



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Kustannusjohtaminen

Käyttöpääoman hallintakeinot yritystoiminnan parantamiseen

**Working capital management practices for improving
business**

Kandidaatintyö

Bea Laitinen

Joni Takku

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Bea Laitinen, Joni Takku

Työn nimi: Käyttöpääoman hallintakeinot yritystoiminnan parantamiseen

Vuosi: 2015

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

48 sivua, 6 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Miia Pirttilä

Hakusanat: käyttöpääoma, käyttöpääoman hallintakeinot, myyntisaamiset, ostovelat, vaihto-omaisuus, factoring, reverse factoring, ennakkomaksut

Keywords: working capital management, receivables, payables, working capital practices, factoring, reverse factoring, advance payments, cash discount

Työn tavoitteena on tutkia käyttöpääoman hallintakeinoja, joita yritykset voivat käyttää liiketoimintansa parantamiseen. Työ on tehty kirjallisuuskatsauksena, jossa on tutkittu tieteellisiä artikkeleita, kirjoja ja muita aihetta käsitteleviä julkaisuja.

Tutkimus osoittaa, että yritykselle kannattava keino käyttöpääoman hallintaan riippuu paljon yrityksen koosta, toimialasta ja esimerkiksi rahavirran suuruudesta sekä monista muista yrityksen ominaisuuksista. Tärkeimmät tutkimuksessa löydetyt keinot ovat factoring, reverse factoring, käteisalennus, alihankkija - sopimukset, ennakkomaksut sekä perintätoimien tehostaminen. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että käyttöpääoman hallintakeinoista on yritykselle pääasiassa hyötyä, sillä keinojen avulla yritys pystyy esimerkiksi nopeuttamaan käyttöpääoman kiertonopeutta sekä vähentämään hetkellisesti yrityksen toimintaan sitoutuneen pääoman määrää. Tutkimuksen perusteella hallintakeinoja ei voida asettaa keskinäiseen paremmuusjärjestykseen, mutta ne voidaan jakaa yrityksen rajapinnan mukaan kolmeen osa-alueeseen: suhteisiin ja ulospäin suuntautuviin keinoihin, sisäisiin keinoihin sekä ulkopuolisen rahoituksen keinoihin.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2	Rajaukset	4
1.3	Menetelmät ja rakenne.....	4
2	KÄYTTÖPÄÄOMA.....	6
2.1	Käyttöpääoman erät	6
2.2	Mittaaminen.....	7
2.3	Käyttöpääoman hallinta	9
3	MYYNTISAAMISTEN JA OSTOVELKOJEN HALLINTA	14
3.1	Myyntisaamisten myöntäminen.....	14
3.1.1	Motiivit myyntisaamisten myöntämiseen.....	14
3.1.2	Yrityksen luottopolitiikka.....	16
3.1.3	Keinot myyntisaamisten myöntämiseen	17
3.2	Saatavien perintä.....	18
3.3	Sopimukset toimittajien kanssa	20
4	FACTORING	23
4.1	Factoringin toimintaperiaate	23
4.2	Factoringin muodot.....	24
4.3	Factoringin käyttöä puoltavat yrityksen ominaisuudet	26
4.4	Factoringin hyödyt yrityksille.....	30
5	REVERSE FACTORING	33
5.1	Reverse factoringin toimintaperiaate ja erot factoringiin.....	33
5.2	Reverse factoringin käyttöä puoltavat ominaisuudet	35
5.3	Reverse factoringin kannattavuus ja käyttöönotto	37
6	YHTEENVETO.....	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
	LÄHTEET.....	44

Liite 1. Yhteenvetotaulukko työssä esitetyistä tuloksista

1 JOHDANTO

Vakavaraiset yritykset pystyvät paitsi selviytymään erityyppisistä kriiseistä, myös tulemaan uudestaan esille voitokkaina ja menestymään kriisien jälkeen. Käytännössä tämän tyyppinen tilanne on mahdollistettu yrityksissä tehokkaan ja hyvän käyttöpääoman hallinnan avulla. Hyvä ja tehokas käyttöpääoman hallinta edellyttää yrityksiltä toimimista käytettävissä olevien rahavarojen puitteissa niin, että yritys pystyy kattamaan sekä ostovelat että selviytymään yrityksen tuotannon vaatimista kustannuksista samalla, kun odotetaan myyntisaamisten saamista asiakkailta. Ei olekaan yllätys, että monet yritykset kokevat käyttöpääoman kokonaisvaltaisen hallinnan vaikeaksi. Huono käyttöpääomatilanne yrityksessä vaikuttaa esimerkiksi päätöksentekoon, kun päähuolenaiheena on riittävän maksukyvyyn, eli likviditeetin, säilyttäminen samaan aikaan, kun yrityksen perustoiminnot täytyy pystyä ylläpitämään. Vaikka konseptina käyttöpääoman hallinta on selkeä asia, on se käytännössä vaikeaa johtuen yritystoiminnan monimutkaisuudesta. (Greenberg 2009, 49) Käyttöpääoman hallinnankeinot vaihtelevat myös toimialasta, maanosasta, yritysmuodosta ja rahoituksesta riippuen.

1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä kandidaatintyö käsittelee käyttöpääoman hallintaa yrityksen sisäisestä sekä yritysyhteistyön näkökulmasta. Tavoitteena on tuoda esille keinoja, joita yritykset käyttävät päivittäin omassa yritystoiminnassaan, ei niinkään yrityksen rahoitusvaihtoehtoja. Tavoitteena on myös esitellä keinoja, joita yritys voi ottaa käyttöön halutessaan kehittää tai tehostaa käyttöpääomansa hallintaa.

Työssä kerrotaan yleisimpiä käytännön käyttöpääoman hallintakeinoja yrityksen toiminnan parantamisen näkökulmasta keskittyen factoring ja reverse factoring keinoihin. Työssä selvitetään myös, minkä tyyppisille yrityksille nämä keinot soveltuvat ja mitä yritys mahdollisesti hyötyy ottaessaan keinon käyttöön. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä käyttöpääoman hallintakeinoja on olemassa?
2. Minkä tyyppisille yrityksille nämä käyttöpääoman hallintakeinot soveltuvat?
3. Mitä hyötyä käyttöpääoman hallintakeinoista on yrityksille?

1.2 Rajaukset

Monet työssä esitetyt hallintakeinot ovat myös rahoitusmuotoja, mutta työn tarkoitus on keskittyä enemmän siihen, miten yritys voi parantaa omaa ja sidosryhmiensä välistä toimintaa käyttöpääoman hallinnan avulla kuin siihen, miten yritys saa käyttöönsä riittävästi rahoitusta. Työn pääpaino on siis kustannusjohtamiseen kuuluvassa taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa ja parantamisessa käyttöpääoman hallintakeinojen avulla. Jotta työ pysyy poissa rahoituksen kentästä, on käyttöpääoma jaettu kolmeen osatekijään: myyntisaamisiin, vaihto-omaisuuteen ja ostovelkoihin. Näihin kolmeen osatekijään on helppo liittää vain yrityksen sisäisiä tai yritysten välisiä toimintoja ja jättää rahoituslaitosten näkökulma tämän myötä sivummalle.

Vaihto-omaisuus on työssä pääosin rajattu pois ja sen sijaan keskitytään käsittelemään ostovelkoihin ja myyntisaamisiin liittyviä käyttöpääoman hallintakeinoja, painottaen factoring- ja reverse factoring hallintakeinoja. Lisäksi kandidaatintyössä ei keskitytä vain tietyllä toimialalla, yritysmuodolla tai markkinalla esiintyvään hallintakeinoon, vaan hallintakeinoista käsitellään yleisimpiä keinoja, jotka soveltuvat mahdollisimman laajalla katsauksella eri yrityksille ja toimialoille.

1.3 Menetelmät ja rakenne

Kandidaatintyö on tehty kirjallisuuskatsauksena, jossa on käytetty hyväksi tieteellisiä artikkeleita, kirjoja ja muita julkaisuja. Lisäksi työssä on käytetty aiheeseen liittyvien järjestöjen tai yritysten internet -sivuja.

Kandidaatintyö alkaa johdannolla, jossa esitellään työn tausta, tutkimusongelma, tavoitteet, rajaukset sekä työssä käytetyt menetelmät ja rakenne. Toisessa luvussa keskitytään määrittelemään käyttöpääoma terminä, erittelemään sen eri erät sekä kertomaan käyttöpääoman

mittaussuomenetelmistä. Kolmas luku keskittyy käyttöpääoman hallintakeinoista kauppaluottoon eli myyntisaamisten ja ostovelkojen hallintakeinoihin. Tämän jälkeen neljännessä ja viidennessä luvussa käsitellään tarkemmin ensin myyntisaamisten hallintakeinoa factoringiä ja tämän jälkeen ostovelkojen hallintakeinoa reverse factoringiä, joihin kandidaatintyö perehtyy kaikista syvällisimmin. Kuudennessa luvussa käsitellään yhteenvetona kaikki edellä esitetyt käyttöpääoman hallintakeinot, sekä eritellään minkä tyyppisessä tilanteessa yrityksen olisi kannattavaa hyödyntää kyseisiä keinoja. Viimeinen luku, eli seitsemäs luku, esittää työn johtopäätökset, joissa pohditaan työn onnistumista kandidaatintyönä sekä mahdollisia lisätutkimuskysymyksiä, jotka kaipaavat mahdollisesti työn jälkeen vielä vastausta.

2 KÄYTTÖPÄÄOMA

Käyttöpääoma (eng. working capital) mittaa yrityksen juoksevaan toimintaan sitoutuneen rahoituksen määrän. Pääomaa on sitoutuneena yrityksen eri toiminnan vaiheisiin riippuen rahasiirtojen viiveestä suoritteeseen nähden. Yleisesti isoimmat erät, joihin pääomaa on sitoutunut yrityksessä, ovat vaihto-omaisuus ja myyntisaamiset. Pääoman sitoutumista tasapainottamassa on yrityksen ostoveloilleen saama maksuaika, jonka avulla yritys usein saa suoritteen käyttöönsä jo ennen itse maksutapahtumaa. Käyttöpääoma ilmoittaa siis yrityksen liiketoiminnan aiheuttaman, pääomalla katettavan käyttörahoituksen tarpeen. Käyttöpääoman rahoituslähteinä toimivat lyhytaikainen ja pitkäaikainen vieras pääoma sekä oma pääoma. (Balance Consulting 2015a)

2.1 Käyttöpääoman erät

Alla olevassa kaavassa (1) on ilmoitettu eri erät, joista käyttöpääoma koostuu (Balance Consulting 2015a).

$$\begin{aligned}
 & \text{Vaihto-omaisuus} \\
 & + \text{Myyntisaamiset} \\
 & + \text{Sisäiset myyntisaamiset} \\
 & + \text{Osatuloutuksen saamiset} \qquad (1) \\
 & - \text{Ostovelat} \\
 & - \text{Sisäiset ostovelat} \\
 & - \text{Saadut ennakot} \\
 & = \text{Käyttöpääoma}
 \end{aligned}$$

Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan yrityksen vaihto-omaisuuden hankinnasta ja tuotannosta koituneita muuttuvia kuluja. Myös kiinteiden kulujen osuus voidaan laskea mukaan vaihto-omaisuuteen, jos sen osuus on merkittävä suhteessa tuotteen tai raaka-aineen hankintamenuun. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 31)

Myyntisaamisia ovat yrityksen suoritteiden myynnistä ulkopuolisille syntyneitä saamisia. Mikäli yritys käyttää käyttöpääoman hallintakeinona factoringrahoitusta ja noudattaa bruttokirjaustapaa, sisältyvät nämä factoringluotolla katetut saamiset myös myyntisaamisiin. Mikäli yritys ei käytä bruttokirjaustapaa vaan nettokirjaustapaa, ja käyttää factoringrahoitusta, merkitään myyntisaamisiin vain factoringin ulkopuoliset saamiset ja factoringsaamiset taseen ulkopuolelle. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 32)

Ostovelloilla tarkoitetaan yritykselle tuotannontekijöiden hankkimisesta aiheutuvia velkoja. Pääsääntöisesti nämä ovat lyhytaikaisia, alle vuoden maksuajan sisältäviä velkoja. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 41) Myös reverse factoringrahoituksesta aiheutuneet velat kuuluvat tähän ryhmään, jos yritys käyttää bruttokirjaustapaa.

