



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Sopimusoikeudellisten epävarmuustekijöiden tunnistaminen suomalaisen pk-yrityksen  
kansainvälistymisessä**

**Identification of Contract-Related Uncertainties in Finnish SME's Internationalization**

27.4.2019

Tekijä: Olli Salonen

Ohjaaja: Jyri Vilko

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Olli Salonen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sopimusoikeudellisten epävarmuustekijöiden tunnistaminen suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisessä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Jyri Vilko
<b>Hakusanat:</b>	kansainvälistyminen, sopimusriski, riski, sopimusoikeus, epävarmuus, sopimusoikeudelliset epävarmuustekijät

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia sopimusoikeudellisia epävarmuuksia ja niiden tunnistamista suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisessä. Kansainvälistymisessä kohdemaan lainsäädäntö saattaa aiheuttaa haasteita ja luoda uusia tuntemattomia epävarmuuksia kansainvälistyvälle yritykselle. Tutkielmassa tarkastellaan tilannetta, jossa suomalainen pk-yritys on kansainvälistymässä muihin Pohjoismaihin. Tarkoituksena on selvittää, miten pk-yritys voi tunnistaa sopimusoikeudellisia epävarmuuksia kansainvälistyessään. Epävarmuuksien tunnistaminen on tärkeää, jotta pk-yritykset pystyisivät myöhemmin analysoimaan ja hallitsemaan tunnistettuja epävarmuuksia ja riskejä. Lisäksi tutkielmassa selvennetään, mitä sopimusoikeudellisilla epävarmuustekijöillä tarkoitetaan. Tutkielma on toteutettu hyödyntämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkielman aineisto on kerätty kolmen teemahaastattelun avulla, joita analysoidaan sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen.

Tutkielman perusteella pk-yritykset voivat tunnistaa sopimusoikeudellisia epävarmuuksia erilaisten työkalujen avulla. Näitä työkaluja ovat muun muassa tarkistuslistat, standardit ja skenaarioanalyysi. Tutkielman empiirisessä osuudessa nousi esille asiantuntijoiden hyödyntäminen osana epävarmuuksien tunnistamista. Asiantuntijoita hyödyntämällä pk-yritykset pystyvät tehokkaasti tunnistamaan sopimukseen liittyviä epävarmuuksia kansainvälistyessään. Epävarmuuksien tunnistamista ei voida kuitenkaan ulkoistaa yrityksen ulkopuoliseksi toiminnoksi, vaan pk-yritysten on itse luotava strategia sopimukseen liittyvien epävarmuuksien tunnistamista ja hallintaa varten.

## ABSTRACT

**Author:** Olli Salonen  
**Title:** Identification of Contract-Related Uncertainties in Finnish SME's Internationalization  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Jyri Vilko  
**Keywords:** internationalization, contract risk, risk, contract law, uncertainty, contract-related uncertainties

The purpose of this Bachelor's Thesis is to examine contract-related uncertainties and identification of those uncertainties when Finnish SME is internationalizing. In internationalization the law of the destination country may cause challenges and create new unknown uncertainties for internationalizing company. This thesis is based on situation where Finnish SME is internationalizing to other Nordic countries. The aim is to find out how SMEs can identify contract-related uncertainties when internationalizing. It is important that SMEs identify uncertainties because only identified uncertainties and risks can be analyzed and managed. In addition, the thesis clarifies what is meant by contract law uncertainties. This thesis is done as a qualitative research. Used data in this thesis is collected through three interviews which are analyzed by using content analysis method.

SMEs can identify contract-related uncertainties by using different tools. These tools include checklists, standards and scenario analysis. The empirical part of the thesis showed the importance of using experts as part of identifying uncertainties. By utilizing experts, SMEs are able to identify efficiently uncertainties related to contracts when they are starting the internationalization process. However, the identification of uncertainties cannot be outsourced. SMEs themselves need to develop a strategy to identify and manage contract uncertainties.

# Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	1
1.1 TUTKIELMAN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT .....	2
1.2 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ.....	3
1.3 TUTKIELMAN RAJAUKSET .....	3
1.4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIELMAN RAKENNE .....	4
2. KANSAINVÄLISEN KAUPAN SOPIMUSOIKEUDELLISET EPÄVARMUUDET JA NIIDEN TUNNISTAMINEN.....	6
2.1 SOPIMUKSET KANSAINVÄLISESSÄ KAUPASSA .....	6
2.2 RISKIT .....	8
2.3 SOPIMUSRISKIT .....	10
2.3 TERMINOLOGIA RISKEISTÄ JA EPÄVARMUUKSISTA SOPIMUSOIKEUDELLISESSA KIRJALLISUUDESSA .....	14
2.4 RISKIENHALLINTA .....	15
2.4.1 <i>Epävarmuuksien tunnistaminen osana riskienhallintaprosessia</i> .....	16
2.4.2 <i>Epävarmuuksien tunnistamisen työkalut</i> .....	18
3. TUTKIELMAN TOTEUTUS .....	20
3.1 TUTKIMUKSEN AINEISTO .....	20
3.2 CASE-YRITYS JA TUTKITTAVA TAPAUS.....	21
4. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI .....	23
4.1 HAASTATELTAVIEN TAUSTAT.....	23
4.2 SOPIMUSOIKEUDELLISET EROAVAIUUDET SUOMEN JA POHJOISMAIDEN VÄLILLÄ .....	24
4.3 SOPIMUKSIIN LIITTYVÄT EPÄVARMUUDET YLEISESTI.....	25
4.4 SOPIMUSOIKEUDELLISTEN EPÄVARMUUKSIEN TUNNISTAMINEN KANSAINVÄLISTYMISESSÄ.....	26
4.5 SUOSITELLUT TOIMENPITEET, KUN SOPIMUSOIKEUDELLISIA EPÄVARMUUSTEKIJÖITÄ TUNNISTETAAN .....	27
4.6 AINEISTON ANALYYSI.....	28
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
5.1 TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
5.2 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSILLE .....	31
LÄHTEET.....	32

## **LIITTEET**

Liite 1 Haastattelukysymykset

## 1. Johdanto

Epävarmuus on olennainen osa kaikkea yritystoimintaa. Yritysten toimintaa uhkaavat muun muassa onnettomuudet, markkinoiden yllättävät muutokset ja omien virhearvioiden seuraamukset. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15) Kun yritys käynnistää kansainvälistymisprosessinsa ja prosessi etenee vaiheesta toiseen, yrityksen johto ja muu henkilöstö kohtaavat lukuisia organisaatiolle uusia haasteita (Luostarinen 2002, 38). Monet esimerkit ja kokemukset Suomessa ja ympäri maailman osoittavat, että kansainvälisessä liiketoiminnassa haasteita ja vaaroja kohdataan enemmän kuin kotimaan markkinoilla (Seristö 2002, 9). Kansainvälinen kauppa pohjautuu suurilta osin sopimusneuvotteluiden seurauksena syntyneihin asiakirjoihin (Lavonsalo 2005, 79). Tästä syystä laadukkaiden sopimusten tekeminen ja sopimusten riskienhallinta nousee tärkeään rooliin yrityksissä. Laadukas ja suunniteltu sopimusriskien hallinta onkin yhä suuremmissa määrin osa yritysten toimintaa sekä johtamista (Haapio 2007, 22).

Viennin merkitys Suomen valtion taloudelle korostuu esimerkiksi tämän hetkisissä poliittisissa keskusteluissa. Vuonna 2016 Suomen pääministeri Juha Sipilä ilmoitti hallituksen tavoitteeksi tuplata pk-yritysten viennin määrän vuoteen 2020 mennessä (Valtioneuvosto 2016). Varsinkaan pienillä yrityksillä ei kuitenkaan ole välttämättä yrityksen sisäistä osaamista tai aiempaa kokemusta sopimuksista kansainvälisessä kaupassa. Myös rajalliset rahalliset resurssit asettavat omat haasteensa juridisen osaamisen palkkaamiselle yrityksissä.

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on etsiä keinoja, kuinka suomalaiset pk-yritykset pystyvät tunnistamaan sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä kansainvälistyessään. Tutkielma on tehty toimeksiantona suomalaiselle pk-yritykselle, joka on aloittamassa kansainvälistä liiketoimintaansa. Tutkielmassa perehdytään tarkemmin sopimusriskien hallintaprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, epävarmuuksien tunnistamiseen. Tarkoituksena on tutkia, mitä tekijöitä suomalaisen pk-yrityksen sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisessa kannattaisi huomioida.

## 1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkielman tavoitteena on perehtyä sopimusoikeudellisiin epävarmuustekijöihin tilanteessa, jossa palveluliiketoimintaa harjoittava suomalainen kohdeyritys on laajentamassa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Tarkoituksena on löytää keinoja, joiden avulla kohdeyritys voi tunnistaa sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä hallitakseen sopimukseen liittyviä riskejä. Tutkielman tavoitteena on määritellä, mitä sopimusoikeudellisilla epävarmuustekijöillä kansainvälisessä liiketoiminnassa tarkoitetaan ja kuinka niitä voidaan tunnistaa. Päättökysymyksenä tutkielmassa on:

*Miten pk-yritys voi tunnistaa sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä kansainvälistyessään, kun kohdealueen lainsäädäntöä ei tunneta?*

Päättökysymyksen tarkoituksena on tarkastella, mitä suomalaisen pk-yrityksen sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisvaiheessa kannattaa tehdä. Alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on täydentää sekä päättökysymystä että tutkittavaa aihetta. Tutkielmassa tärkeää on erottaa epävarmuustekijät riskeistä ja pyrkiä määrittelemään, mitä sopimusoikeudellisilla epävarmuustekijöillä tarkoitetaan. Tutkielman alatutkimuskysymyksenä on:

*Mitä sopimusoikeudellisilla epävarmuustekijöillä tarkoitetaan?*

Määritelmää pyritään tarkastelemaan aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten kautta sekä teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, millaisina sopimusoikeudelliset epävarmuustekijät koetaan käytännössä. Lisäksi empiirisestä aineistosta pyritään löytämään työkaluja, joiden avulla pk-yritys voi tunnistaa sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä. Tutkielmassa tärkeää on pyrkiä tarkastelemaan, mihin suomalaisten pk-yritysten todella epävarmuuksien tunnistamisvaiheessa, osana riskienhallintaprosessia, kannattaa kiinnittää huomiota.

## 1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkielman teoreettisessa osuudessa on käytetty aineistona riskienhallintaan, sopimusoikeuteen ja kansainväliseen kauppaan liittyvää aiempaa kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Aiempaa kirjallisuutta ja artikkeleita hyödyntämällä on rakennettu pohja tutkittavalle aiheelle, jota hyödynnetään tutkielman empiirisessä osuudessa.

