrityksen kannattavuuteen? Kerro kokemuksistasi.

7. k: Mikä on tärkein neuvosi sisäpuistoa perustavalle uudelle yrittäjälle?

8. k: Taustatiedot:
 - a. asema yrityksessä
 - b. koulutustausta

9. k: Kysymykset loppuivat tähän. Haluatko lisätä jotakin? Tai haluatko kommentoida haastattelua?