Kaavaa tulkittaessa saadut ennakot ja osatuloutuksen saamiset, jotka sisältyvät siirtosaamisiin, ovat keskeneräisiä töitä. Näistä saadut ennakot ovat vieraan pääoman osa, tai ne on vaihtoehtoisesti netotettu osatuloutuksen saamisten kanssa. Sisäiset myyntisaamiset -ja ostovelat ovat joko yrityksen konsernin sisäisiä saamisia tai velkoja tai saamisia ja velkoja omistusyhteisyrittäjiltä. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 32)

2.2 Mittaaminen

Yritys voi mitata käyttöpääoman hallinnan tehokkuutta erilaisten tunnuslukujen avulla, joista tyypillisimmät ovat erilaiset kiertoajat. Käyttöpääoman ja sen osatekijöiden tunnuslukuja laskettaessa niitä verrataan usein liikevaihtoon, sillä käyttöpääoma on riippuvainen yrityksen liikevaihdosta. Tunnuslukujen suositusarvot ovat usein toimialakohtaisia, joten esimerkiksi verrattaessa yrityksiä toisiinsa ovat tunnusluvut vertailukelpoisia vain saman toimialan sisällä. (Balance Consulting 2015a)

Käyttöpääomaprosentti kuvaa käyttöpääoman suhdetta liikevaihtoon prosentuaalisesti. Käyttöpääomaprosentin avulla voidaan esimerkiksi ennusteita tehdessä saada hyvä kuva siitä, millainen on yrityksen rahoitustarve tulevaisuudessa, sillä yrityksen kasvaessa myös sen käyttöpääoman tarve lisääntyy. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 64) Käyttöpääoma-% lasketaan kaavalla:

$$\text{Käyttöpääoma} - \% = \frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \times 100 \quad (2)$$

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo päivinä, kuinka pitkään yrityksen myyntitulot ovat saamisina ennen kuin ne tulevat rahana yrityksen kassaan (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 64). Luvun avulla voidaan mitata yrityksen asiakkailleen antamia maksuaikoja sekä yrityksen perinnän tehokkuutta. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä pidempiä maksuaikoja yritys antaa asiakkailleen, sitä enemmän pääomia sitoutuu yrityksen prosesseihin, ja sitä tehottomampaa myyntisaamisten kierto on. Tämä puolestaan heikentää yrityksen tulorahoituksen riittävyyttä ja heikentää yrityksen likviditeettiä. (Balance Consulting, 2015b) Tunnusluvun arvo lasketaan kaavalla (3):

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika, pv} = \frac{(\text{Myyntisaamiset} + \text{Sisäiset myyntisaamiset}) \times 365}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \quad (3)$$

Vaihto-omaisuuden kiertoaika ja tavaravaraston kiertoaika mittaavat päivinä kuinka monta päivää tavara viipyy yrityksen varastossa eli tunnusluvun arvon avulla voidaan mitata myös yrityksen toiminnan tehokkuutta (Balance Consulting 2015c). Tavaravaraston kiertoaikaa käytetään yleisesti kaupan alan yrityksissä ja vaihto-omaisuuden kiertoaikaa muilla toimialoilla (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 64). Kummallakin tavalla laskettuna kiertoaikalla on suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle ja tulorahoituksen riittävyydelle. Mitä nopeammin yritys saa sen vaihto-omaisuuden kiertämään, sitä paremmin ja tehokkaammin yrityksen materiaalihallinto ja markkinointi toimivat mikä kielii siitä, että yrityksen varastoihin sitoutuu vähemmän pääomaa. (Balance Consulting 2015c) Vaihto-omaisuus voidaan laskea esimerkiksi suhteessa liikevaihtoon kaavan (4) mukaisesti:

$$\text{Vaihto – omaisuuden kiertoaika} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus-ennakkomaksut} + \text{osatuloutuksen saamiset}}{\text{Liikevaihto (12kk)}} \times 100 \quad (4)$$

Ostovelkojen kiertoaika mittaa päivinä, kuinka kauan yritys on käyttänyt keskimäärin aikaa ostovelkojensa maksuun, eli toisin sanoen kuinka paljon yritys on käyttänyt tavarantoimittajien

rahoitusta ostojensa rahoitukseen (Balance Consulting 2015d; Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 65). Yrityksen ostovelkojen kiertoajalle ei ole olemassa yleistä yleispätevää ohjeistoa, vaan sitä voidaan verrata esimerkiksi toimialalla vallitsevaan maksuaikaan, kuten yleiseen 14 päivää netto -maksuaikaan. Jos yrityksen ostovelkojen kiertoaika on pitkä voi se kieliä maksuvaikeuksista, jolloin yritys ei ole pystynyt hyödyntämään esimerkiksi käteisalennuksia, mikä voi tulla yritykselle kalliiksi sekä rahalla että maineella mitattuna. Tässä tilanteessa yritys voi esimerkiksi lykkäämällä ostovelkojen maksua pyrkiä kattamaan tulorahoituksensa riittävyttä. (Balance Consulting 2015d) Ostovelkojen kiertoaika lasketaan kaavalla (5):

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{\text{Ostovelat}}{\text{Aine ja tarvike ostot}} \times 100 \quad (5)$$

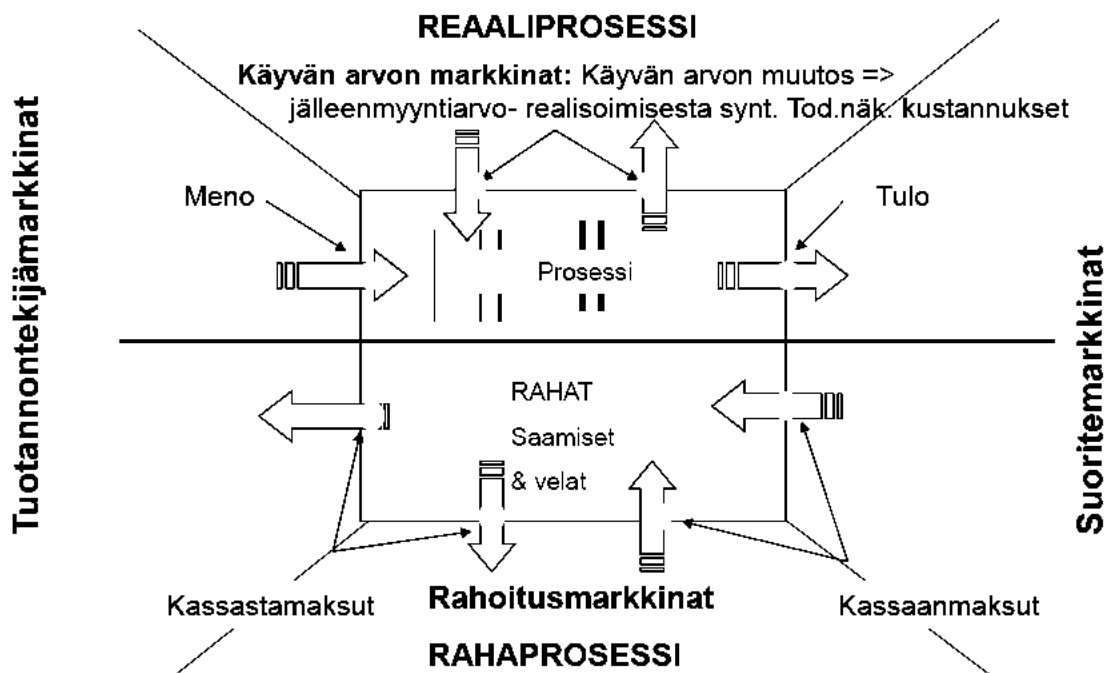
Yrityksen käyttöpääoman ja maksukyvyn kannalta paras ja tasapainoisin tilanne on, että yrityksen myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat ovat mahdollisimman lähellä toisiaan. Ostovelkojen maksuaika voi myös ylittää hieman myyntisaamisten maksuajan, jolloin yritys voi rahoittaa tavarantoimittajilta saamallaan luotolla osan juoksevista menoistaan. Kiertoaikojen arvot eivät kuitenkaan saa olla liian suuria, vaikka ne olisivatkin tasapainossa keskenään, koska tällöin yrityksen prosesseihin on sitoutunut liikaa pääomia liian pitkäksi aikaa, mikä puolestaan rasittaa yrityksen likviditeettiä eli maksukykyä. (Balance Consulting 2015d)

2.3 Käyttöpääoman hallinta

Käyttöpääomaa, sen riittävyttä ja käyttöpääoman hallintakeinoja analysoitaessa on otettava huomioon yrityksen toimiala, sillä toiminnan vaatiman käyttöpääoman määrä ja suhde liikevaihtoon riippuu pitkälti siitä (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005). Pääsääntönä voidaan pitää, että mitä pienemmällä käyttöpääomalla yritys selviää, sitä parempi (Balance Consulting 2015a). Tällöin myös yrityksen liiketoiminnassa kiinni oleva rahamäärä on pienempi ja yrityksen maksukyky, eli likviditeetti on parempi.

Yrityksen toiminta voidaan jakaa reaali -ja rahaprosessiin, jotka liittyvät kiinteästi käyttöpääoman tarkasteluun. Reaaliprosessilla tarkoitetaan tuotannontekijöiden hankintaa, varastointia, yhdistelyä tuotantoprosessissa sekä valmiiden tuotteiden myyntiä ja varastointia.