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkielman empiirisen osuuden aineiston keräämiseen on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkielman aineisto on kerätty haastatteluiden avulla, sillä haastattelun avulla tietoa voidaan kerätä joustavasti. Lisäksi haastateltavien vastauksia voi olla vaikea ennakoida ja vastauksia voidaan tarvittaessa selventää. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 204-205) näkevät nämä asiat haastattelun etuna aineistonkeruumenetelmää valittaessa. Haastattelussa käytetyt kysymykset ovat puolistrukturoituja, koska haastateltavien vastauksia ei haluta rajoittaa. Kysymysten tarkoituksena on, että haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin, jotta aineiston keräämisessä saataisiin selville myös yllättäviä tietoja tutkittavasta ilmiöstä.

## 1.3 Tutkielman rajaukset

Tutkielmaa rajataan koskemaan riskien hallintaprosessin ensimmäistä vaihetta, riskien tunnistamista. Prosessin muihin vaiheisiin ei kiinnitetä erityistä huomiota. Rajaukseen on vaikuttanut kohdeyrityksen nykytilanne, jossa yritys on käynnistämässä kansainvälistä liiketoimintaa. Riskienhallintaprosesseissa riskien ja epävarmuuksien tunnistaminen nähdään usein prosessin ensimmäisenä vaiheena (Hallikas, Karvonen, Pulkkinen, Virolainen & Tuominen 2004, 52).

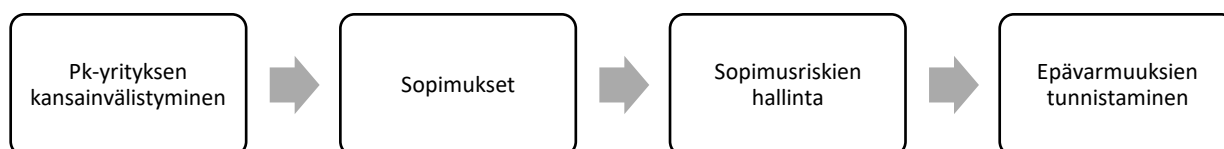
Tutkielmaa rajataan myös kohdealueiden osalta. Tutkielmassa kansainvälistä lainsäädäntöä ja sen aiheuttamia sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä suomalaiselle pk-yritykselle rajataan koskemaan Pohjoismaita. Maantieteellinen rajaus tehdään, koska kohdeyritys kokee Pohjoismaat todennäköisimpinä ja potentiaalisimpina ensimmäisinä kansainvälisen liiketoiminnan kohdemaina. Toisekseen, rajaus tehdään myös, jotta tutkielmasta ei tulisi liian laaja ja moniulotteinen. Jos tutkielmassa kohdemaita otettaisiin tarkasteluun esimerkiksi



Euroopan ulkopuolelta, lainsäädännölliset eroavaisuudet saattaisivat poiketa niin merkittävästi jo valituista kohdemaista, että tutkielman tulosten käytettävyys ja luotettavuus kärsisi.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on antaa yleiskuva tutkittavassa ilmiössä esiintyvistä eri tekijöistä (Anttila 2006, 493). Kuvassa 1 on esitetty tämän tutkielman teoreettisen viitekehysten eteneminen.



Kuva 1. Teoreettisen viitekehysten eteneminen

Teoreettinen viitekehys pohjautuu tilanteeseen, jossa suomalainen pk-yritys on aloittamassa kansainvälistä liiketoimintaansa. Kansainvälisillä markkinoilla sopimusriskejä tulee pystyä hallitsemaan. Ennen riskien analysoimista ja hallitsemista, tulee kansainvälisissä sopimuksissa piilevät epävarmuudet ensin tunnistaa. Tutkielman pohjan luo riskien tunnistamisen teoria osana riskienhallintaprosessia.

Tutkielman ensimmäisessä kappaleessa, johdannossa, esitellään lyhyesti tutkielman sisältöä. Johdannossa esitellään tutkielman taustaa, tavoitetta, käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja tutkimusongelmat. Lisäksi tutkielman teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne käydään läpi.

Toinen kappale sisältää tutkielmassa käytetyn teorian. Teoreettisessa osuudessa määritellään tarkemmin tutkielman tärkeimmät käsitteet sekä tutustutaan riskienhallinnan kirjallisuuteen tarkemmin. Kappaleessa esitellään muun muassa erilaisia sopimusriskejä sekä tarkastellaan riskien tunnistamista osana riskienhallintaprosessia. Myös riskin ja epävarmuuden

määritelmien eroavaisuutta tarkastellaan. Tutkielman teoreettinen osuus on rakennettu pitkälti aiemman kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta.

Tutkielman kolmannessa kappaleessa esitetään empiirisen tutkielman toteutustapa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta perustellaan tarkemmin sekä tutustutaan tiedonkeruumenetelmiin osana empiiristä tutkimusta. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin myös tutkimuksen case-yritys.

Tutkielman neljäs kappale sisältää empiirisen osuuden työstä. Tässä kappaleessa esitetään aineiston analysoinnin kautta saadut tutkimustulokset. Haastatteluiden kautta kerättyä tietoa vertaillaan teoriaosuudessa esitettyihin tietoihin. Tavoitteena on tiivistää haastatteluiden kautta kerätty aineisto. Tutkielman viimeisessä kappaleessa esitetään työn johtopäätökset ja tehdään yhteenveto tutkielmasta. Lisäksi tutkielman loppuun pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

## 2. Kansainvälisen kaupan sopimusoikeudelliset epävarmuudet ja niiden tunnistaminen

Kansainvälinen kauppa pitää sisällään monenlaista kansallisia rajoja ylittävää taloudellista toimintaa. Tavaroiden ja palveluiden vienti- ja tuontitoiminta, pääomien siirtäminen ja investointi maasta toiseen sekä taitotiedon ja käyttöoikeuksien kauppa maasta toiseen ovat esimerkkejä kansainvälisestä kaupasta. (Seristö 2002, 9) Kotimaan kaupasta kansainvälinen kauppa eroaa muun muassa siten, että asiakas tai toimittaja toimii normaalisti markkina-alueella, jossa vallitsevat erilaiset säännöt ja tavat toimia, erilainen kulttuuri ja arvomaailma sekä toisenlainen kysyntä- ja tarjontatilanne. Kansainvälisessä kaupassa joudutaan siis sopeutumaan toisenlaisiin olosuhteisiin kuin mitä kotimaan kaupassa on totuttu. (Immonen 2005, 15) Usein kansainvälinen liiketoiminta on haastavampaa kuin kotimaan markkinoilla toimiminen, sillä erilaiset toimintatavat, kulttuuri, kieli ja lainsäädäntö asettavat haasteita liiketoiminnalle. Kansainvälisessä kaupassa on myös enemmän vaaratekijöitä ja yritykset tekevät virheitä herkemmin suhteessa kotimaan markkinoilla toimimiseen. Tehdyt virheet kansainvälisessä toiminnassa osoittautuvat usein erityisen kalliiksi. (Seristö 2002, 9)

### 2.1 Sopimukset kansainvälisessä kaupassa

Sopimuksia on useita erilaisia ja eri tilanteisiin sopivia. Niitä tehdään hyvin vaihtelevissa olosuhteissa sekä erilaisin välinein. Tämän seurauksena on haastavaa määritellä tarkasti, mitä sopimuksilla tarkoitetaan oikeustieteessä. Perinteisesti sopimus on määritelty selittämällä se kahden tai useamman toisiansa edellyttävän oikeustoimen yhdistelmäksi. Kyseinen määritelmä on oikeustieteellisestä näkökulmasta katsottuna melko väljä, mutta se kattanee suurimman osan sopimuksista. (Saarnilehto 2009, 3) Sopimussisältöön kuuluvat myös liiteaineisto, joita ovat muun muassa tekniset erittelyt, määrittelyt, piirustukset, aikataulut ja suorituskykytakuut. Nämä kaikki vaikuttavat sopimusten sisältöihin kahdella tavalla. Ensinnäkin niistä voi seurata suoraan osapuolia sitovia velvoitteita. Toiseksi ne voivat vaikuttaa sopimusehtojen tulkintaan. (Haapio 2002, 15)

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (13.6. 1929/228) 1 luvun 1 §:n mukaan ”Tarjous sopimuksen tekemisestä ja sellaiseen tarjoukseen annettu vastaus sitovat tarjouksen tekijää ja vastauksen antajaa”. Suomalaisen oikeuskäytännön mukaan sopimus siis syntyy myyjän tai ostajan tekemästä tarjouksesta ja kyseistä tarjousta koskevasta hyväksyvästä vastauksesta. (Haapio 2002, 13; Lavonsalo 2005, 83; Pehkonen 2000, 74) Sama oikeuskäytäntö pätee myös muissa Pohjoismaissa (Pehkonen 2000, 74).

Kansainvälinen kaupankäynti perustuu pääosin lähes poikkeuksetta kirjallisiin asiakirjoihin, jotka ovat syntyneet sopimusneuvotteluiden tuloksena (Lavonsalo 2005, 79). Ulkomaankaupassa erimielisyyksien välttämiseksi sopimuksissa on pyrittävä mahdollisimman hyvään tarkkuuteen ja kiinnittää erityistä huomiota yksityiskohtaisuuteen. Sopimus olisi hyvä tehdä aina kirjallisesti. Tärkeää on myös huomioida oman sekä vastapuolen valtion oikeusjärjestelmien ja kauppatapojen eroavaisuudet. Esimerkiksi Iso-Britanniassa Common Lawn mukaan sopimusoikeus eroaa Pohjoismaisesta oikeuskäytännöstä. (Pehkonen 2000, 74-75).

Kansainvälistymisen seurauksena yritys aloittaa ulkomaan kaupan, jossa oikeussuhteiden verkosto on monimutkainen. Suomalaisen yrityksen on tunnettava ensinnäkin, mitä kotimaan lainsäädäntö määrää yrityksen suhteista valtioon, viranomaisiin, kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Ulkomaankauppaa säätelevät erilaiset sopimukset, joita ovat esimerkiksi tulli- ja vapaakauppasopimukset, teollisuus oikeuksia koskevat sopimukset, verosopimukset, liikenne- ja kuljetussopimukset, riitojen ratkaisemista ja tunnustamista koskevat sopimukset sekä kauppalakien yhtenäistämissopimukset. (Pehkonen 2000, 71)

Huolimatta siitä, että lainsäädännön perushenki on päällisin puolin melko samanlainen monissa maissa, erot erityisesti yksityiskohdissa ja tulkintatavoissa saattavat olla huomattavan suuria sekä yllättäviä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 308). Tehokkaan kansainvälisen kaupan mahdollistamiseksi eri valtioiden lainsäädäntöjä on pyritty harmonisoimaan eli yhtenäistämään. Pohjoismaissa erityisesti kauppalakien harmonisoiminen tapahtui jo 1900-luvun alussa. Tämä on johtanut siihen, että Pohjoismaista on kehittynyt yhtenäinen markkina-alue, joka puolestaan on edistänyt yhteispohjoismaisen oikeusideologian kasvua esimerkiksi sopimusoikeuden alalla. (Sandvik & Sisula-Tulokas 2013,

16-17) On kuitenkin huomioitava, että vaikka juridiset esteet Euroopassa ovat osittain poistuneet, kielelliset ja kulttuurilliset eroavaisuudet hälvenevät hitaasti tai saattavat jopa korostua entisestään (Iloranta & Muhonen-Pajunen 2008, 44).