Rahaprosessi taas on yrityksen toiminnan aiheuttamia kassaan ja kassasta maksuja, pääoman sijoituksia ja palautuksia sekä voitonjakoa. (Taloussanomien 2015) Yrityksen ostaessa tuotannontekijämarkkinoilta, eli toimittajalta, raaka-aineita yrityksen rahallinen pääoma sitoutuu raaka-aineisiin ja yrityksen likviditeetti heikkenee hetkellisesti. Pääoma saadaan takaisin rahana kassaan ja yrityksen likviditeetti palautuu, kun tuote myydään suoritemarkkinoilla ja tuotteesta saadaan maksu. Yrityksen vaihto-omaisuus on siis kiinni reaali-prosessissa, jossa tuotteet kulkeutuvat toimittajalta yrityksen kautta asiakkaalle ja rahat kiinni rahaprosessissa, jossa raha kulkee asiakkaalta yrityksen kautta toimittajalle. Yrityksen rahaprosessiin liittyy myös kiinteästi rahoituslaitos, joka voi toimia yrityksen liiketoiminnan rahoittajana yhdessä asiakkaiden kanssa. Rahoituslaitoksen kohdalla rahoituslaitokselta saatu väliaikainen tulo, eli usein velka, joudutaan aina kuitenkin maksamaan takaisin, toisin kuin asiakkaalta saatu tulo.



Kuva 1. Yrityksen kierto-kukaavio (Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden 2005, 45)

Tehostamalla ja ottamalla käyttöön käyttöpääoman erilaisia hallintakeinoja voidaan parantaa yrityksen reaali -ja rahaprosessia ja näin myös parantaa yrityksen kannattavuutta. Marttosen, Monton ja Kärrin (2013, 432) mukaan tämä ei välttämättä tarkoita operatiivisen käyttöpääoman määrän pienentämistä huolimatta siitä, että operatiivinen käyttöpääoma sitoo yrityksen rahavaroja ja voi aiheuttaa tai olla merkinä ongelmista yrityksen eri toiminnoissa.

Käyttöpääoman hallinta on siis tasapainoilua riittävän ja liian vähän operatiivisen käyttöpääoman välillä. Jos vaihto-omaisuuden varastotaso on liian pieni, voi yritys altistua mahdollisille tuotannon keskeytyksille esimerkiksi kuljetushäiriötilanteessa, mikä voi puolestaan aiheuttaa lisäkustannuksia ja lopulta asiakaskatoa. (Marttonen et al. 2013, 431) Pääsääntö kuitenkin on, että mitä vähemmällä käyttöpääomalla yritys selviää sitä parempi ja, että yrityksen tulisi aggressiivisesti pyrkiä kehittämään strategiaa operatiivisen käyttöpääoman hallitsemiseksi (Balance Consulting 2015; Marttonen et al. 2013, 429-446).

Käyttöpääoman määrään voidaan myös vaikuttaa hallitsemalla ja tehostamalla yrityksen rahaprosessia eli käytännössä kauppaluottoa, johon sisältyvät myyntisaamiset ja ostovelat, koko operatiivisen käyttöomaisuuden sijaan. Mitä pidempi kiertoaika yrityksen rahaprosessilla eli rahavirralla on, sitä enemmän käyttöpääomaa toimintaan sitoutuu, mikä tarkoittaa, että jos rahavirran kiertoaikaa onnistutaan pienentämään myös yrityksen likviditeetti paranee (Popa 2013, 143). Yleensä yritykset noudattavat rahaprosessissaan sääntöä myyntisaamisten aikaisesta keräämisestä asiakkailta ja ostovelkojen myöhäisestä maksamisesta. Pääasiassa tämä sääntö johtuu yrityksen myyntisaamisten ja ostovelkojen väliin jäävästä rahoitusvajeesta, minkä kustannukset yrityksen täytyy pystyä täyttämään. (Seifert ja Seifert 2011, 34) Tämä sääntö saattaa kuitenkin vaihdella yrityksen ja toimialan mukaan. Esimerkiksi joillekin yrityksille saatavien ja vaihto-omaisuuden minimoiminen saattaa sopia paremmin, kun toiset yritykset taas pyrkivät maksimoimaan ostovelkojen määrää (Filbeck ja Krueger 2002, 11).

Arvioitaessa yrityksen liiketoimintaan sitoutuneen käyttöpääoman määrää huomataan, että isoin osa sitoutuneesta käyttöpääomasta on kiinni vaihto-omaisuudessa kuten tuotannon vaatimissa raaka-aineissa ja valmisteverastoissa. Maynard (1996, 62) toteaa julkaisussaan, että pienentämällä yrityksen vaihto-omaisuuden määrää yritys pystyy saamaan aikaan huomattavia taloudellisia hyötyjä. Näitä ovat esimerkiksi rahavirtojen kiertoaikojen nopeutuminen, yrityksen toiminnan pyörittämiseen vaadittavan pääoman määrän väheneminen sekä yrityksen taseen pieneminen. Yksikään toinen yksittäinen käyttöpääoman hallintakeino ei saa aikaan yhtä isoja taloudellisia hyötyjä, mikä johtuu siitä, että fyysisen vaihto-omaisuuden määrän pienentäminen ei ole vain rahavarojen siirtämistä yritykseltä toiselle vaan se on käytännön keino, minkä avulla yrityksen sitoutuneen pääoman määrää saadaan vapautettua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen vaihto-omaisuuden määrää vähennetään pienentämällä

yrittäjien varastotasoja. Yrityksen varastotasojen pienentäminen ei kuitenkaan ole yhtä helposti tehtävissä kuin yrityksen ostovelkojen tai myyntisaamisten määrän vähentäminen tai lisääminen, vaikka monet saattavat ajatella sen olevan nopea, helppo keino. (Maynard 1996, 62) Pääasiassa tämä johtuu siitä, että vaihto-omaisuuden määrän pienentäminen vaikuttaa koko toimitusketjuun, ja se vaatii onnistuakseen hyvän ja luotattavan toiminnanohjausjärjestelmän. Yritys voi myös hyödyntää erilaisia tuotantotapoja kuten lean, just-in-time tai make-to-order -tuotantotapoja, joiden avulla yrityksen puolivalmisteverastoja saadaan pienennettyä, tilausten toimitus nopeutuu ja tilauksesta kuluu vähemmän aikaa myyntisaamisten realisoitumiseen (Maynard 1996, 62).

Tässä työssä keskitytään kuitenkin enemmän käyttöpääoman eristä myyntisaamisten ja ostovelkojen hallintaan kuin vaihto-omaisuuden hallintaan, johtuen työn rajauksesta. Kokonaisuudessaan yrityksen liiketoiminnan onnistuminen voidaan silti nähdä tasapainoiluna kaikkien käyttöpääoman erien välillä, mikä tarkoittaa siis yrityksen kykyä hallinnoida tehokkaasti saatavia, vaihto-omaisuutta ja velkoja. Optimaalisena tasona voidaan pitää myös tasoa, jossa tasapaino on saavutettu liiketoiminnan riskin ja tehokkuuden välillä. (Filbeck & Krueger 2002, 11)

Tutkimukset osoittavat, että käyttöpääoma on merkittävä tekijä yrityksen kannattavuuteen. Esimerkiksi keskivertoyrityksellä sitoutuneen käyttöpääoman vähentäminen 30 prosentilla kasvattaa yrityksen verojen jälkeistä sitoutuneen pääoman palautumista 16 prosentilla. Johtuen vaihto-omaisuuden suuresta osuudesta verrattuna koko käyttöpääoman määrään yritykset yleensä Seifertin (2011, 35) tutkimuksen mukaan kiinnittävät enemmän huomiota vaihto-omaisuuden kuin kauppaluoton vähentämiseen. Myyntisaamisten ja ostovelkojen paremmalla hallinnalla yritys voi kuitenkin päästä myös samoihin lopputuloksiin. Parhaat lopputulokset yrityksen kannattavuuden lisäämisessä saavutetaan sopeuttamalla käytettävä käyttöpääoman hallintakeino yrityksen toimialaan, ympäristöön ja kilpailijoihin niin, että käytettävät keinot saattavat vaihdella myös asiakkaalta asiakkaalle tai alihankkijalle. Käyttöpääoman hallintakeinojen räätälöiminen tilanteen mukaan siis toimii. Seifertin (2011, 31) mukaan yrittäjän tai osaston johtajan tulee kysyä itseltään esimerkiksi seuraavia kysymyksiä, jotka auttavat sitä käyttöpääoman hallinnassa ja strategian luomisessa parempaan yrityksen käyttöpääoman hallintaan. (Seifert ja Seifert, 2011, 37-38)

1. Onko alihankkija yritykselle strateginen kumppani? Minkälainen suhde alihankkijaan halutaan luoda? Entä asiakkaaseen?
2. Minkälainen on yrityksen kilpailullinen asema? Ovatko yrityksen tuotteet innovatiivisia ja uniikkeja? Onko yritys tehnyt hyvää jälkeä aikaisemmissa neuvotteluissa?
3. Minkälainen on yrityksen kustannusrakenne? Mikä on yrityksen kiinteiden ja muuttuvien kustannusten osuus tuotannossa?

Vastaamalla näihin kysymyksiin yrittäjän pitäisi pystyä luomaan yritykselleen käyttöpääoman hallintaa auttava strategia. Strategiassaan yritys voi joko pyrkiä vähentämään käyttöpääomaa niin, että kaikki osapuolet voittavat, se voi seurata perässä muiden yritysten strategiaa tai se voi pyrkiä aggressiiviseen strategiaan, jossa alihankkijat, asiakkaat tai muut markkinoilla olijat hyötyvät vähemmän yrityksen toiminnasta kuin yritys itse. Esimerkiksi myyntisaamisten ja ostovelkojen hallintakeinoista factoring ja reverse factoring ovat käyttöpääoman hallintakeinoja, jossa ideaalitulanteessa jokainen osapuoli voittaa. Pitkien maksuehtojen neuvottelemisen ostovelkoihin tai asiakkaiden maksuaikojen lyhentäminen ovat taas tilanteita, joissa muut hyötyvät vähemmät strategiasta kuin yritys itse. (Seifert ja Seifert, 2011, 38-40)

3 MYYNTISAAMISTEN JA OSTOVELKOJEN HALLINTA

Yritykset käyttävät kauppaluottoa rahoittamaan tuotantopanoksia ostovelkoilla sekä tarjoamaan asiakkaille rahoitusta myyntisaamisilla (Fabbri ja Klapper 2008, 1). Kauppaluoton myöntäminen on Klapperin (2004, 10) tutkimuksen mukaan yleistä etenkin kehittyvissä maissa ja kehittyvillä markkinoilla, joissa luottoluokituksestaan heikoilla, pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on tavallista suuremmat esteet saada rahoitusta rahoituslaitokselta. Siellä yritykset turvautuvat käyttöpääoman hallinnassa usein isojen asiakkaiden tai alihankkijoiden hyvään kykyyn maksaa tuotteet ennakkoon tai antaa luottona maksuaikaa. Tämä voi esimerkiksi näkyä siinä, että alihankkijoilta ja toimittajilta pyydetään 30 päivän luottoa, minkä aikana tuotteet myydään ja katetaan lasku alihankkijoille tämän avulla. Etenkin pienet yritykset ovat halukkaita pyytämään maksuaikaa ostovelkoilleen toimittajilta sekä vastaavasti myöntämään pidempiä maksuaikoja asiakkaille (Klapper, 2004, 11). Vaihtoehtoisesti yritys voi pyytää ennakkomaksua asiakkailtaan tai suorittaa ennakkomaksuja omille toimittajilleen.

Tässä luvussa tarkastellaan myyntisaamisten ja ostovelkojen hallintakeinoja sekä niiden vaikutuksia luoton myöntämisen, saatavien perintätoimien sekä asiakkaiden ja toimittajien välisten sopimusten kannalta. Luvussa esitellään myyntisaamisten myöntämiselle hinnoitteluun liittyviä, toiminnallisia sekä rahoituksellisia motiiveja. Lisäksi pohditaan yrityksen luottopolitiikan vaikutusta saatavien perintäprosessiin sekä esitellään muutamia tapoja tehostaa yrityksen perintäprosessia. Lopuksi pohditaan, miten sopimukset toimittajien kanssa vaikuttavat yrityksen ostovelkojen hallintaan.

3.1 Myyntisaamisten myöntäminen

3.1.1 Motiivit myyntisaamisten myöntämiseen

Fabbri ja Klapper (2008) tutkivat myyntisaamisten myöntämisen merkitystä yrityksen kilpailulliseen asemaan ja kasvun mahdollisuuksiin. He osoittavat, että yritykset myöntävät myyntisaamia kilpailun ja hinnoittelun välineenä (Fabbri ja Klapper 2008, 31). Myyntisaamisten myöntämisestä saatava kilpailuetu perustuu tässä tapauksessa suotuisampien maksuehtojen käyttämiseen hinnoittelun tukena. Maksuehtoja voidaan räätälöidä

asiakaskohtaisesti tekemään samanhintaisista myyntitarjouksista houkuttelevampia erilaisille asiakkaille. Tämä lisää myyntiä etenkin toimialoilla, joilla hinnat ovat pysyviä. Toisaalta maksuehtojen asiakaskohtaista räätälöintiä voidaan käyttää myös siihen, että myydään samaa tuotetta tulotasoltaan erilaisille asiakassegmenteille eri hinnoilla, mutta kuitenkin siten, että hinnan ja maksuehtojen muodostama bruttohinta on kaikille asiakkaille sama.

Yritysvaihtelun vaikutus maksuehdoilla on suurempi kauppojen syntyyn kuin kuluttajamarkkinoilla. Tätä voidaan perustella ostajien motiivien ja markkinoiden kysynnän eroavaisuuksilla. Yritysvaihtelut tekevät ostopäätöksiä objektiivisemmin ja painottavat tuotteesta välittyvää arvoa. (Farres 2012, 36) Yritysvaihtelun täytyy myös noudattaa organisaation velvoittavia ja tarkoin määrättyjä ostokäytäntöjä (Kotler 2000, 193), jolloin henkilökohtaisten tunteiden, mielikuvien tai mielipiteiden merkitys kuluttaja-asiakkaisiin verrattuna pienenee. Yritysvaihtelun ominaisuuksiin liittyen Kotler (2000, 193) esittää, että kokonaiskysyntä monelle yritysvaihtelun tuotteelle ja palvelulle on usein joustamatonta, jolloin hinnan muutos ei juurikaan vaikuta tuotteen tai palvelun kysyntään. Tästä voidaan päätellä, että maksuehtojen merkitys ostopäätökseen kasvaa suhteessa hintaan. Tällöin yritysvaihtelulla toimiva yritys todennäköisesti hyötyy maksuehtojen myönnytyksistä.

Niskanen ja Niskanen (2000, 363) mukaan myyntisaamisten myöntäminen voi olla myös keino vastata kysynnän vaihteluun ja epävarmuuteen, jolloin se toimii toiminnallisena motiivina. Sen sijaan, että yritys vähentäisi kapasiteettiaan tai sopeuttaisi varastojaan, se voi mukauttaa luottopolitiikkaansa muuttamalla maksuaikaa tai käteisalennuksien määrää. Jos yritys esimerkiksi löytää itsensä tilanteesta, jossa myynti on tavallista hiljaisempaa ja varastot kertyvät, se voi yrittää kasvattaa myyntiä tarjoamalla pidempää maksuaikaa tai suurempaa käteisalennusta. (Niskanen ja Niskanen 2000, 363)

Myyntisaamisten myöntämiselle voi olla myös rahoituksellinen motiivi. Swartz (1974) tutkii tähän liittyen yritysten ja ostajien hyötyä tilanteesta, jossa yritys myöntää ostajalle maksuaikaa. Hän esittää, että ostajien saama luotto aktivoi ostajia tekemään suurempia ostoja jatkossa, mikä toimii myös luotonantajan eduksi. Kun luotonantajayritys pääsee vielä käsiksi ostajaan halvempaan pääomaan esimerkiksi edullisempien lainaehdojen, kertyneiden voittojen tai osakemarkkinoiden avulla, luotonantajayrityksellä on suuri motiivi rahoittaa asiakkaitaan.

(Schwartz 1974, 634-635) Tässä tapauksessa myyntisaamisten myöntäminen on siis asiakkaan toiminnan rahoittamista.

3.1.2 Yrityksen luottopolitiikka

Luototuspäätösten kannattavuudesta päätetään yrityksen luottopolitiikassa. Niskasen ja Niskasen (2000) mukaan yrityksen luottopolitiikka on reitista sekä maksuehtojen ja perintätoimenpiteiden määrittelemistä. Reitauksessa luotonhakijan luottokelpoisuutta arvioidaan rahoitusaseman sekä ei-rahamääräisten tekijöiden perusteella. (Niskanen ja Niskanen 2000, 363)

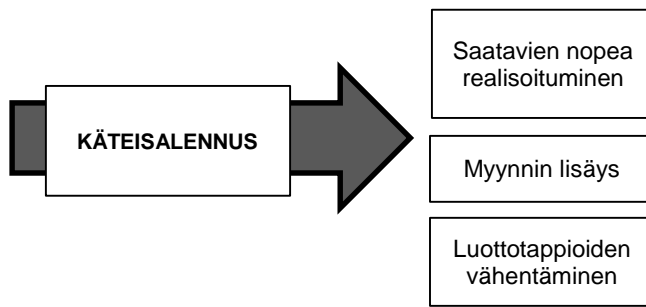
Vaikka usein ajatellaan, että luoton myöntäminen asiakkaalle on oletusarvoisesti kannattavaa, tiukan luottopolitiikan toteuttamisesta voi tietyissä tapauksissa olla hyötyä. Pienillä yrityksillä ongelmana on usein subjektiivinen luoton jakaminen. Subjektiivinen luoton jakaminen tarkoittaa yksilölliseen näkemykseen, mielipiteeseen tai tunteeseen perustuvaa luoton myöntämistä. Tällöin päätöksen tekoon vaikuttavat inhimilliset arvot, eikä päätös noudata sataprosenttisesti yrityksen luottostandardeja, mikä saattaa johtaa suuriin luottotappioihin. Ratkaisuna tähän olisi esimerkiksi Grablowskyn (1976) sekä Niskasen ja Niskasen (2000) ehdottama luottokaton tai luottolimitin asettaminen. Tällöin asiakasta luototetaan tietyllä maksimimäärällä tuloihin, varoihin tai muhin vakuuksiin perustuen kunnes hänen luottokelpoisuudestaan on saatu enemmän tietoa (Grablowsky 1976, 24).

Toinen esimerkki tiukan luottopolitiikan hyödyntämisestä ovat kehittyviin maihin liiketoimintaa tekevät suuret ja vakiintuneet yritykset. Nämä saattavat jopa kieltäytyä maksamasta ostovelkojaan kehittyvien maiden yrityksille ennen kuin tuote on toimitettu ja yritys on varmistunut siitä, että tuote täyttää laatukriteerit. Tämä johtuu siitä, että kehittyvien maiden lainsäädäntö on niin heikkoa, että jo maksettujen ostovelkojen takaisin saaminen on hidasta ja vaikeata. Tämän seurauksena monet isot yritykset ovat ulkoistaneet osan toiminnoistaan suoraan kehittyviin maihin, kannanottona huonoa oikeusjärjestelmää vastaan. (Klapper, 2004, 13)

3.1.3 Keinot myyntisaamisten myöntämiseen

Hinnoittelun motiivia käsittelevässä kappaleessa puhuttiin maksuehtojen tekemisestä suotuisammiksi asiakkaalle. Itsestäänselvä keino tähän on antaa asiakkaalle enemmän maksuaikaa, mikä ei aina kuitenkaan ole hyväksi yrityksen rahavirralle. Toinen keino on osittain yrityksen luottopolitiikkaan kuuluva käteisalennuksien myöntäminen. Käteisalennus on palkkio, jonka myyjä myöntää ostajalle, jos tämä suorittaa maksun ennen aikataulutettua ajankohtaa (Investopedia 2015). Tyypillinen esimerkki on 30 päivän kuluttua erääntyvän laskun kokonaissummasta annettava 2 %:n alennus, kun asiakas maksaa laskun ensimmäisen kymmenen päivän kuluessa (Investopedia 2015).

Sopivan suuruinen käteisalennus hyödyttää sekä ostaja- että myyjäpuolta: myyjä realisoi saatavansa aikaisemmin ja ostaja saa tuotteen edullisemmalla hinnalla. Käteisalennuksen optimaalista suuruutta ovat mallintaneet esimerkiksi Hill ja Riener (1979). He esittävät käteisalennuksen käytölle kolme hyötyä myyjäyrityksen kannalta. Ensimmäinen hyöty on se, että raha realisoituu aikaisemmin, jolloin likviditeettireserviä vapautuu ja lyhytaikaisen rahoituksen tarve pienenee. Toinen hyöty on myynnin lisääminen. Voidaan olettaa, että asiakkaat ostavat keskimäärin enemmän tuotteita, kun tuotteen hinta halpenee. Kolmas hyöty on luottotappioiden vähentyminen mikä johtuu siitä, että asiakkaat tekevät todennäköisemmin maksusuoritukset aikaisemmin. Liian suuren käteisalennuksen määrä saattaa aiheuttaa yritykselle haittaa, jos tuotteen kriittinen piste nousee ratkaisevasti. Sopivan käteisalennuksen asettaminen vaatii maksuaikojen, yrityksen rahoituksen tarpeen, käteisalennuksesta aiheutuvan myynnin lisäyksen, myynnin lisäyksestä aiheutuvien muuttuvien kustannusten, luottotappioiden määrän ja alennuksen käyttöprosentin tasapainottamista. (Hill ja Riener 1979, 68)



Kuva 2. Yrityksen syyt myöntää käteisalennuksia

Yritys laskee käteisalennuksen tavallisesti valmiiksi mukaan tuotteen hintaan. Yritys luottaa siihen, että sopiva määrä asiakkaita käyttää alennuksen ja maksaa tuotteen aikaisin, jolloin yritys vapauttaa sitoutunutta käyttöpääomaa aikaisemmin. Toimenpide hyödyttää kumpaakin osapuolta, sillä myyjä saa rahat aiemmin ja ostaja saa alennusta tuotteen hinnasta.