## 2.2 Riskit

Arkikielessä ”*riski*” sanaa käytetään usein, kun kuvaillaan vaaraa ja epätietoisuutta, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen. Tarkasteltava näkökulma, kyseinen tilanne tai esimerkiksi maantieteellinen sijainti vaikuttavat siihen, miten riski käsitteenä koetaan ja yleisesti ottaen tunnetaan. Riskit ovatkin kontekstisidonnaisia ja ihmisten riskiarviot muuttuvat usein ajan ja paikan suhteen. (Kuusela & Ollikainen 1998, 16) Standardeissa ja kirjallisuudessa riskit määritellään monin eri tavoin (Haapio 2014, 78). Vaughan (1996) on määritellyt riskin olosuhteena, jossa tapahtuman lopullinen tulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta tuloksesta. Rescherin (1983, 5) määritelmän mukaan riski voidaan nähdä mahdollisuutena, että asiat menevät pieleen, joka on olemassa aina, kun on olemassa määrittelemättömiä lopputuloksia, joista jotkut voivat olla negatiivisia. Harland, Brenchley ja Walker (2003) ovat puolestaan määritelleet riskin vaaran, tappion, menetyksen, loukkaantumisen tai muun ei-toivotun tapahtuman mahdollisuutena. Yleisesti se kuitenkin koetaan ajatuksena siitä, että jotakin epäedullista voi tapahtua. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 7). Suomen kielessä riskin synonyymeina käytetään usein vahingonuhkaa ja vahingonvaaraa (Suominen 2003, 9).

Kun puhutaan riskeistä, on tärkeää erottaa riskin ja epävarmuuden määritelmät toisistaan. Knight (1921) on määritellyt riskin ja epävarmuuden eroa siten, että riski on jotakin, jonka tapahtumisen todennäköisyyttä voidaan objektiivisesti mitata, mutta epävarmuus perustuu ainoastaan ei-mitattaviin subjektiivisiin todennäköisyyksiin. Sekä objektiivisen että subjektiivisen todennäköisyyden määrittely perustuu päätöksentekijöillä olevaan tiedon määrään päätöksentekohetkellä. Objektiivisen todennäköisyyden vallitessa, tulisi kahden eri päätöksentekijän päätyä samaan todennäköisyysarvioon ja päätökseen. Subjektiivisesta todennäköisyydestä puhuttaessa päätöksentekijät voivat päätyä erilaisiin lopputuloksiin todennäköisyyksistä. (Kahra, Kuusela & Kanto 2005, 72) Vilkon, Ritalan ja Edelmanin (2014)

mukaan riski on yksi epävarmuuden tasoista, jotka määräytyvät sen mukaan, millainen tieto päätöksentekijöillä on tulevaisuuden tapahtumien todennäköisyydestä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa riskin suuruutta voidaan tarkastella todennäköisyyden ja merkittävyyden tulona kaavan 1 mukaisesti (Mitchell 1995; Narayan 1998):

$$\text{Riski} = P(\text{Tappio}) \times I(\text{Tappio}), \quad (1)$$

jossa  $P$  on tapahtuman todennäköisyys ja  $I$  tapahtuman laajuus tai vakavuus. Kaavan mukainen menetelmä on melko yleisesti käytössä. Riskin todennäköisyyttä arvioidaan usein todennäköisyysjakauman perusteella, jolloin riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida tarkasti vain niiden riskien osalta, jotka ovat tyypillisiä. Jos tarkasteltavana oleva riski on uusi sekä tuntematon, riskin todennäköisyyttä ei voida arvioida tarkasti. (Juvonen et al. 2005, 8) Tällöin Knightin (1921) mukaan puhutaan epävarmuuksista. Arviot todennäköisyyksistä voivat perustua muun muassa muutamaan kokemukseräiseen tapahtumaan tai laajaan tietopohjaan (Kuusela & Ollikainen 1998, 18).

Matemaattisessa mallissa on havaittavissa yksi merkittävä puute: määritelmää hyödyntämällä ei voida asettaa riskejä selkeästi tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mihin riskeistä tulisi varautua ensisijaisesti. Määritelmän mukaan riskien todennäköisyydet ja riskien merkittävyydet ovat saman arvoisia keskenään, vaikka asia ei todellisuudessa ole näin. Esimerkiksi jos riskin todennäköisyys olisi pieni (1) ja riskin vakavuus yrityksen toiminnan kannalta olisi erittäin merkittävä (5), riski uhkaa toteutuessaan merkittävästi yrityksen koko tulevaisuutta, mikäli siihen ei olla varauduttu. Päinvastaisessa tilanteessa riskin todennäköisyys olisi erittäin suuri (5) riskin vakavuuden ollessa pieni (1). Jälkimmäisessä tilanteessa riskin toteutuminen aiheuttaisi kuitenkin ainoastaan pientä taloudellista vahinkoa yritykselle. Riskin matemaattinen malli antaa kuitenkin molemmissa tapauksissa saman lopputuloksen (5), riippumatta siitä millainen yrityksen tilanne on riskin toteutuessa. (Juvonen et al. 2005, 9)

Riskit sisältyvät oleellisesti kaikkeen liiketoimintaan. Riskien ottaminen on hyvin luonnollista liiketoiminnassa, mutta oleellista on osata hallita riskejä. Riskejä ei siis pidä ottaa mihin

tahansa hintaan, vaan niiden tulisi olla järkevässä suhteessa mahdolliseen tuottoon, jota riskin ottamisella voidaan saavuttaa. (Haapio 2007, 23) Terve riskinotto voidaankin nähdä koko yritystoiminnan perusteena (Erola & Louto 2000, 186). Riskin ottaminen saattaa olla yrityksille menestymisen kannalta jopa välttämätöntä (Kuusela & Ollikainen 2005, 15).

### 2.3 Sopimusriskit

Kaikkiin sopimussuhteisiin liittyy riski (Hemmo & Hoppu 2016). Sopimusriskit voidaan nähdä yrityksissä osana oikeudellisia riskejä tai vastuuriskejä. Sopimuksissa uhkana voi olla esimerkiksi, että yritys joutuu vastuuseen velvollisuuksiensa rikkomisesta tai sille aiheutuu haitallisia seurauksia sopimuksen toteutumattomuudesta, pätemättömyydestä tai dokumentoinnin puutteesta. (Haapio 2007, 23) Sopimusriskit ovat osa yrityksen operatiivisia riskejä ja niihin liittyvät muun muassa riskit ehtojen ja vaatimusten toteutumisesta tai vastaavasti toteutumattomuudesta, tulkintariskit ja osapuolten vastuiden epäselvyys tai yllätyksellisyys (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 73). Sopimusriskeille ei ole kuitenkaan vakiintunutta määritelmää. Yleisesti ottaen sopimusriskeillä tarkoitetaan tapahtumia, jotka saattavat vaikuttaa sopimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Kun sopimusriskejä tarkastellaan sopimusoikeudellisesta näkökulmasta, korostuvat sopimuksen syntyyn tai sitovuuteen liittyvät ongelmat, sopimusvelvoitteiden laiminlyömiset, kuten suorituksen viivästys ja virhe sekä sopimusrikkomusten seuraamukset. (Haapio 2014, 79)

Huolimatta siitä, että sopimuksilla on aina juridinen ulottuvuus, sopimukset ovat myös muuta. Sopimusriskeiksi voidaan katsoa myös esimerkiksi sopimukseen liittyvät epävarmuustekijät, eikä sopimusriskeillä siis aina välttämättä tarkoiteta sopimusrikkomuksesta aiheutuvia korvausvastuita. (Haapio 2007, 23) Sopimukseen liittyviksi riskeiksi voidaan katsoa myös sopimuksen katoaminen sekä suullinen sopimus (Koivu & Leskinen 2005, 307). Molemmissa tapauksissa epävarmuutta luo se, että ei voida varmuudella osoittaa, mitä on sovittu.

Sopimukset voidaan nähdä hyvänä riskienhallinnan ja -jaon välineenä (Kurkela 2003, 66). Sopimusvapauden vallitessa sopimuksen osapuolet voivat lähtökohtaisesti jakaa riskiä haluamallaan tavalla keskenään. Sopimuksessa voidaan esimerkiksi määrittää suorituksen

laatuvaatimukset, hyväksyttävät virhemarginaalit tai tilanteet, missä osapuolet voivat irtisanoa tai purkaa sopimuksen. Jos riskien jakamisesta ei erikseen sovita, vastuu riskien toteutumisesta määräytyy tahdonvaltaisen oikeuden mukaan. Riskien jakaminen sopimuksissa auttaa osapuolia kuitenkin ennakoimaan tilanteita eivätkä osapuolet joudu tyytymään oikeuden päätöksiin, jotka saattavat joissakin tilanteissa olla yritysten kannalta heikompia, kuin mitä sopimisella olisi voitu saavuttaa. (Norros 2007, 148-149)

Vastuuriskin lisäksi Hemmo (20014, 13) tunnistaa myös muita yleisiä sopimusriskejä, joita on esitelty tarkemmin taulukossa 1.



Taulukko 1. Yleisiä sopimusriskejä (Hemmo 2004, 13)

Riski	Selitys	Käytännön esimerkki
<b>Sitovuusriski</b>	Riskin realisoituessa sopimus jää tekijänsä odotuksista huolimatta sitomattomaksi.	Sopimus on kilpailuoikeudellisen lainsäädännön vastainen.
<b>Tulkintariski</b>	Sopimuksen soveltamisessa päädytään eri tulokseen kuin osapuoli olisi odottanut.	Sopimusehdot on muotoiltu epätasällisesti ja osapuolen ymmärrys sopimuksen sisällöstä ei saa riittävää tukea tulkinta-aineistosta.
<b>Sopimuskumppanin luotettavuus ja maksukyky</b>	Toinen sopimuksen osapuolista ei ole luotettava tai ei kykene suoriutumaan sovituista maksuista.	Luotettavuudella voidaan tarkoittaa laajassa mielessä myös sopimuskumppanin asiantuntevuutta ja muita valmiuksia suoriutua sopimuksen velvoitteista.
<b>Suoritusmiskustannusriski</b>	Omista suoritteista suoriutuminen ei välttämättä onnistukaan odotetulla tavalla.	Lisääntyneet raaka-aine kustannukset nostattavat omien velvoitteiden hintaa. Jos olosuhteista huolimatta osapuoli suoriutuu velvoitteistaan, osapuoli välttää vastuuseuraamukset, mutta joutuu kärsimään katemenetyksistä.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että sopimuksissa tietynlaisena perusriskinä on uhka tapahtumien odottamattoman kehityksen mahdollisuus. Sopimuksen osapuolet voivat esimerkiksi jättää sopimuksen velvoitteet hoitamatta tai markkinamuutokset tai muut ulkoiset tapahtumat estävät sopimuksen toteutumisen. Tämän kaltainen häiriö johtaa usein ainakin

tilanteen selvitystarpeisiin. Tällöin sopimuksen toteutuminen ainakin hidastuu, vakiintunutkin asiakassuhde voi heikentyä ja osapuolet joutuvat käyttämään aikaansa mahdollisesti negatiivisiin toimenpiteisiin. (Hemmo 2004, 13-14) Juridisten riskien rahamääräistä suuruutta on kuitenkin vaikeaa arvioida. Usein on mahdollista kuitenkin tehdä ns. maksimiriskiarvio, jossa pohditaan kuinka suuri suurin mahdollinen vahinko voisi olla rahamääräisesti arvioituna. Tällöinkään tarkkoja täsmällisiä lukuja ei välttämättä kyetä tuottamaan. (Nygren 2002, 225-226)