3.2 Saatavien perintä

Saatavien perintäprosessilla on suuri merkitys yrityksille luottotappioiden vähentämisessä, minkä perusteella se on hyvin hoidettuna myös hyvä keino vapauttaa käyttöpääomaa myyntisaamiin sitoutuneista erääntyneistä saatavista. Grablowskyn (1976) tutkimuksen mukaan suuri määrä pieniä yrityksiä taistelee luottotappioiden seuraamisen kanssa sekä siinä, kuinka nopeasti maksamattomuuden jälkeen yrityksen pitäisi aloittaa jatkotoimenpiteet saatavan perimiseksi. Melkein puolet tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä kirjasi saatavansa luottotappioiksi vasta kahden vuoden päästä laskun erääntymisestä. Miten yritys voisi vaikuttaa tähän ja tehostaa myyntisaamisten perintää? Grablowsky (1976, 25-27) tuo esille kolme pääasiallista keinoa perintäprosessin tehostamiseen. Ensimmäinen keino on perintäprosessin ulkoistaminen. Ulkoistetun perinnän palkkiot ovat suuria, mutta jos yrityksen sisäiset keinot ovat toimimattomia on se silti parempi keino kuin kirjata saamattomista suorituksista tappioita. (Grablowsky 1976, 27) Jos yritys ei päätä käyttää ulkoistamista, sillä on kannattavaa olla sisäistä tietoa lainmukaisista toimenpiteistä, joilla maksun suorittamista voi kannustaa normaalien muistutusten epäonnistuessa. Toinen keino perinnän tehostamiseen on ammattitaitoisen ja kokeneen henkilökunnan palkkaaminen. Henkilökunnan tieto yrityksen luottopolitiikasta, käytettävissä olevista perintäkeinoista sekä niihin liittyvistä lainmukaisista menettelytavoista auttaa yritystä myyntisaamisten hallinnassa. Kolmas keino on erääntyneiden

laskujen oikea-aikainen jatkokäsittely. Kuten edellä mainittiin, monessa pienessä yrityksessä juuri tämä toiminto hoidetaan puutteellisesti. Myyntisaatavaa ei kannata kirjata tappioksi liian aikaisin, mutta ei myöskään liian myöhään, kuten esimerkiksi vasta kahden vuoden päästä, sillä oikeilla perintätoimilla saatavaan sitoutunut raha voidaan vapauttaa paljon aikaisemmin.

Yrityksen saatavien perinnän tehokkuuteen vaikuttaa myös yrityksen taloushallinnon sisäisten järjestelmien tehokkuus. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi minkä tyyppisiä ohjelmistoja käytetään, kuinka nopeasti laskut saadaan siirrettyä sekä minkä kanavien kautta asiakas tavoitetaan parhaiten. Malonen, Yatesin ja Benjaminin (1987, 486) mukaan toimitusketjun sisäinen, suora tiedonsiirto pienentää sekä taloudellisten transaktioiden että valmistuksen kustannuksia. EDI (eng. electronic data interchange) oli ensimmäinen laajasti käytetty järjestelmä, jolla tämän kaltainen tiedonsiirto onnistui. Myöhemmin on siirrytty internetpohjaisiin sovelluksiin, jotka tarjoavat suurempia hyötyjä kuten esimerkiksi tiedon siirron tehokkuus, tiedon ajantasainen saatavuus sekä tiedon avoimuus ja käyttökelpoisuus. (Gagliano, Caniato ja Spina 2005) Gaglianon et al. (2005) tutkimus osoittaa, että internetpohjaisen tiedonsiirron implementoinnilla osto- ja myyntitoimintoihin vaikuttaa olevan korkea hyötypotentiali. Gaglianon tutkimuksesta on kuitenkin jo 10 vuotta ja kehitystä on tapahtunut. Pilvipalvelut ovat tänä päivänä trendikäs ja tehokas tapa hoitaa yrityksen taloudellisia toimintoja kuten esimerkiksi laskutusta. Marston, Li ja Bandyopadhyay (2011, 178) esittävät tutkimuksessaan pilvipalveluille muun muassa seuraavat kolme hyötyä: se vähentää merkittävästi pienten yritysten kustannuksia päästä käsiksi tietojenkäsittelytehoa vaativiin ohjelmistoratkaisuihin, se mahdollistaa toimintojen skaalaamisen kysynnän mukaan, mistä on hyötyä erityisesti kasvaville ja uusille yrityksille, ja viimeiseksi se mahdollistaa pääsyn tietoon monelta päätelaitteelta sekä tarjoaa uusia innovatiivisia sovellusratkaisuja tiedon hyödyntämiseen. (Martson et al. 2011, 178) Tämän tutkimuksen valossa edellä esitetystä voidaan sanoa, että aikaisemmin EDI:llä on ollut ja nykyään pilvipalveluilla on positiivinen vaikutus yrityksen myyntisaamisten hallintaan. Parempi laskutusjärjestelmä nopeuttaa laskujen lähettämistä, käsittelyä ja maksamista, mikä kokonaisuutena tehostaa yrityksen perintäprosessia.

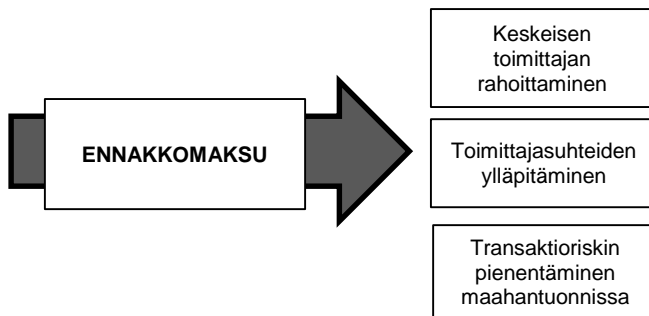
3.3 Sopimukset toimittajien kanssa

Yrityksen ostovelkojen hallinta sekä tavat, miten yrityksen ostovelkojen kanssa toimitaan, voidaan nähdä kilpailullisena asiana, jossa vahvin ja usein suurin yritys voittaa. Rafuse (1996, 59-63) esittää tutkimuksessaan, että isot yritykset pakottavat pienet ja keskikokoiset yritykset mukautumaan heidän ehtoihinsa ison yrityksen ostovelkojen myöhäisestä maksamisesta, minkä seurauksen pienet ja keskikokoiset yritykset puolestaan maksavat omat ostovelkansa myöhässä vielä pienemmille yrityksille. Tästä johtuen pienemmät yritykset toimivat rahoittajina isommille yrityksille antaen näille enemmän aikaa kerätä myyntisaamiset ja kattaa näillä ostovelat. (Rafuse 1996, 59)

Käyttöpääoman hallinta viivästyttämällä ostovelkojen maksua on kuitenkin huono hallintakeino keinon tehottomuuden takia, sillä se pidentää ostovelkojen kiertoaikaa toimialalla yleisesti eikä ratkaise yrityksen toiminnan vaatimaa rahoitusongelmaa. Tämän lisäksi se vähentää yhteistyötä liiketoimintaympäristön eri yritysten välillä, minkä seurauksena toimitusketjun eri vaiheissa olevat yritykset kilpailevat toisiaan vastaan. Tämä puolestaan heikentää kaikkien ketjussa olevien yritysten eli alihankkijan, ostajan, ja asiakkaan, liiketoiminnan kokonaiskannattavuutta. 1990-luvulla ongelman ratkaisuna pidettiin alihankkijoiden oikeutta vaatia korkoa myöhästyneistä saamisistaan ja tämän koron avulla mahdollisuutta kattaa osa kuluista, joita myöhästyneiden myyntisaamisten mahdollisesta perimisestä koitui. Monet pienet ja keskisuuret yritykset eivät kuitenkaan halua provosoida isompia asiakkaitaan, sillä näiden ostotilaukset ovat usein monissa tapauksissa pienemmän yrityksen elinehto. Kaikista paras ja kaikkia osapuolia eniten hyödyttävä keino on yksinkertaisesti hyvät yrityssuhteet yritysten välillä. Kun toisistaan riippuvaiset yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä ja pyrkivät kohti samaa päämäärää, tämä lisää kaikkien ketjuun kuuluvien yritysten kannattavuutta. (Rafuse 1996, 59-60)

Yritys voi tehdä yhteistyötä toimittajan kanssa joustamalla maksuehdoista suorittamalla toimittajalle ennakkomaksuja. Ennakkomaksujen suorittamiselle on ostajayrityksen näkökulmasta kolme selvää hyötyä. Daripa ja Nilsen (2011, 266) esittävät, että taloudellisesti hyvässä asemassa oleva yritys saattaa suorittaa ennakkomaksuja keskeisille toimittajilleen, joiden tuotanto olisi muussa tapauksessa vaarassa viivästyä. Toinen hyöty on tästä juontuva

halu ylläpitää toimittajasuhteita, koska toimittajan vaihtamiseen liittyvät kustannukset voivat olla todella suuret (Mateut 2012, 304). Kolmas hyöty on oleellinen, kun yritys maahantuo tuotteita sellaiseen valtioon, jonka hallintoympäristö on heikko. Antras ja Foley (2013, 2) antavat ymmärtää, että yritykset yleensä vaativat ennakkomaksuja tällaisessa tilanteessa, kun kauppasopimuksen noudattaminen on vähänkin epävarmaa.



Kuva 3. Yrityksen syyt suorittaa ennakkomaksuja

Suurilla yrityksillä on yleensä tarpeeksi rahavaroja suorittaa ennakkomaksuja. Tällöin ne pystyvät hyödyntämään ennakkomaksujen tarjoamat edut ilman ostovelkoihin sitoutuneen käyttöpääoman negatiivista vaikutusta rahavirtaan. Yrityksillä voi olla myös varaa suorittaa ennakkomaksuja, jos ne ovat esimerkiksi vapauttaneet käyttöpääomaa muiden hallintakeinojen avulla.

Tiiviiseen yhteistyöhön kuuluu yhteistyön jokaisen osa-alueen tarkasteleminen erillään toisistaan samalla tavalla, kuin minkä tahansa muun yritystoiminnan prosessin tarkasteleminen tehdään. Näin mahdolliset tehottomat ja pääomaa kuluttavat toiminnot saadaan karsittua pois ja yrityksen kokonaisvaltainen toiminta mahdollisimman tehokkaaksi ja kannattavaksi. Tiiviiseen yhteistyöhön ostaja- ja myyjäyrityksen välillä kuuluu Rafusen (1996, 61) mukaan esimerkiksi:

- Pitkäaikaiset sopimukset, joiden avulla saadaan karsittua turha byrokratia pois.
- Tasaiset, pienen volyymin toimitukset, mikä minimoi epätasapainon hankinnassa.
- Tiivis yhteistyö toimittajien kanssa, jonka avulla pyritään varmistamaan laatu alihankinnassa, jotta ostajan ei tarvitse huolehtia laadusta.

- Samat elektroniset, kaksinkertaiset varmistukset poistettu esimerkiksi hinnan tarkastus ja saapumis-ilmoitukset.
- Tasaiset maksuajat alihankkijoille, esimerkiksi neljä viikkoa maksimissaan toimituksesta.