Pehkonen nostaa (2000, 83) esille kolme asiaa, jotka olisi hyvä selvittää jo ennen sopimuksen tekemistä epävarmuuksien realisoitumisen välttämiseksi tilanteessa, jossa suomalainen yritys harjoittaa kauppaa ulkomaalaisen yrityksen kanssa:

- 1) Kumman maan lakia, Suomen kauppalakia vai ulkomaalaisen osapuolen maan kauppalakia sovelletaan tilanteessa, jossa kirjallinen sopimus on jäänyt aukolliseksi eikä aukkopaiikkoja pystytä tukkimaan sopimusta tulkitsemalla.
- 2) Mikä on osapuolen kotimaan kauppalaan aineellinen sisältö? Voiko suomalainen viejäosapuoli esimerkiksi purkaa koko kaupan, jos ulkomaalainen osapuoli ei maksa suoritustaan kaupasta. Myös muut poikkeamat suomalaisista oikeussäännöksistä tulisi selvittää.
- 3) Kumman maan tuomioistuimessa mahdollinen riitatilanne tullaan ratkaisemaan, vai selvitetäänkö asia välimiesmenettelyn avulla.

Suomen riskienhallintayhdistys toteaa, että erityisesti pk-yrityksen vastapuolena sopimuksissa on usein selkeästi isommat resurssit omaava yritys. Pienen yrityksen onkin tärkeää huolehtia, että se ei sitoudu omaa riskinkantokykyään suurempaan vastuuseen sopimuksissa. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2009c)

Sopimukseen liittyvää riskiä voidaan vähentää muun muassa sopimushallinnan avulla. Sopimushallinnan avulla voidaan myös parantaa sopimusten laatua sekä kustannustehokkuutta. Sopimushallinta voidaan nähdä myös sopimuksen elinkaaren hallintana, koska sopimushallinnassa ideana on hallita sopimusta aina ensimmäisestä ajatuksesta sopimuksen tekemisestä sopimuksen päättymiseen. (Hirvonen-Ere 2018, 79-84)

### 2.3 Terminologia riskeistä ja epävarmuuksista sopimusoikeudellisessa kirjallisuudessa

Tutkielmassa käytetään ”*sopimusriski*” termin sijaan termiä ”*sopimusoikeudellinen epävarmuustekijä*”, joiden tunnistamiseen tutkielmassa siis keskitytään. Tämä johtuu siitä, että tilanteessa, jossa kohdeyritys on laajentamassa toimintaansa kansainvälisille markkinoille, yritys ei pysty objektiivisesti arvioimaan tulevaisuuden tapahtumien todennäköisyyksiä. Kyseinen termi on muodostettu Vilkon et al. (2014) aiemman tutkimuksen perusteella, jossa on tunnistettu toimitusketjun riskin hallinnassa kuusi eri epävarmuuden tasoa perustuen siihen, millainen tieto päätöksentekijöillä on informaation suhteen. Kun epävarmuuden taso kasvaa ja päätöksentekijöillä olevan tiedon määrä vähenee, riskin parametrien (todennäköisyys ja riskin vakavuus) tunnistamisesta tulee vaikeampaa ja lopulta mahdotonta. Tällöin riskiä ei voida mitata, mutta saatetaan olla tietoisia siitä, että jotakin yrityksen toiminnan kannalta epäedullista saattaa tapahtua. (Vilko et al. 2014)

Tämän tutkielman tapaus perustuu tilanteeseen, jossa päätöksentekijöillä oleva tieto tulevaisuuden sopimusoikeudellista tapahtumista ei siis ole riittävä objektiivisen todennäköisyyden arviointiin, vaan arviot tulevaisuuden tapahtumien todennäköisyydestä perustuvat enemmän tai vähemmän subjektiivisiin todennäköisyyksiin, jolloin arvioiden kohteena ovat epävarmuudet. Riskin matemaattisen mallin ja Knightin (1921) määritelmän mukaan, sopimusriskeistä voitaisiin puhua, jos tulevaisuuden tapahtumien toteutumiseen voitaisiin määritellä tarkasti todennäköisyys. Knightin (1921) ja Vilkon et al. (2014) teorioita hyödyntäen on muodostettu termi ”*sopimusoikeudellinen epävarmuustekijä*”, jonka tarkoituksena on kuvata tapaustutkimuksen päätöksentekijöiden tietoa tulevaisuuden tapahtumista.

Suomenkielisessä sopimusoikeutta käsittelevässä kirjallisuudessa terminologian näkökulmasta keskitytään juuri pelkästään riskeihin sopimuksissa (ks. Haapio 2014; Hemmo 2004; Nygren 2002). Tässä tutkielmassa hyödynnetään sopimusriskeihin liittyvää kirjallisuutta,

mutta tutkielman tapaustutkimuksen tilanteesta johtuen tarkastellaan sopimusoikeudellisia epävarmuuksia, sillä tämä on Knightin (1921) mukaan oikein terminologian osalta.

## 2.4 Riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaation johdon sekä muun henkilökunnan toteuttamaa johtamiseen ja toimintaan liittyvää prosessia, jota pyritään soveltamaan kaikessa organisaation toiminnassa aina strategian valinnasta lähtien. Riskienhallinnan tavoite on pyrkiä tunnistamaan ja hallitsemaan organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit tarpeeksi pieninä, jotta organisaation tulevaisuus ei ole uhattuna. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2019a) Riskienhallinnassa ydinajatus on, että riskien tai epävarmuuksien toteutumisesta huolimatta yrityksen tulee kaikissa olosuhteissa pystyä jatkamaan toimintaansa (Suominen 2005, 155). Riskienhallinnassa tehdään päätöksiä, jotka perustuvat riskien arvioimiseen ja laskemiseen. Yksinkertaistettuna riskienhallinnassa on kyse siitä, että organisaatiossa ollaan tietoisia siitä, mitä tehdään, kun jotain ryhdytään tekemään. Ja kun jotain aloitetaan tekemään, niin pyritään varmistumaan siitä, että yllätysten määrä olisi niin pieni kuin mahdollista. (Juvonen et al. 2005, 18) Suomisen (1998, 135) mukaan riskienhallinta muodostaa organisaation omaisuutta, henkilöstöä ja liiketoiminnan suhteita turvaavan suojajärjestelmän. Haines (1992, 319) määrittelee riskienhallinnan systemaattisena, tilastolliseen tietoon pohjautuvana kokonaisvaltaisena prosessina.

Juvonen et al. (2005, 18) tunnistavat kolme riskienhallinnan avaindimensiota, jotka ovat merkittäviä riskienhallinnan käsitteen ymmärtämisen kannalta. Näiden avaindimensioiden mukaan riskienhallinta on:

- Riskien tunnistamista ja arvioimista
- Päätösten tekemistä
- Päätösten toimeenpanoa.

Tarpeet sekä toteuttamistavat riskienhallinnalle vaihtelevat paljon eri kokoisissa sekä eri toimialoilla toimivissa yrityksissä. Esimerkiksi suuri monialayritys tarvitsee täysin erilaisen suojajärjestelmän verrattuna pieneen yritykseen, joka valmistaa ja markkinoi ainoastaan yhtä

tuotetta. (Suominen 1998, 135) Pk-yrityksen riskienhallinnassa lähtökohtana on ammattimainen suhtautuminen riskienhallintaan, jossa tiedetään oman toiminnan asettamat vaatimukset. Pk-yrityksen riskienhallinnassa nousee esiin yrityksen sisäinen yhteistyö sekä erilaisten asiantuntijoiden hyödyntäminen riskienhallinnassa. Pk-yrityksessä riskienhallinta tulee sisällyttää osaksi organisaation kulttuuria, sillä koko henkilöstön panos on merkittävä riskienhallinnan kannalta. On kuitenkin huomioitava, että pk-yrityksen johto on ensisijaisesti vastuussa riskienhallinnasta. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2019a)

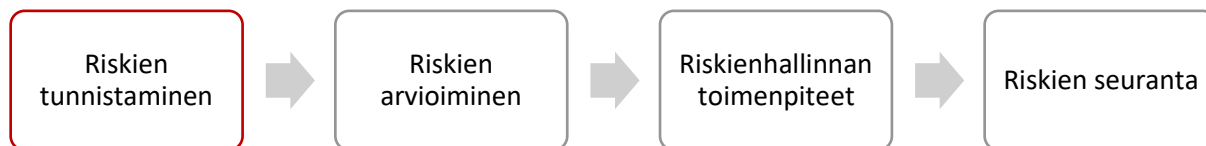
Riskienhallinnan kehittymistä on edistäneet erilaiset kansainväliset standardit ja suomalaiset suositukset (Leino, Steiner & Walhroos 2005, 127). Esimerkiksi ISO 31000 -standardi auttaa yrityksiä luomaan puitteet, joiden kautta voidaan tunnistaa, analysoida ja käsitellä riskien vaikutusta yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. ISO 31000 -standardi on kansainvälinen ja rakentuu keskeisiin hyvän riskien hallinnan periaatteisiin. Yritykset voivat soveltaa näitä periaatteita omaan toimintaansa parhaiten soveltuvilla tavoilla. (Suomen standardisoimisliitto 2019)

Yrityksen riskienhallinnan kustannukset saattavat nousta korkeiksi, mikäli riskejä ilmenee paljon. Jotta yritys selviytyisi kohtuullisilla riskienhallinnan kustannuksilla, tulee sen ymmärtää ja tuntea riskienhallintaprosessi mahdollisimman hyvin. Parhaimmillaan riskienhallintaprosessin tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan pienentää ja välttää kokonaan katastrofisten tapahtumien syntyminen. (Sollish & Semanik 2011, 172)

#### 2.4.1 Epävarmuuksien tunnistaminen osana riskienhallintaprosessia

Riskien ja epävarmuuksien tunnistaminen on välttämätöntä riskienhallinnalle (Nygren 2002, 215). Riskienhallintaprosessissa riskien ja epävarmuuksien tunnistaminen on yksi koko prosessin ensimmäisistä vaiheista (Ilmonen et al 2010, 31; Keskitalo 2002, 242; Sollish & Semanik 2011, 173). Tyypillisessä riskienhallintaprosessissa päävaiheet ovat epävarmuuksien ja riskien tunnistaminen, riskien arvioiminen, riskienhallinnan toimenpiteet ja riskien seuranta. (Hallikas et al. 2004, 52) Kuvassa 1 on kuvattu riskienhallintaprosessin eteneminen. Tässä tutkielmassa riskienhallintaprosessi nähdään kuvan 1 mukaisena prosessina, jonka ensimmäistä vaihetta, epävarmuuksien ja riskien tunnistamista, tarkastellaan laajemmin.

Sopimuskontekstissa muun muassa Haapio (2014, 81) näkee sopimusriskien hallinnassa neljä vaihetta: tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamisen, arvioinnin, käsittelyn ja seurannan.



Kuva 1. Riskien tunnistaminen riskienhallintaprosessissa. (Hallikas et al. 2004, 52)

Riskienhallintaprosessilla on selkeät vaiheet. Jotta epävarmuuksia ja riskejä voitaisiin arvioida, tulee toimintaa vaarantavat epävarmuudet ja riskit ensiksi tunnistaa. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2019b) Riskienhallintaprosessissa tunnistamisvaiheen lopputulemana syntyy tunnistettu riski eli riskihavainto (Ilmonen et al. 2010, 105). Riskien tunnistaminen voidaan nähdä riskienhallintaprosessissa tärkeänä perusvaiheena, jossa yrityksen päätöksentekijät tutustuvat epävarmuutta aiheuttaviin ilmiöihin tarkemmin. Tavoitteena riskien tunnistamisessa on pyrkiä tunnistamaan tulevaisuuden epävarmuuksia, jotta näitä epävarmuuksia pystyttäisiin hallitsemaan ennakkoon. (Hallikas et al. 2004, 52) Riskien tunnistamisvaiheen onnistuminen ja kattavuus on koko riskienhallintaprosessissa erittäin kriittinen vaihe (Ilmonen et al. 2010, 105).

Riskien tunnistamisessa on tärkeää pyrkiä ymmärtämään tekijät, jotka aiheuttavat riskin toteutumisen. Nämä syyt voivat olla esimerkiksi olosuhteita tai syitä, jotka nostattavat riskin toteutumisen todennäköisyyttä. Tunnistamalla riskin aiheuttavat syyt, riskien toteutumisen ennustamisesta sekä koko riskienhallinnasta tulee helpompaa ja mahdollista. (Condamin, Louisot & Naim 2014) Sopimusriskien tunnistamisessa on tavoitteena tunnistaa riskien lähteet, syyt ja vaikutukset (Haapio 2014, 82). Riskien objektiivisten todennäköisyyksien selvittäminen edellyttää yritykseltä syvällistä riskikentän tuntemista ja tietopohjaa. Tyypillisesti yrityksellä ei kuitenkaan ole hallussaan tätä tietoa, joten yritys joutuu turvautumaan ulkopuolelta saatavissa olevaan tietoon. (Suominen 2005, 151)

#### 2.4.2 Epävarmuuksien tunnistamisen työkalut

Seuraavaksi esitetään yleisiä epävarmuuksien tunnistamisen menetelmiä, joita epävarmuuksien tunnistamisessa voidaan soveltaa osana riskienhallintaprosessia. Epävarmuuksien tunnistamisessa voidaan hyödyntää yrityksen ulkopuolista apua, mutta vastuuta epävarmuuksien tunnistamisesta osana riskienhallintaprosessia ei kuitenkaan voida ulkoistaa pois yrityksen johdolta (Davies 1997, 338).

Epävarmuuksia voidaan tunnistaa esimerkiksi riskikartoituksen avulla. Ennen riskikartoitusta valitaan millaisiin ja miten suuriin mahdollisiin riskeihin keskitytään. Tarkoituksena on löytää yrityksen kannalta merkittävimmät epävarmuudet ja riskit. Voidaan esimerkiksi sopia ennen riskikartoitusta, että keskitytään sopimusriskeihin ja tehdään rahamääräinen raja. Merkittävän epävarmuuden toteutuminen aiheuttaa esimerkiksi vähintään 10 000 euron vahingot yritykselle. (Nygren 2002, 224)

Jos riskikartoitus tilataan ulkopuoliselta toimijalta, on tärkeää, että riskikartoituksen tekijä tuntee yrityksen toiminnan ja tuotteet. Käytännössä kartoitus tapahtuu haastattelemalla yrityksen henkilöstöä aina johdosta sopimuksista vastaaviin tahoihin. Myös yrityksen nykyisiä sopimuksia ja asiakirjoja tarkastellaan sopimusriskien kartoituksen yhteydessä. Tunnistetut riskit kirjataan haastatteluista lopulliseen raporttiin. (Nygren 2002, 224-225)

Asiantuntijan hyödyntämisessä pyritään saamaan tietoa mahdollisista sopimusriskeistä haastattelemalla henkilöitä, jotka ovat aiemmin toimineet samantyyllisissä tilanteissa. Haastattelemalla esimerkiksi yrityksen muita sidosryhmiä tai asiantuntijoita yrityksen päätöksentekijät ja sopimuksista vastaavat työntekijät voivat kerryttää osaamistaan liittyen sopimusriskeihin. (Sollish & Semanik 2011, 175) Pk-yrityksillä ei välttämättä ole henkilöstössään tarvittavaa osaamista sopimustekstien laadintaan ja tulkintaan, jolloin sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisessa ja sopimuksia tehdessä on järkevää turvautua lakimiehen neuvoihin. On kuitenkin tiedostettava, että asiantuntijoiden hyödyntäminen saattaa olla pk-yrityksen näkökulmasta kallista. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2019c)

Aiemmin toteutuneita riskejä analysoimalla voidaan helposti välttää samojen riskien toistuminen uudelleen. Tärkeää on analysoida, voiko riski toteutua uudelleen eri sopimuksissa. Toteutuneisiin riskeihin perustuva menetelmä jättää kuitenkin pimentoon kaikki uudet ja tuntemattomat riskit, minkä takia sitä ei ole järkevää käyttää yksinään riskien tunnistamisessa. (Ilmonen et al. 2010, 105)

Tarkistuslistojen avulla voidaan myös oppia tunnistamaan epävarmuuksia ja riskejä uusia sopimuksia luodessa. Tarkistuslistojen tekeminen tunnistusvaiheessa onkin yksi yleisimmistä menetelmistä. Tarkistuslistoja voi saada esimerkiksi riskienhallintayhdistyksiltä tai sisäisten tarkastajien ja tietojärjestelmätarkastajien yhdistysten toimesta. (Ilmonen et al. 2010, 105) Organisaatio voi tutkimusten kautta luoda myös omia tarkastuslistoja, joita se voi käydä läpi aina, kun pyritään tunnistamaan uusia riskejä. (Sollish & Semanik 2011, 176)

Riskejä voidaan tunnistaa myös skenaarioanalyysin avulla. Skenaarioanalyysissä riskejä arvioidaan luomalla useita erilaisia "mitä jos" -polkuja. Skenaarioanalyysissä luodaan erilaisia vaihtoehtoja aina kauhuskenaarioista oletukseen erittäin hyvästä menestyksestä. (Laesterä 2010, 62) Millerin ja Walkerin (2003) mukaan skenaarioanalyysissä yhdistyy kova tilastollinen data sekä ihmisenäkemykset.

ISO 31000 -riskienhallintastandardin kumppaniksi on tällä hetkellä kehitteillä ISO 31022 standardi, jonka tarkoituksena on tarjota organisaatiolle konkreettista käytännön ohjausta ja tukea, kuinka tunnistaa, analysoida ja hallita lainsäädännöllisiä riskejä, joihin sopimusriskit kuuluvat. ISO 31022 -standardia ei olla vielä julkaistu, mutta sen tarkoitus on tukea organisaatiota ISO 31000 -standardien käyttöönotossa. Tarkoituksena ISO 31022:ssa on tarjota konkreettisia malleja, joita riskienhallinnassa voidaan soveltaa liittyen eri maiden lakeihin ja sääntöihin, jotka koskevat organisaation toimintaa. (Hirvonen-Ere & Virtavuori 2018)



### 3. Tutkielman toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan strategiana tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimusta, ja tutkittava aihe on saatu toimeksiantona suomalaiselta pk-yritykseltä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tarkoituksella valittua tapausta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii ilmiöitä tosielämän kontekstissa erityisesti, kun raja tutkittavan ilmiön ja kontekstin välillä ei ole täysin selvä (Yin 2003, 13). Tämä tutkimus toteutetaan yksittäiseen tapaukseen keskittyvänä tapaustutkimuksena. Yhden tapauksen käyttämistä Yin (2003, 40-41) suosittelee, kun tapaus on kriittinen, ainutlaatuinen tai paljastava. Tämä tutkimus on tapaustutkimus, koska tarkoituksena on tuottaa yleisesti hyödyllistä ja merkittävää tietoa tutkimalla yhtä tiettyä tapausta. Tapaustutkimus ei ole yleensä yleistettävissä, mutta tapaustutkimus voi olla pieni askel kohti yleistettävyyttä (Stake 2005, 448).

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana kuvata todellista elämää. Tähän liittyy olennaisena ajatus siitä, että todellisuus on moninainen, jota ei kuitenkaan voida pirstoa mielivaltaisesti erilaisiin osiin. Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkiä kuvamaan tutkittavaa kohdetta hyvin kokonaisvaltaisesti. Tulokseksi kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan sekä paikkaan rajoittuen. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin pyrkiä todentamaan olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi et al. 2009, 161)

#### 3.1 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto on koottu teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut sopivat aineistonkeruumetodiksi, kun halutaan esimerkiksi saada tietoa vähän kartoitetusta alueesta, ja kun halutaan selventää vastauksia sekä syventää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä perusteluja haastateltavalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymysten tarkka sanamuoto tai niiden esittämisjärjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48) Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään samat kysymykset haastateltaville, mutta vastauksia ei olla sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelussa ollaan tilanteessa, jossa tietämätön osapuoli eli haastattelijä, jonka aloitteesta haastattelu yleensä toteutetaan, pyrkii ohjaamaan keskustelua haluamallaan tavalla saadakseen vastauksia haastateltavalta, jolla on hallussaan tieto. (Ruusuvuori & Tiittula 2005)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmesta haastattelusta, jotka on toteutettu puhelimitse keväällä 2019. Puhelut haastateltavien kanssa tallennettiin ja litteroitiin puhtaaksi. Haastatteluiden teemat oli lähetetty haastateltaville ennakoon, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Haastatteluiden aikana kysymyksiä esitettiin ennakoon valittujen teemojen mukaisesti niin, että haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin täysin omin sanoin. Tarvittaessa, alustavasta kysymyspatteristosta poiketen, esitettiin myös täydentäviä kysymyksiä liittyen ennalta määritettyihin teemoihin. Kerätyn aineiston analysointiin tutkielmassa käytettiin sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan aineistoa tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Sisällönanalyysillä saadaan aiemmin kerätty aineisto tutkittavasta ilmiöstä järjestetyksi johtopäätöksiä varten. Sisällönanalyysin tarkoituksena on siis luoda materiaalia teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan oman ajattelun ja järkeilyn keinoin. (Grönfors 1982, 161)