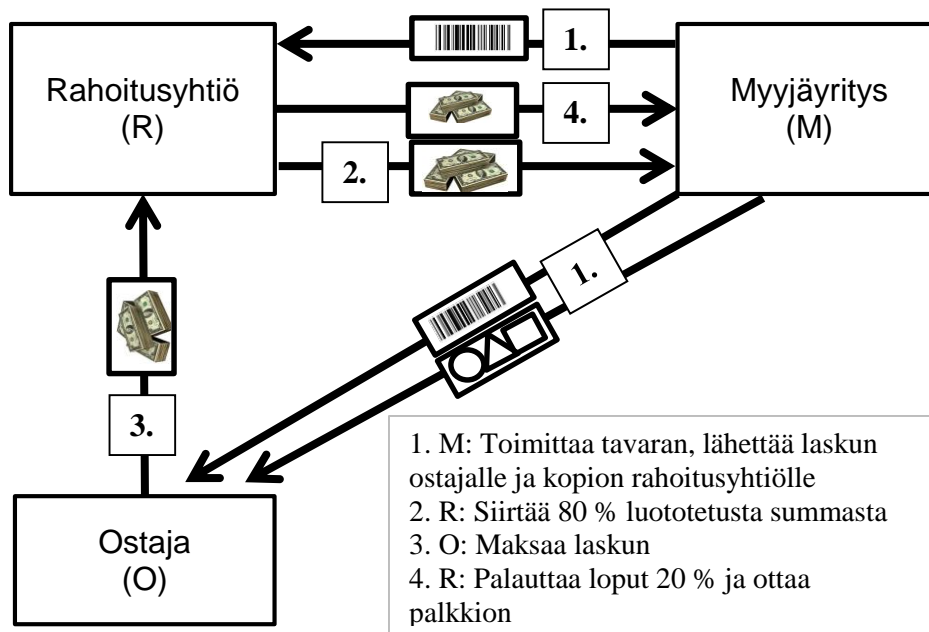
Ostaja- ja myyjäyrytyksen täydellisen yhteistyön onnistuminen vaatii alihankkijalta pääsyä ostajayrityksen varasto- ja myyntitietoihin, mitkä usein luokitellaan ostajayrityksen sisäiseksi tiedoksi, mitä ei haluta jakaa ulkopuolisille. Jos myyjäyrytyksen halutaan kuitenkin ottaa osalliseksi ostajayrityksen varasto, myynti, -ja hankintatietoihin, muodostetaan usein ostajan ja myyjän välille yhteinen järjestelmä tätä varten. Järjestelmästä myyjäyrytyksen saa esimerkiksi suoraan tiedon ostajayrityksen varastotason alenemisesta ja pystyy automaattisesti lähettämään ostajayritykselle lisää tavaraa. Tämän seurauksena sekä ostaja- että myyjäyrytyksen pystyvät tehostamaan toimintaansa ja samalla myös hallitsemaan käyttöpääoman kaikkia eriä tehokkaammin.

4 FACTORING

Tässä luvussa käsitellään factoringrahoitusta kuvaamalla sen toimintaperiaate, esittelemällä sen yleisesti käytettyjä muotoja, tutkimalla millaisia yrityksen ominaisuuksia factoringin käyttö suosii sekä mitkä ovat factoringin käytön hyödyt. Aihetta käsitellään mahdollisimman laajasti, koska keinolla on merkittävä vaikutus myyntisaamisten kiertonopeuteen ja se on lisäksi hyvä myyntisaamisten hallintaväline. Factoring tarkoittaa yrityksen ja rahoitusyhtiön välistä rahoitussopimusta, jonka avulla yritys voi muuttaa myyntisaatavansa välittömästi rahaksi rahoitusyhtiön myöntämän luoton avulla (Tepora 2013, 271; Soufani 2002, 21). Factoring eroaa tavallisesta pankkilainasta siten, että vakuus luotosta ei perustu pelkästään pankin arvioon luotonottajan luottokelpoisuudesta, vaan vakuutena on saatavien arvo (Ravas ja David 2010, 289). Tämä tarkoittaa sitä, että annetun luoton vakuutena on usko yrityksen asiakkaan maksukykyyn. Factoringpalveluun sisältyy tavallisesti myyntisaamisten rahoituksen lisäksi myös myyntireskontran kirjanpito, perintäpalvelut ja luototuspalvelut eli asiakkaiden luottokelpoisuuden arviointi (Kravaica, Aidone ja Tomljenovic 2006, 835).

4.1 Factoringin toimintaperiaate

Tepora (2013, 272) kuvailee factoringrahoitusjärjestelmän toiminnan seuraavasti: myyjäyritys toimittaa tavaran ja lähettää laskun ostajalle sekä laskujäljennöksen rahoitusyhtiölle. Rahoitusyhtiö siirtää 80 % luoton piiriin kuuluvasta laskusummasta myyjäyrityksen tilille. Sovituista luottovakuusehdoista riippuen joko rahoitusyhtiö tai myyjäyritys huolehtii saatavien perinnästä. Kun ostaja on maksanut laskun, rahoitusyhtiö siirtää loput 20 % laskusummasta myyjäyritykselle, mutta vähentää suorituksesta omat kulunsa. (Tepora 2013, 272) Näin ollen myyjäyritys menettää myyntisaamisistaan rahoituslaitoksen palkkion verran, mutta saa suuren osan varoista käyttöönsä välittömästi ja vapauttaa sitoutunutta käyttöpääomaa muita liiketoimia varten.



Kuva 4. Factoringrahoitusjärjestelmän toimintaperiaate (mukailtu Tepora 2013, 273)

4.2 Factoringin muodot

Factoringrahoitukselle on olemassa kaksi yleisesti käytettyä muotoa, jotka eroavat toisistaan siinä, miten luottoriski jaetaan myyjäyrittäjän ja rahoitusyhtiön välillä. Factoringrahoitus edellyttää rahoitussopimuksen tekemistä, jossa määritellään kuinka suuren summan luotto kattaa, ja jossa sovitaan luoton vakuuksista (Tepora 2013, 272). Vastuu näistä vakuuksista voidaan jakaa joko myyjäyrittäjälle tai rahoitusyhtiölle. Jos ostaja ei kykene suorittamaan maksua, riski luottotappiosta päättyy jommalle kummalle sopimuksesta riippuen.

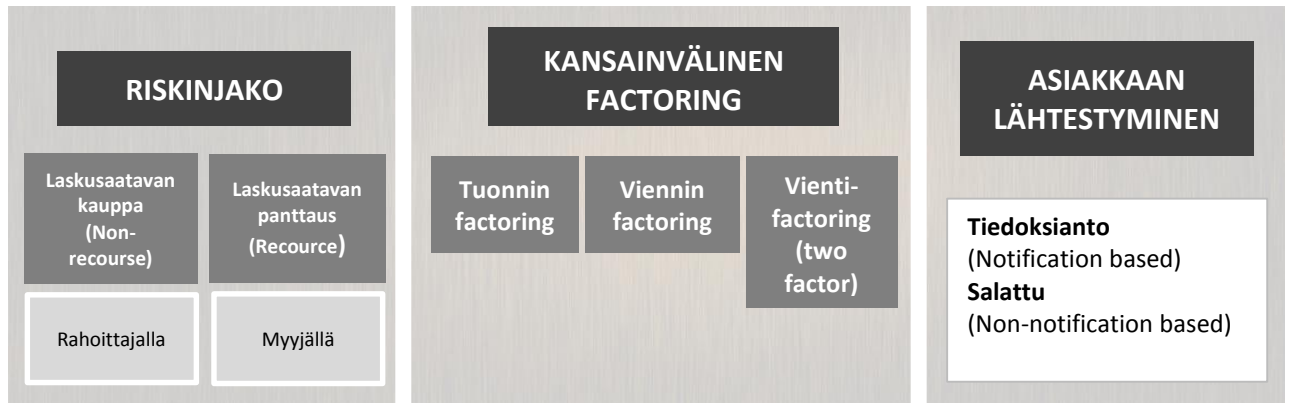
Riskin jakamiseen on olemassa kaksi yleistä toimintatapaa. Tepora (2013, 272) puhuu laskusaatavan kaupasta (eng. non-recourse factoring) ja lakusaatavan panttauksesta (eng. recourse factoring). Laskusaatavan kaupassa myyjäyritys myy laskusaatavan rahoitusyhtiölle, jolloin rahoitusyhtiö kantaa riskin ostajien maksukyvystä (Tepora 2013, 274). Rahoitusyhtiöllä ei ole regressio-oikeutta saataviin, vaan se joutuu vastaamaan luottotappiosta, jos maksu jää suorittamatta (Klapper 2006, 3113). Tässä tapauksessa myyjäyritys ei hoida saatavien perintää, vaan myyntireskontran hoito siirtyy rahoitusyhtiölle (Benea ja Duma, 2013, 79). Laskusaatavan panttauksessa myyjäyritys siirtää laskusaatavat rahoitusyhtiölle vakuudeksi saamastaan luotosta (Tepora 2013, 274). Tällöin rahoitusyhtiöllä on vaade myyjäyrittäjän saamisiin, jos

asiakkaan suoritukset ovat puutteellisia (Klapper 2006, 3113). Tässä tapauksessa myyjäyritys kantaa suurimman osan luottoriskistä.

Kansainväliselle factoringille, eli maahantuonnin yhteydessä tapahtuvalle factoringille, on olemassa muutama yleisesti käytetty toimintatapa. Bakker, Klapper ja Udell (2004) esittävät yhdeksi tavaksi kahden factorin -järjestelmän. Tepora (2013, 318) puolestaan esittää tavoiksi suoran tuonnin factoringin, suoran viennin factoringin ja vientifactoringin, joka on suomenkielinen vastine kahden factorin -järjestelmälle.

Vientifactoring toimii siten, että vientiyritys selvittää ostajayrityksen luottokelpoisuuden kahden eri factoringyhtiön kautta ennen tavarantoimituksen toimittamista. Nämä factoringyhtiöt ovat myyjämaan factoringyhtiö ja ostajamaan factoringyhtiö. Vientifactoringissa on siis neljä osapuolta, jotka toimivat valtion rajojen eri puolilla. Yritys hyötyy vientifactoringista pääasiassa siten, että se suojautuu ulkomaisten asiakkaiden luottotappioilta, sekä saa apua ostajamaan factoringyhtiöltä erimielisyyksien sopimisessa maahantuojan kanssa. (Tepora 2013, 318-321)

Factoringissa asiakasta voidaan lähestyä kahdella eri tavalla, joko factoring sopimuksen tiedoksi antamalla tai salaamalla. Tiedoksiannossa asiakkaalle lähetetään ilmoitus siitä, että lasku on myyty ulkopuoliselle rahoittajalle (Klapper 2006, 3113). Tepora (2013, 286) käyttää tästä ilmoituksesta suomenkielistä termiä siirtoilmoitus (eng. notice of assignment). Factoring sopimuksen salaamisessa factoringyhtiön yhteydenotot asiakkaaseen on minimoitu ja tarvittaessa yhteyttä otetaan myyjäyrityksen nimellä ja kirjepohjalla. Tällä tavalla pyritään parantamaan asiakkaan maksukokemusta.

Taulukko 1. Tavat toteuttaa factoringia eri ympäristössä

Oikean factoringrahoitusmuodon valintaan vaikuttaa yrityksen raha- ja reaali-prosessin rakenne. Raha- ja reaali-prosessin rakenteeseen vaikuttaa moni yrityksen toimintatapaan liittyvä ominaisuus, kuten esimerkiksi asiakkaat, toimittajat tai vaikka voitonjaon strategia. Voidaankin sanoa, että factoringrahoituksen käyttäminen on ominaisuuksiltaan tietynlaisille yrityksille kannattavampaa kuin toisille.

4.3 Factoringin käyttöä puoltavat yrityksen ominaisuudet

Mian ja Smith (1992) ovat tutkineet ominaisuuksia, jotka vaikuttavat yritysten factoringrahoituksen käyttötärpeeseen. Uudempaa tutkimusta aiheesta on tehnyt esimerkiksi Soufani (2002). Mianin ja Smith mukaan saatavien perintäjärjestelmän toimivuus, hinnoittelun markkinavoima, asiakkaiden hajaantuneisuus, asiakkaiden määrä, toimittajien määrä ja heikko luottokelpoisuus ovat asioita, jotka vaikuttavat factoringrahoituksen käytön todennäköisyyteen. Tämä tutkimus yhdistää ja tiivistää tekijät seuraaviksi kokonaisuuksiksi esityksen helpottamiseksi: kustannusetu, yrityksen koko, liiketoimintatapa, jakelumuoto ja rahoitustilanne

Taulukko 2. Tekijät, jotka vaikuttavat factoringin käytön todennäköisyyteen



Taulukossa kolme on esitetty tiivistetysti Mianin ja Smith:n (1992) tutkimien tekijöiden vaikutus factoring-rahoituksen käyttöön. Amerikkalainen oikeinmerkki (tikki) tarkoittaa, että tekijä lisää factoring-rahoituksen käytön todennäköisyyttä. Rasti puolestaan tarkoittaa, että käytön todennäköisyys pienenee.

Taulukko 3. Factoringrahoituksen käytön todennäköisyyteen vaikuttavat tekijät (mukailtu Mian ja Smith 1992)

	NON-RECORSE	RECOURSE
Kustannusetu	✗	✓
Suuri hinnoitteluvoima	✗	✓
Koko	✗	✗
Asiakkaiden maantieteellinen hajaantuneisuus	✓	✓
Sesonkimyynti	✓	✓
Paljon toimittajia	✗	✗
Paljon asiakkaita	✗	✗
Toistuvat myynnit samoille asiakkaille	✗	✓
Heikko luottokelpoisuus	✓	✓

Yrityksen koko

Mianin ja Smith:n mukaan, ja kuten kuva neljä esittää, yrityksen suuri koko ei lisää sen todennäköisyyttä käyttää factoringrahoitusta. Tämä johtuu siitä, että suurilla konserneilla on taipumus muodostaa tytäryhtiöitä, jotka rahoittavat isäntäyrityksen asiakkaita (Mian ja Smith 1992, 174). Tällöin factoringrahoituksen käytölle ei välttämättä ole tarvetta. Toinen syy on, että suuret yritykset investoivat riskinkartoitusmenetelmiin ja osaavaan henkilökuntaan, jolloin niillä on sisäisiä resursseja järjestää myyntireskontran hoitaminen, luottokelpoisuuden arviointi sekä saatavien perintä (Mian ja Smith 1992, 181).

Uudempi tutkimus (Soufani 2002) kuitenkin väittää, että yrityksen suuri koko lisääisi factoringrahoituksen todennäköisyyttä. Soufani (2002, 83) on tutkinut aihetta Iso-Britannian pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ja esittää, että tiettyyn liikevaihtoon asti yritys on taipuvaisempi käyttämään factoringrahoitusta, mutta sen jälkeen todennäköisyys pienenee. Soufanin mukaan yli viiden miljoonan dollarin liikevaihto vähentää factoringrahoituksen

käyttöä merkittävästi, mikä tukee myös Mianin ja Smithin argumenttia siitä, että suurilla yrityksillä on motiiveja olla käyttämättä factoringrahoitusta.

Asiakkaiden hajaantuneisuus

Mianin ja Smithin mukaan asiakkaiden maantieteellinen hajaantuneisuus lisää yrityksen todennäköisyyttä käyttää factoringrahoitusta. Tämä johtuu siitä, että maantieteellisesti hajaantuneista asiakkaista ei kerry yhtä paljon kontakteja kuin keskittyneistä asiakkaista. Yhteydenotot joudutaan useimmiten tekemään puhelimella tai sähköpostilla, jolloin luottotiedon saaminen on vaikeampaa kuin suorassa kontaktissa. Yritys ei siis saa asiakkaistaan riittävästi tietoa myynnin ohessa. (Mian ja Smith 1992, 176) Voidaan todeta, että yrityksen sisäisen luottokelpoisuuden arviointijärjestelmän hyödyllisyys pienenee, ja vastaavasti factoringyhtiön tuottaman luottotiedon hyödyllisyys kasvaa, sillä vaikka asiakkaat ovat maantieteellisesti hajaantuneita, factoringyhtiö kerää luottotietoa tehokkaasti laajalta asiakaskunnalta. Tämä johtuu siitä, että luottokelpoisuuden arvioinnin kustannukset pienenevät, kun yksi factoringyhtiö kerää tietoja useasta toimittajasta ja asiakkaasta. Joissakin tapauksissa kontaktit voivat olla osittain päällekkäisiä, eli useampi toimittaja toimittaa tavaraa samalle asiakkaalle, jolloin factoringyhtiö saa kumulatiivista luottotietoa toimittajilta. (Mian ja Smith 1992, 174)

Myynnin kausiluonteisuus

Myös myynnin kausiluonteisuus lisää yrityksen todennäköisyyttä käyttää factoringrahoitusta. Tämä johtuu siitä, että yritys voi kannustaa asiakkaitaan pitämään suurempia varastoja hiljaisen kysynnän aikana helpottamalla maksuehtoja, jolloin yritys pienentää omaa varastointitarvettaan ja nostaa tuotteiden kysyntää matalasesonkina (Emery 1984, 272). Yrityksellä, joka käyttää factoringrahoitusta, on parempi mahdollisuus tehdä myönnytyksiä maksuehdoissa, koska se on saanut käyttöpääomaa rahoitusyhtiöltä.

Asiakkaiden ja toimittajien keskittyneisyys

Mian ja Smith (1992) esittävät, että toimialan keskittyneisyys pienentää yrityksen todennäköisyyttä käyttää factoringia. Toimialan keskittyneisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka suuri osa markkinoista on muutaman suuren yrityksen hallinnassa (Shughart II 2015). Keskittyneisyyttä voi esiintyä sekä toimittajien että asiakkaiden puolella. Kun muutamalla

toimittajalla tai asiakkaalla on enemmistöosuus toimialan myynneistä tai ostoista, kyseinen yritys ei saa factoringista skaalaetuja luottokelpoisuuden arviointiin, jolloin se on taipuvaisempi käyttämään yrityksen sisäisiä resursseja myyntisaamisten hallinnassa, tai vaihtoehtoisesti, jos kyseessä on suuri konserni, muodostamaan rahoittavia tytäryhtiöitä.

4.4 Factoringin hyödyt yrityksille

Factoring sopii myyntisaamisten hallinnan keinoksi varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille. Tämä johtuu kolmesta syytä, joita ovat ulkopuolisen rahoituksen saamisen vaikeus, rahoitusimagon parantaminen sekä myyntisaamisten hallintaan liittyvien toimintojen ulkoistaminen.

Luotonannon kehityskulusta kertova vuosineljänsittäin julkaistava raportti *Trends in Lending* osoittaa, että pk-yrityksien on vaikea saada ulkopuolista rahoitusta. Vuoden 2014 lokakuun raportin mukaan nettoluotonanto pienille ja keskisuurille yrityksille oli Isossa Britanniassa 400 milj. puntaa miinuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että taloudella ei ole varaa tukea pieniä yrityksiä rahoittamalla, vaan lainoja on maksettu takaisin nopeammin kuin myönnetty. Vuoden 2015 tammikuun raportissa nettoluotonanto oli enää 100 milj. miinuksella, joten tilanne on parantunut, mutta voidaan silti sanoa, että pienet yritykset joutuvat tekemään töitä saadakseen riittävästi rahoitusta pankeilta. (The Bank of England 2014; The Bank of England 2015) Tätä tukee myös vuoden 2014 marraskuussa julkaistu raportti *Survey on the Access to Finance of Enterprises*, joka tutkii Euroopan yritysten rahoituksen tarvetta ja osoittaa, että vuonna 2014 lainojen saatavuus pk-yrityksille on kasvussa, mutta pysyy silti selvästi negatiivisella puolella (European Central Bank 2014, 15).

Ulkopuolisen rahoituksen tarpeen taustalla on usein pk-yrityksen rahoitusvaje. Vaje voi liittyä tuotteiden valmistusprosessin rahoittamiseen sillä on tavallista, että asiakkailla kestää 30:stä 60:een päivää maksaa toimitetut tuotteet (Klapper 2006, 3111). Valmistusprosessiin sitoutuneen pääoman vapautuminen viivästyy minkä seurauksena yritys ei välttämättä pysty aloittamaan uusien tuotteiden valmistusta. Rahoitusvajeessa yrityksellä ei ole tarpeeksi rahaa käytössä liiketoiminnan juoksevien kulujen kattamiseen, kuten esimerkiksi raaka-aineisiin, palkkoihin, veroihin tai toimitilojen ylläpitoon. Bakker et al. (2004, 7) toteaa, että on olemassa

näyttöä rahoitusvajeen ongelmallisuudesta pk-yrityksille. He eivät kuitenkaan mainitse missä asiaa on käsitelty, eivätkä esittele aineistoa sen tarkemmin (Bakker, Klapper ja Udell 2004, 7). Asiaa ovat käsitelleet tarkemmin esimerkiksi Whited (1992) ja Beck (2007).

Rahoitusvaje voi johtua siitä, että yritys ei saa hakemaansa ulkopuolista rahoitusta huonon luottoluokituksen takia tai siitä, että yritys ei vielä tarkalleen tiedä kuinka paljon pääomaa juokseviin kuluihin tarvitaan. Factoring tarjoaa yritykselle mahdollisuuden saada rahoitusta ottamatta uutta lainaa, joka lisäisi yrityksen velkavipua ja heikentäisi sen mahdollisuuksia saada rahoitusta myöhemmin (Kravaica et al. 2006, 836). Voidaan todeta, että factoringin avulla varsinkin pienet ja uudet yritykset voivat parantaa luottoluokitustaan.

Factoring mahdollistaa myös saatavien perintäprosessin, myyntireskontran hoitamisen sekä asiakkaiden luotonuksen ulkoistamisen, jolloin yritys voi keskittyä ydinsaamiseen (Klapper 2006, 3114). Tästä on erityisen paljon hyötyä pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla ei ole omia resursseja näiden toimintojen järjestämiseen. Kuten luvun alussa mainittiin, näiden toimintojen järjestäminen sisältyy tavallisesti factoringpalveluun.