### **3.2 Case-yritys ja tutkittava tapaus**

Tutkielman aihe pohjautuu reaali maailman tilanteeseen, jossa suomalainen pk-yritys on kansainvälistymässä. Tutkimuksessa pyritään tapaustutkimuksen avulla tuottamaan yleisesti tulkittavissa olevia tuloksia sopimuksiin liittyvistä epävarmuuksista ja niiden tunnistamisesta. Tutkittava tapaus on tilanne, jossa suomalainen ympäristö- ja jätealan konsultointipalveluja tarjoava pk-yritys on etsimässä kasvupotentiaalia Pohjoismaiden markkinoilta. Yrityksen pyynnöstä tässä tutkielmassa ei mainita yrityksen nimeä, markkinaosuutta tai tarkempia tietoja yrityksen tarjoamasta palvelusta. Yritys on perustettu 2010-luvun alussa ja se työllistää

tällä hetkellä neljä henkilöä täyspäiväisesti sekä kuusi henkilöä osa-aikaisesti. Yrityksen liikevaihto on ollut viimeisten vuosien aikana kasvussa ja yrityksen odote kuluvalle vuodelle on, että liikevaihto kasvaa entisestään. Yrityksen haasteena kansainvälistymisessä on tiedon ja kokemuksen puute liittyen sopimukseen ja lainsäädäntöön kansainvälisessä kaupassa. Yhtä sopimusta lukuun ottamatta yrityksellä ei ole kokemusta sopimuksista kansainvälisiltä markkinoilta, joten kansainvälistymiseen kuuluva sopimusriskien hallintaprosessi aloitetaan epävarmuuksien tunnistamisella. Yrityksellä ei ole sisäistä osaamista lainsäädännöstä tai sopimusoikeudesta, mikä luo haasteita kansainvälistymiselle.

## 4. Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä kappaleessa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset sekä analysoidaan toteutettujen haastattelujen perusteella kerättyä aineistoa liittyen sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamiseen suomalaisen pk-yrityksen näkökulmasta. Pienestä otoskoosta johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää toimialariippumattomasti koskemaan kaikkia suomalaisia pk-yrityksiä. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, myös tapaustutkimuksen luonne heikentää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkimustulosten voidaan kuitenkin Staken (2005, 448) mukaan ajatella olevan askel kohti yleistettävyyttä.

### 4.1 Haastateltavien taustat

Haastatteluun osallistui yhteensä kolme henkilöä. Haastatteluista kaksi toteutettiin puhelinhaastattelulla. Yksi haastateltavista vastasi puolistrukturoituihin kysymyksiin sähköpostin välityksellä. Haastateltavien henkilöllisyys pidetään tutkimuksessa anonyyminä, joten tässä tutkimuksessa haastateltavista puhuttaessa käytetään heistä nimityksiä henkilö A, henkilö B sekä henkilö C.

Henkilö A on peruskoulutukseltaan oikeustieteen kandidaatti, joka on suorittanut myös ulkomailla kansainvälisen MBA-tutkinnon. Työhistoriansa aikana henkilö A on työskennellyt ensin 12 vuotta yksityisellä sektorilla lakitoimistossa sekä myöhemmin asianajotoimistossa. Tällä hetkellä henkilö A työskentelee suomalaisen vientitoiminnan parissa lakimiehenä.

Henkilö B on koulutukseltaan oikeustieteen kandidaatti. Hän on työskennellyt aiemmin noin 10 vuoden ajan omassa lakiasiantoimistossa. Tällä hetkellä henkilö B:n työtehtäviin kuuluu juridinen neuvonanto suomalaisille yrityksille, jotka tarvitsevat kohdemaan markkinoihin liittyvää neuvonantoa Pohjoismaassa, jossa henkilö B työskentelee. Nykyisessä työtehtävässään henkilö B on työskennellyt noin 20 vuoden ajan.

Henkilö C on koulutukseltaan oikeustieteen maisteri. Lisäksi hän on suorittanut eri yritysjuridiikan ja sopimushallinnan kansainvälisiä ammattitutkintoja. Sopimusoikeuden ja

sopimushallinnan työtehtävissä henkilö C on toiminut noin 15 vuoden ajan, jonka aikana hän on vastannut erilaisten kansainvälisten yritysten sopimushallinnasta Suomessa sekä kansainvälisesti, muun muassa Pohjoismaissa. Henkilö C kirjoittaa tällä hetkellä oikeustieteen väitöskirjaa.

## 4.2 Sopimusoikeudelliset eroavaisuudet Suomen ja Pohjoismaiden välillä

Henkilö B osasi kertoa sopimusoikeudellisista eroavaisuuksista ainoastaan Pohjoismaan osalta, jossa hän tällä hetkellä työskentelee. Henkilö A puolestaan tunsikin laajemmin eurooppalaista lainsäädäntöä ja nosti esille jokaisen eurooppalaisen valtion oman lainsäädännön huomioimisen sekä yleisesti että sopimusoikeuden osalta. Henkilö A:n mukaan Euroopan jokaisella valtiolla on oma lainsäädäntö, jota tulee ymmärtää aina, kun liiketoimintaa käydään yrityksen kanssa, joka sijaitsee Suomen rajojen ulkopuolella. Havainnollistavaksi esimerkiksi henkilö A kertoi haastattelussa patenttioikeudet, jotka saattavat rajoittaa patentin voimassaolon ainoastaan Suomeen. Suomalaisten yritysten on siis varmistettava patenttien voimassaolo myös maassa, johon he ovat laajentamassa liiketoimintaansa. Myös henkilö C nostaa esille maiden omien kansallisten lakien huomioimisen, vaikka sopimusoikeus päällisin puolin näyttääkin hyvin samalta Pohjoismaissa ja Suomessa: *”Eroja saattaa olla jonkin verran eri toimialojen välillä. Voi olla sellaista lainsäädäntöä, joka on pakottavaa. Esimerkiksi ympäristölupalainsäädäntö, jotka pitää vain tietää, mitkä ne kussakin maassa on.”*

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että sopimusoikeuden osalta Suomen ja muiden Pohjoismaiden välillä ei ole suuria eroavaisuuksia. Henkilö B osasi tosin kertoa vain sopimusoikeudellisista eroavaisuuksista ainoastaan Suomen ja Pohjoismaan osalta, jossa hän työskentelee. Henkilö A toteaa, että sopimusoikeudellisia eroavaisuuksia ei ole juurikaan Suomen ja tämän tutkielman kohdemaiden välillä, mutta eri maissa on kuitenkin oma lainsäädäntö, mikä tulee ymmärtää, kun suomalainen yritys aloittaa liiketoimintaa Suomen rajojen ulkopuolella. Henkilö A:n mukaan Suomen ja Pohjoismaiden tuomioistuimien näkemys sopimusten syntyvyydestä ja pysyvyydestä on pitkälti sama Suomessa ja muissa Pohjoismaissa.

Henkilö C:n vastauksen mukaan suomalainen sopimusoikeus on hyvin samankaltainen päällisin piirtein verrattuna muihin Pohjoismaihin, sillä Suomen lainsäädäntö tulee osittain Ruotsin lainsäädännöstä maiden yhteisen historian kautta. Henkilö C kertoi kuitenkin vastauksessaan, että vaikka sopimukseen kuuluu yleisesti sopimusvapauden periaate, eli monista asioista voidaan sopia vapaasti, tulee yritysten ymmärtää, että eri maissa voi olla kansallisia eroja esimerkiksi yleisten sopimuskäytäntöjen suhteen. Sama sopimus voidaan siis tulkita eri tavalla eri maissa, mihin vaikuttaa juuri kunkin maan vakiintuneet sopimuskäytännöt. Henkilö C kertoi haastattelussa, että *”Joillakin aloilla on olemassa vakiintuneita ehtoja, joita noudatetaan tavanomaisena oikeutena, eli on vakiintuneita kauppatapoja, joista pitää olla tietoinen.”*

### **4.3 Sopimukseen liittyvät epävarmuudet yleisesti**

Henkilöiden A ja B mukaan sopimusoikeudellisesta näkökulmasta katsottuna haasteita suomalaisille pk-yrityksille voi aiheuttaa kohdemaan kieli. Henkilö B nostaakin vastauksessaan esille, että on tärkeää sopia, mikä kieli on sopimusten ensisijainen tulkintakieli, kumman maan lainsäädäntöä sopimuksessa noudatetaan sekä missä mahdolliset riitatapaukset selvitetään.

Henkilö A:n mukaan sopimukseen liittyvien riskien ja epävarmuuksien toteutuminen johtuu usein pk-yrityksissä siitä, että sopimuksia ei lueta tai niitä ei ymmärretä. Henkilön A:n mukaan kaikki lähtee siitä, että sopimukset ensinnäkin luetaan sekä ymmärretään. Tämä edellyttää tarvittaessa asiantuntijoiden hyödyntämistä sopimuksia tehdessä. Henkilö A nostaa myös esille oman liiketoiminnan suojaamisen ennen sopimusten tekoa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että sopimusta ei olla tehty lainkaan, vaan kuvitellaan sopimuksen olevan vasta kaupantekovaiheessa neuvotteluiden lopputulema. Henkilön A:n mukaan sopimukset tulisi nähdä tavoitteen sijaan työkaluna, jolla turvataan omaa liiketoimintaa ja vältetään yritykselle haitallisten tapahtumien realisoituminen.

Henkilö C:n mukaan sopimukseen liittyvät epävarmuudet vaihtelevat huomattavasti eri kokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten välillä, ja on tärkeää tuntea toimintaympäristö, jossa yritys toimii, jotta riskejä ja epävarmuuksia voidaan tunnistaa. Lisäksi henkilö C mainitsi vastauksessaan myös kohdemaan mahdollisten epävakaiden olosuhteiden aiheuttavan

epävarmuutta kansainvälistymisessä, joka voi näkyä esimerkiksi siten, että lainsäädäntö kohdemaassa saattaa yllättäen muuttua. Kuten henkilö A vastauksessaan mainitsi kielen sopimisen tärkeydestä, myös henkilö C korostaa, että on tärkeää sopia, minkä maan lainsäädäntöä sopimuksessa noudatetaan. Lisäksi henkilö C mainitsee vastauksessaan, että yritysten olisi hyvä pohtia välimiesoikeutta mahdollisten riitatilanteiden ratkaisussa, sillä välimiesoikeus on salainen, sen päätös on lopullinen ja se on nopeampi verrattuna riidan sopimiseen tuomioistuimessa.

#### **4.4 Sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistaminen kansainvälistymisessä**

Kaikki haastateltavat nostavat molemmat esille asiantuntijoiden tiedon hyödyntämisen välttämättömyyden sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisessa. Henkilö A painottaa haastattelussa strategian luomista ja suunnittelua, kun sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä aletaan yrityksessä kartoittamaan. Hänen vastauksensa mukaan yrityksen on tärkeää suorittaa sisäinen riskikartoitus ja pyrkiä hahmottamaan myös kohdemaan markkinatilannetta sekä lainsäädäntöä ennen asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä. Henkilö A kertoo, että suomalaisille yrityksille on tarjolla paljon erilaisia julkisesti tuotettuja asiantuntija- ja neuvontapalveluita, jotka helpottavat sopimusriskienhallintaan luotavan strategian suunnittelua ja toteutusta. Esimerkiksi erilaisten verkostojen ja suomalaista vientitoimintaa edistävien järjestöjen palveluiden hyödyntäminen ovat henkilö A:n mukaan ehdottoman suositeltavaa, kun yritys on aloittamassa kansainvälistä liiketoimintaansa.

Henkilöiden B ja C vastauksien mukaan juristien tietoa kannattaa hyödyntää suoraan kohdemaassa, kun epävarmuuksia liittyen Suomen ja kohdemaan sopimusoikeuteen tunnistetaan, sillä kohdemaassa työskentelevien juristien tietämys paikallisesta sopimusoikeudesta ja koko maan lakijärjestelmästä on yleisesti ottaen parempaa verrattuna suomalaisiin juristeihin. Henkilö B toteaa, että *”Kun yritys itse etsii tietoa yleisistä käytännöistä, on tärkeää kouluttaa avainhenkilöitä tähän tehtävään.”* Myös henkilö C:n vastauksen mukaan on tärkeää, että yrityksen sisällä on sopimusoikeutta tuntevaa osaamista, jotta esimerkiksi juristien ja muiden asiantuntijoiden neuvoja osataan hyödyntää ja ne

ymmärretään. Henkilö C:n vastauksen mukaan tiedonhankinta liittyen sopimusoikeuteen ja yrityksen juridiseen asemaan on helpompaa, kun yrityksellä on sisäistä osaamista liittyen sopimuksiin.

#### **4.5 Suositellut toimenpiteet, kun sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä tunnistetaan**

Henkilö A:n mukaan suomalaiset yritykset voivat hakea rahoitusta vientitoiminnan käynnistämiseksi suomalaisista vientiä tukevista järjestöistä. Tällä rahalla voidaan esimerkiksi ostaa asiantuntijapalveluita. Henkilö A:n mukaan pk-yritysten on järkevää priorisoida rahan käyttämistä juridisiin asiantuntijapalveluihin, koska sopimuksilla ja asiantuntijapalveluiden hyödyntämisellä voidaan turvata yrityksen ydinosaamista ja välttää suuria tappioita ulkomaisilla markkinoilla. Suhteellisesti ajateltuna asiantuntijapalveluiden ostaminen ei ole niin kallista mahdollisiin tappioihin verrattuna, että niitä ei kannattaisi ostaa, mikäli yrityksellä ei sisäisesti ole ymmärrystä sopimusoikeudesta. Henkilö A kuitenkin korostaa vastauksessaan, että *”Ennen asiantuntijoiden hyödyntämistä jokaisen yrityksen on kartoitettava ne yritykselle tarvittavat palvelut”*. Henkilö A korostaa siis vastauksessaan huolellisen suunnittelun ja epävarmuuksien kartoituksen merkitystä ennen asiantuntijoiden hyödyntämistä. Myös henkilö C nostaa tämän asian esille vastauksessaan, kun hän kertoo yrityksen sisäisen osaamisen tärkeydestä.

Henkilö B nostaa vastauksessaan esille erilaisten kohdemaan lainsäädäntöön erikoistuvien internetsivustojen hyödyntämisen osana epävarmuuksien tunnistamisprosessia. Henkilö B painottaa, että erilaisten internetsivustojen hyödyntäminen työkaluna sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisessa on kannattavaa asiantuntijapalveluiden hyödyntämisen ohella. Henkilö C kertoo vastauksessaan, että on olemassa myös paljon erilaisia riskien hallitsemiseen tarkoitettuja järjestelmiä, joita yritykset voivat toiminnassaan hyödyntää. Järjestelmissä tulee huomioida kuitenkin henkilö C:n mukaan, että yrityksellä on osaamista hyödyntää kyseisiä järjestelmiä. Lisäksi henkilö C nostaa esille erilaisten järjestöjen, kuten kauppakamareiden, hyödyntämisen sekä erilaiset riskinhallinnanstandardit, joiden avulla pk-yritykset voivat hankkia apua sopimusoikeudellisten epävarmuustekijöiden tunnistamisessa.



## 4.6 Aineiston analyysi

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan päätellä, että sopimusten merkitys Suomen ja muiden Pohjoismaiden lainsäädännössä koetaan melko samanlaisina. Haastateltavat korostavat vastauksissaan kuitenkin, että jokaisen maan kansallinen lainsäädäntö tulee huomioida, vaikka sopimusoikeus päällisin puolin onkin hyvin samankaltaista kaikissa Pohjoismaissa. Myös Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 308) mukaan huolimatta siitä, että lainsäädännön perushenki on päällisin puolin melko samanlainen monissa maissa, erot erityisesti yksityiskohdissa ja tulkintatavoissa saattavat olla huomattavan suuria sekä yllättäviä.

Sopimukseen liittyvät epävarmuudet haastateltavien mukaan syntyvät Pohjoismaissa pitkälti kulttuurillisten ja käytössä olevien sopimuskäytäntöjen eroavaisuuksien seurauksena maiden välillä. Lisäksi riskit ja epävarmuudet henkilö C:n vastauksen mukaan vaihtelevat riippuen yrityksen toimialasta ja koosta. Myös poliittiset epävakaudet kohdemaissa saattavat lisätä sopimusoikeudellisten epävarmuuksien määrää kansainvälistymisessä. Pehkosen (2000, 83) mukaan yritysten tulisi, riskejä ja epävarmuuksia välttääkseen, selvittää jo ennen sopimusten tekemistä muun muassa kumman osapuolen maan kauppalakia sopimuksessa sovelletaan sekä kumman osapuolen maan tuomioistuimessa mahdolliset riitatilanteet ratkaistaan, vai käytetäänkö välimiesmenettelyä. Myös aineiston mukaan haastateltavat kokevat nämä asiat tärkeiksi. Esimerkiksi henkilö C:n mukaan on tärkeää sopia, minkä maan lainsäädäntöä sopimuksessa noudatetaan. Henkilö C mainitsee myös välimiesmenettelyn olevan harkitsemisen arvoinen asia, jotta mahdolliset riitatilanteet voidaan ratkaista nopeammin ja lopullisesti verrattuna tuomioistuimen ratkaisuun.

Tutkielman aineiston perusteella asiantuntijoiden hyödyntäminen pk-yrityksissä sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisessa on ehdottoman tärkeää. Aineiston mukaan pk-yritysten kannattaa hyödyntää asiantuntijoita suoraan kohdemaassa, sillä he tuntevat paikalliset lait ja sopimuskäytännöt yleisesti ottaen paremmin kuin suomalaiset asiantuntijat. Lisäksi aineiston mukaan sopimusoikeuden asiantuntijuutta tulisi olla myös yrityksen sisällä, jotta pk-yritysten sopimukset ovat luodun strategian mukaisia ja jotta yritys

pystyisi hahmottamaan, millaista asiantuntijaneuvoa he todella tarvitsevat. Myös Suomen riskienhallintayhdistyksen (2019c) mukaan riskienhallinnassa nousee esille yrityksen sisäinen yhteistyö ja asiantuntijoiden hyödyntäminen. Aineiston mukaan suomalaiset pk-yritykset voivat juristien lisäksi hyödyntää asiantuntijoita erilaisten verkostojen tai järjestöjen kautta. Esimerkiksi kauppakamarit ja muut suomalaista vientiä edistävät organisaatiot tarjoavat asiantuntijapalveluita kansainvälistyville pk-yrityksille melko alhaisin kustannuksin.

Epävarmuuksien tunnistamisen tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan tulevaisuuden epävarmuuksia, jotta näitä epävarmuuksia voitaisiin hallita ennakkoon (Hallikas et al. 2004, 52) Aineiston mukaan sopimusoikeudellisia epävarmuuksia tunnistettaessa pk-yrityksen on tiedettävä, mitä ollaan tekemässä. Epävarmuuksien tunnistamiseen on olemassa paljon erilaisia työkaluja, joita esiteltiin tämän tutkielman luvussa 2.4.2. Aineiston mukaan asiantuntijoiden hyödyntäminen eri tunnistamisen menetelmiä käytettäessä on suositeltavaa. Pk-yritysten on tunnistettava oma toimintaympäristönsä, jotta riskikartoituksia ja esimerkiksi ISO 31000 -standardin ohjeistuksia voidaan hyödyntää.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

### 5.1 Tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkittiin sopimusoikeudellisia epävarmuustekijöitä pk-yrityksen kansainvälistymisessä. Tutkielman tarkoituksena on ollut selvittää, miten suomalainen pk-yritys voi tunnistaa sopimusoikeudellisia epävarmuuksia kansainvälistyessään. Tutkittavaa aihetta rajattiin siten, että kansainvälistyminen Suomesta tapahtuu muihin Pohjoismaihin. Lisäksi tutkielmassa selvennettiin Knightin (1921) ja Vilkon et al. (2014) epävarmuuksien määritelmiä soveltamalla, mitä sopimusoikeudellisilla epävarmuustekijöillä tarkoitetaan, sekä etsittiin ratkaisuja pk-yritysten käytännön tason toimenpiteisiin sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisvaiheessa osana sopimukseen liittyvän riskienhallintaprosessin ensimmäistä vaihetta.

Tutkielman teoreettisessa osassa tarkasteltiin käsitteellisesti sopimuksia, riskienhallintaa ja epävarmuuksien tunnistamista. Lisäksi teoreettisessa osuudessa selvennettiin, miten riski eroaa epävarmuudesta. Teoreettisessa osuudessa on hyödynnetty pääosin tutkielman aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Teoreettisen osuuden tarkoituksena on ollut määritellä tutkielmassa käytetyt käsitteet sekä esitellä riskienhallinnan teoriaa huomioiden tutkielman sopimusoikeudellinen näkökulma.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa case-yrityksenä oli suomalainen kansainvälistyvä pk-yritys. Tapaustutkimuksen aineisto kerättiin kolmen teemahaastattelun avulla. Aineiston kokoamisen jälkeen tutkielman neljännessä luvussa esiteltiin haastateltavien vastaukset teemoittain. Vastauksia analysoitiin sisällönanalysointimenetelmällä. Aineiston ja teorian mukaan pk-yritysten tulisi kehittää strategia sopimusriskien hallinnalle. Tämä prosessi alkaa siitä, että oma toimintaympäristö hahmotetaan. Tämän jälkeen yritysten tulee sekä sisäisesti että ulkoisia asiantuntijoita hyödyntämällä pyrkiä hahmottamaan sopimusten merkitys kohdemaan lainsäädännössä. Pohjoismaissa erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, onko kohdemaassa vakiintuneita sopimuskäytäntöjä toimialalla, jolla kansainvälistyvä yritys toimii. Asiantuntijoita teorian ja

aineiston perusteella kannattaa hyödyntää kohdemaassa sekä esimerkiksi kauppakamareiden kautta.

Aineiston ja riskienhallinnan aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että epävarmuuksien ja riskien tunnistaminen on todella ensimmäinen vaihe sopimusriskien hallintaprosessissa. Sopimusoikeudellisten epävarmuustekijöiden tunnistaminen vaatii pk-yritykseltä kuitenkin valmisteluja, vaikka yritys ei olisikaan kansainvälistymässä kauemmas kuin Pohjoismaihin. Aineiston perusteella voidaan todeta, että sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistaminen on erilaista riippuen yrityksen toimialasta ja koosta. Pk-yrityksillä asiantuntijoiden hyödyntäminen on välttämätöntä. Asiantuntijoiden hyödyntäminen edellyttää kuitenkin, että yritys pohtii omaa riskiprofiliaan ja toimintaympäristöään sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisessa myös sisäisesti. Epävarmuuksien tunnistamista ei voida ulkoistaa yrityksen ulkopuoliseksi toiminnoksi (Davies 1997, 338). Tulevaisuudessa julkaistava ISO 31022:n tarkoituksena on tarjota käytännön neuvoja yrityksille sopimusriskien hallintaan.

## **5.2 Ehdotukset jatkotutkimuksille**

Jatkumona tälle tutkielmalle voitaisiin edetä riskienhallintaprosessissa tutkimalla suomalaisissa pk-yrityksissä tunnistettuja riskejä ja epävarmuuksia riskienhallintaprosessin toisessa vaiheessa. Jatkotutkimuksessa riskejä pyrittäisiin siis arvioimaan riskien todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta kuvaavan tutkielmassa esitetyn kaavan 1 mukaisesti. Toinen tämän tutkielman jatkotutkimuksen kohde voisi olla esimerkiksi ympäristöriskien tunnistaminen suomalaisissa pk-yrityksissä. Sopimusoikeudellisten epävarmuuksien tunnistamisessa asiantuntijoiden hyödyntäminen nousi tärkeäksi tekijäksi, joten olisi mielenkiintoista saada tarkempaa tietoa asiantuntijoiden hyödyntämisen tärkeydestä, kun tunnistetaan esimerkiksi pk-yrityksen ympäristöriskejä.

## LÄHTEET

- Anttila, P. (2006) Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. p. Hamina, Akatiimi.
- Condanim, L., Louisot, J., Naim, P. (2014) Risk quantification: Cornerstone for rational risk management. Teoksessa: Loisot, J. & Ketcham, C. (toim.) ERM, enterprise risk management: issues and cases. Chichester, The Wiley Finance series.
- Davies, D. (1997) Risk management: Holistic risk management. *Computer Law and Security Review: The International Journal of Technology and Practice* 13, 5, 336-339.
- Erola, E. & Louto, P. (2000) Riskit voimavaraksi: Liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki, Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.
- Grönfors, M. (1982) Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Porvoo, WSOY.
- Haapio, H. (2002) Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa: Pohjonen S. (toim.) Ennakoiva sopiminen. Helsinki, WSOY Lakitieto.
- Haapio, H. (2007) Sopimusriskien hallinta: ei vain juristien asia! *Risk Consulting: If's Risk Managing Journal* 2, 22-24.
- Haapio, H. (2014) Ennakoiva sopiminen ja sopimusriskien hallinta toimitusprojekteissa. Teoksessa: Haapio, H. & Järvinen, M. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: Sopimusten hallinta käytännössä. 2. uud. laitos. Helsinki, Tietosanoma.
- Haimes, Y. Y. (1992) Toward a Holistic Approach to Total Risk Management. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* 17, 3, 314.

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V. & Tuominen, M. (2004) Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics* 90, 1, 47-58.

Harland, C., Brenchley, R. & Walker, H. (2003) Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9, 2, 51-62.

Hemmo, M. (2004) Sopimukseen liittyvät vastuuriskit. Teoksessa: Aalto-Setälä, I. (toim.) Yrityksen ja yhteisön vastuuriskit: Oikeudellisen riskienhallinnan perusteet. 2., uud. laitos. Helsinki, Tietosanoma.

Hemmo, M. & Hoppu, K. (2016) Sopimusoikeus. Helsinki, Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki, Tammi.

Hirvonen-Ere, S. (2018) Contract Management – hanteringen av kontraktets livscykel. Teoksessa: Keineman, J. (toim.) Nordiska Förmögenhetsråttssdagarna Stockholm Center for Commercial Law, Juridiska Fakulteten. Vol 29.

Hirvonen-Ere, S. & Virtavuori, J. (2018) The Guideline for the Management of Legal Risk. Suomen Riskienhallintayhdistyksen ja Suomen Standardisoimisliiton uusi ISO 31000 -standardi ja muita riskienhallinnan työkaluja -seminaari. 18.4. Helsinki. Katsottavissa <https://livestream.com/infocrea-fi/iso-31000-riskienhallinta/videos/173496511>

Ilmonen, I., Kallio J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2010) Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki, Tammi.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki, Tietosanoma.

Immonen, H. (2005) Kansainvälinen kauppa ja sen kehitys. Teoksessa: Pasanen A. (toim.) Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki, Multikustannus Oy.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V. M., Salonen T. & Vuori, H. (2005) Yrityksen riskienhallinta. Helsinki, Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Kahra, H., Kuusela, H. & Kanto, A. (2005) Taloudellisen riskin hallinta. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University Press.

Keskitalo, P. (2002) Sopimuksellisen riskienhallinnan teoria ja sen toimintamallit. In: Pohjonen S. (toim.) Ennakoiva sopiminen. Helsinki, WSOY Lakitieto.

Knight, F. H. (1921) From Risk, Uncertainty, and Profit. Boston, Houghton Mifflin Co.

Koivu, S. & Leskinen, J. (2005) Sopimukset ja sitoumukset yrityksen strategian näkökulmasta. Teoksessa: Haapio, H. (toim.) Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kurkela, M. S. (2003) Globalisoitunut sopimuskäytäntö ja sopimusoikeudelliset periaatteet. Helsinki, Edita.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (1998) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University Press.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (2005) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University Press.

Laesterä, E. (2010) Finanssiriskit Suomen kunnissa. Väitöskirja. Tampere, Tampereen yliopisto, tuotantotalouden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1494.

Lavonsalo, M. (2005) Sopimukset kansainvälisessä kaupassa. Teoksessa: Pasanen, A. (toim.) Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki, Multikustannus Oy.

Leino, M., Steiner, M. & Wahlroos, J. (2005) Corporate Governance ja riskienhallinta. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University

Luostarinen, R. (2002) Suomalaisten yritysten kansainvälinen liiketoiminta. Teoksessa: Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki, WSOY.

Miller, K. D. & Walker, H. G. (2003) Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management. *Long Range Planning* 36, 1, 93-107.

Mitchell, V.W. (1995) Organisational risk perception and reduction: a literature review. *British Journal of Management* 6, 2, 115-133.

Narayan, V. (1998) The raison d'être of maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* 4, 1, 38-50.

Norros, O. (2007) Vastuu sopimusketjussa. Helsinki, Talentum.

Nygren, P. (2002) Sitoumusten kartoittaminen – Välttämätön osa riskienhallintaa. Teoksessa: Pohjonen S. (toim.) Ennakoiva sopiminen. Helsinki, WSOY Lakitieto.

Pehkonen, E. (2000) Vienti- ja tuontitoiminta. Helsinki, WSOY.

Rescher, N. (1983) Risk: A Philosophical Introduction to the Theory of Risk Evaluation and Management. Lanham, University Press of America.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere, Vastapaino.

Saarnilehto, A. (2009) Sopimusoikeuden perusteet. 7. uud. p. Helsinki, Talentum.



Sandvik, B. & Sisula-Tulokas, L. (2013) Kansainvälinen kauppalaki. Helsinki, Lakimiesliiton kustannus.

Seristö, H. (2002) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki, WSOY.

Sollish, F. & Semanik, J. (2011) Strategic Global Sourcing Best Practices. Hoboken, Wiley.

Stake, R. E. (2005) Qualitative Case Studies. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) The Sage Handbook of Qualitative Research. 3. p. Thousand Oaks, Sage Publications.

Suomen riskienhallintayhdistys ry (2019a) Riskienhallinta [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.3.2019]. Saatavilla <https://www.pk-rh.fi/riskienhallinta.html>

Suomen riskienhallintayhdistys ry (2019b) Riskienhallintaprosessi [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.3.2019]. Saatavilla <https://www.pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>

Suomen riskienhallintayhdistys ry (2019c) Miten sopimusriskejä hallitaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.3.2019]. Saatavilla <https://www.pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/sopimus-ja-vastuuriskit/sopimusriskien-hallinta.html>

Suomen standardisoimisliitto SFS ry (2019) ISO 31000 Riskienhallinta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2019]. Saatavilla [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_31000\\_riskienhallinta](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_31000_riskienhallinta)

Suominen, A. (1998) Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehityshaasteet. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University Press.

Suominen, A. (2003) Riskienhallinta. 3. uud. p. Helsinki, WSOY.

Suominen, A. (2005) Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. laitos. Helsinki, Tammi.

Valtioneuvosto (2016) Pääministeri Juha Sipilän avauspuhe Team Finland -päivässä 25.8.2016 [verkkodokumentti]. [Viitattu: 13.4.2019]. Saatavilla [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/paaministeri-juha-sipilan-avauspuhe-team-finland-paivassa-25-8-2016](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/paaministeri-juha-sipilan-avauspuhe-team-finland-paivassa-25-8-2016)

Vaughan, E. J. (1996) Risk Management. New York, Wiley.

Vilko, J., Ritala, P. & Edelman, J. (2014) On uncertainty in supply chain risk management. *The International Journal of Logistics Management* 25, 1, 3-19.

Yin, R. K. (2003) Case study research: Design and methods. 3. p. Thousand Oaks, Sage.

# LIITTEET

## LIITE 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

- Kertoisitko koulutus- ja työhistoriasi lyhyesti?

Sopimukset:

- Eroavatko suomalaiset sopimusoikeuden käytännöt Pohjoismaiden vastaavista oikeusjärjestelmistä? Jos kyllä, niin ovatko erot millaisia?

Sopimukseen liittyvät epävarmuudet:

- Mitä yleisesti tunnettuja epävarmuuksia ja riskejä sopimukseen liittyy Suomessa?
- Mitä sopimusoikeudellisista epävarmuustekijöistä suomalaisen pk-yrityksen kannattaisi erityisesti huomioida kansainvälistyessään muihin Pohjoismaihin?

Sopimukseen liittyvien epävarmuuksien tunnistaminen osana riskienhallintaprosessia:

- Mistä kansainvälistyvä yritys mielestäsi saisi helpoiten tietoa kohdemaan lainsäädännöstä ja sopimukseen liittyvistä riskeistä?
- Osaatko kertoa yleisiä käytäntöjä, joita yritykset hyödyntävät, kun sopimusriskejä pyritään tunnistamaan?
- Mitä työkaluja sopimusriskien tunnistamiseen voidaan käyttää pk-yrityksen sisällä?
- Asiantuntijoiden hyödyntämisen tärkeys, kun sopimukseen liittyvää riskienhallintaprosessia käynnistetään?