Vaikka factoring ei yleensä ole houkutteleva vaihtoehto suurille yrityksille, edellä esitetyn perusteella voidaan väittää, että factoring voi olla kannattava toimenpide myös sellaisille suurille yrityksille, joilla on tarvetta tehostaa myyntisaamisten hallintaa. Etua on myös siitä, että yrityksen sisäinen järjestelmä asiakkaiden luottokelpoisuuden analysointiin ole vielä vakiintunut tai saatavien perintäjärjestelmässä on puutteita. Hyöty perustuu kustannusetuihin, joita yritys saa ulkoistamalla perintä- ja luototustoimintoja. Jos suurella yrityksellä on tarvetta rahoittaa juoksevia kuluja, voi myös tämä olla riittävä motiivi factoringin käytölle. Factoringin hyödyt suurille yrityksille ovat kuitenkin erittäin tapaus- ja toimialakohtaisia, sillä suurilla yrityksillä on yleensä enemmän varoja juoksevien kulujen rahoittamiseen.

Myyntisaamisiin sitoutuneen pääoman vapauttaminen mahdollistaa myös sen, että yritys pystyy neuvottelemaan suotuisampia maksuehtoja toimittajien kanssa (Klapper 2006, 3117). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi nopeampia maksusuorituksia, jolloin ostolaskuista voidaan hyödyntää alennuksia. Aikataulussa suoritettavat maksut helpottavat myös toimittajan liiketoimintaa, mikä parantaa koko toimitusketjun suorituskykyä. Rafuse (1996) on aikoinaan tutkinut keinoja

käyttöpääoman hallitsemiseksi. Hän osoittaa, että ostajien pyrkimys myöhästyttää ostovelkojen maksua käyttöpääoman vapauttamiseksi on yhteisvaikutuksiltaan haitallista toimitusketjun toiminnalle ja taloudelle (Rafuse 1996, 59). Toinen tapa, jolla yritys hyötyy vapautuneesta pääomasta on maksuehtojen myöntäminen asiakkaille, jota käsiteltiin aikaisemmin luvussa kolme (Klapper 2006, 3117).

5 REVERSE FACTORING

Reverse factoring on sopimus alihankkijan, yrityksen ja rahoituslaitoksen välillä, jossa rahoituslaitos maksaa alihankkijalle saatavat tai saatavien osan yrityksen puolesta. Käytännössä kyseessä on siis factoring, mutta käänteisenä. (Seifert ja Seifert 2011, 39) Seifertin mukaan (2011, 38) reverse factoring syntyi, kun huomattiin, että painostamalla alihankkijaa antamaan pidemmät maksuajat tai maksamalla alihankkijalle myöhässä, yritys vahingoitti alihankkijasuhteitaan, mikä puolestaan vaikutti suoraan yrityksen kilpailu -ja markkina-asemaan sekä tuotantoon negatiivisesti. Huonot alihankkijasuhteet puolestaan vaarantavat yrityksen oman kapasiteetin sekä tuotannon keskeytyksille ja ne myös usein jättävät yrityksen varjoon alihankkijan uusista innovaatioista. Tämä pätee erityisesti, jos kyseessä on yrityksen toiminnan kannalta oleellinen alihankkija tai pitkäaikainen sopimus. Tilanne joka on kaikille osapuolille positiivinen, ja josta kaikki hyötyvät, on Seifertin mukaan (2011, 38) käyttää reverse factoring menetelmää.

Tässä luvussa käsitellään reverse factoringin toimintaperiaatetta ja isoimpia eroja perinteiseen factoringiin, sekä reverse factoringrahoituskeinon käyttöä puoltavia ominaisuuksia. Lisäksi luvussa käydään läpi seikkoja, jotka auttavat reverse factoringin toteutuksen onnistumista yrityksessä.

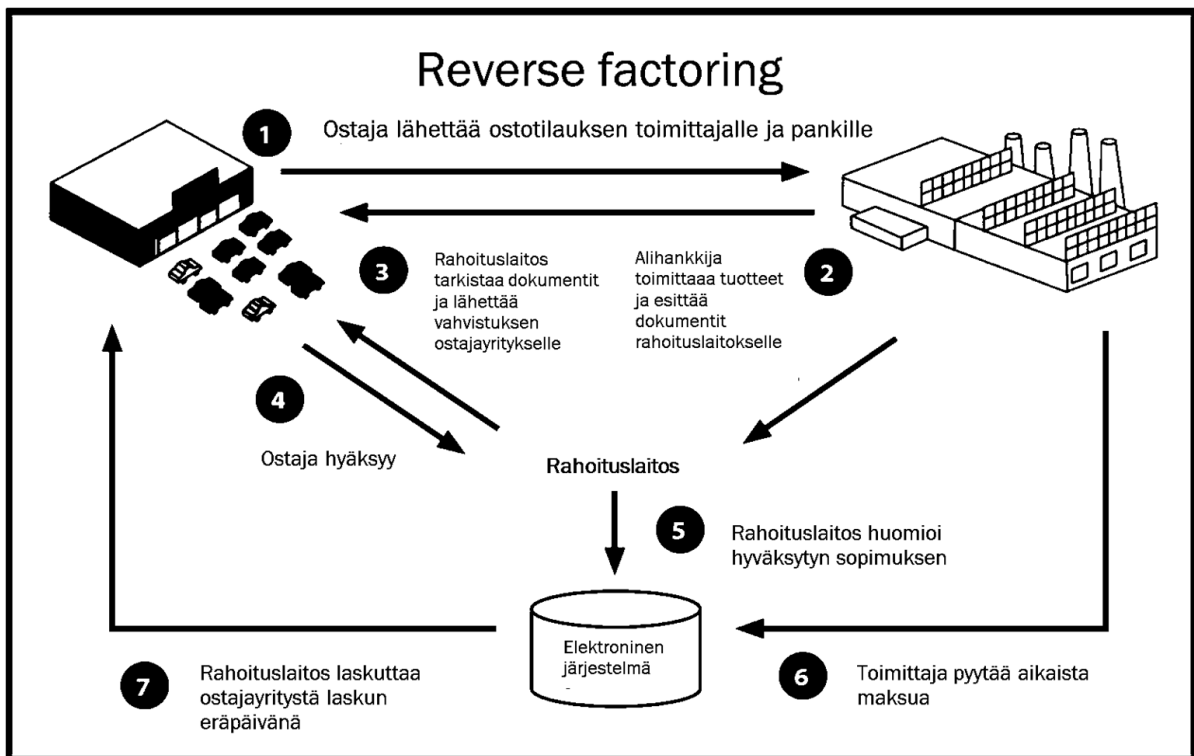
5.1 Reverse factoringin toimintaperiaate ja erot factoringiin

Reverse factoring eroaa kolmella tavalla perinteisestä factoringistä; ensimmäiseksi se on maksajayrityskeskäinen, jossa yritys tekee aloitteen ja sopimuksen rahoituslaitoksen kanssa alihankkijan puolesta. Tämän seurauksena, maksajayrityksen tehdessä yhteistyötä rahoituslaitoksen kanssa toisin kuin factoringissä, rahoituslaitoksella on pienempi riski, minkä seurauksena se voi myöntää sopimuksen pienemmällä korolla. Kolmanneksi rahoituslaitos voi myös maksaa rahat nopeammalla aikataululla paremman informaationkulun takia. (Seifert ja Seifert 2011, 39-40) Reverse factoringiin pätee myös samoja toimintatapoja kuin factoringiin riskin jakamisen osalta, eli reverse factoring voidaan tehdä myös joko laskusaatavien kauppana, jossa rahoituslaitos ei ota riskiä yrityksen ostovelkojen maksukyvyistä, tai panttauksena, jossa

rahoituslaitoksella on suurempi riski, ja se menettää saatavansa, jos yritys ei pysty maksamaan ostovelkojaan.

Perinteinen factoring ei sovellu yritykselle, jotka toimivat kehittyvillä markkinoilla, sillä usein tällaisilla markkinoilla toimivien yritysten luottotiedoista on vaikea saada luotettavaa historiallista tietoa. Tämän seurauksena rahoituslaitos ottaa factoringrahoituksessa huomattavan suuren riskin. Toiseksi huijaukset ja rikostapaukset ovat melko yleisiä kehittyvillä markkinoilla, esimerkiksi väärennetyt myyntisaatavat ja keksityt asiakkaat ovat yleisiä. Yhdistettynä heikkoon lainsäädäntöön ja käsin tehtävään kirjanpitoon, tämä johtaa usein siihen, että tilanteessa käytetään laskusaatavien kauppa factoringiä, jossa yritys joutuu ottamaan luottoriskin mikäli asiakas ei maksa ostovelkojaan myyjälle, rahoitusyhtiön sijasta. Reverse factoringin suurin ero factoringiin on, että rahoituslaitoksen luottoriski on yhtä suuri kuin hyvälaatuisen maksajayrityksen maksukyky, eikä riskialttiin keskisuuren tai pienen myyjäyrityksen. Tämän seurauksena reverse factoring soveltuu hyvin myös kehittyvillä markkinoilla toimivien yritysten käyttöpääoman hallintakeinoksi, sillä keinon avulla rahoituslaitokset voivat myöntää riskialttiille pienille ja keskisuurille yrityksille vähäriskistä lainaa. (Klapper 2004, 9)

Itse prosessina reverse factoring on monimutkaisempi kuin perinteinen factoring. Seifertin ja Seifertin (2011, 39) mukaan keskimäärin reverse factoring käsittää noin seitsemän välivaihetta factoringin käsittäessä vain kolme. Alla olevassa kuvassa on esitetty reverse factoringin vaiheet numerojärjestyksessä.



Kuva 5. Reverse factoringrahoituksen toimintaperiaate (Seifert ja Seifert 2011, 39)

Ensimmäiseksi ostajayritys lähettää tilauksen alihankkijalle ja informoi rahoituslaitosta tilauksen lähettämisestä. Tämän jälkeen alihankkija vahvistaa tilauksen ja lähettää tästä dokumentit rahoituslaitokselle. Seuraavaksi rahoituslaiton tarkistaa dokumentit ja lähettää tästä vahvistuksen ostajayritykselle, minkä seurauksena ostajayritys joko hyväksyy tarjouksen tai ei. Ostajayrityksen hyväksyessä tarjouksen, rahoituslaitos ilmoittaa tästä alihankkijalle, ja alihankkijan halutessa aikaista maksua myyntisaamisistaan, toimittaa rahoituslaitos maksun tästä alihankkijalle. Viimeiseksi, kun laskun eräpäivä koittaa, laskuttaa rahoituslaitos ostajayritystä. (Seifert ja Seifert 2011, 39)

5.2 Reverse factoringin käyttöä puoltavat ominaisuudet

Reverse factoring on hyödyksi erityisesti pienille ja keskisuurille alihankkijoille, jotka eivät normaaliolosuhteissa saisi rahalaitoksilta lainaa edullisella korolla ja jotka hyötyvät isomman ostajan, jolla on paremmat resurssit ja mahdollisuus solmia sopimus, sopiessa asiasta rahoituslaitoksen kanssa (Seifert ja Seifert 2011, 42). Pienempi yritys siis pystyy siirtämään luottoriskinsä ja lainaamaan rahaa sen isomman asiakkaan luottotietojen perusteella, minkä

seurauksena yritykset pystyvät lainaamaan isompia summia kerralla pienemmällä kustannuksella (Klapper 2004, 9). Isompi ostajayritys taas puolestaan hyötyy tilanteesta sitomalla alihankkijan itseensä ja varmistamalla alihankkijalle maksun tuotteista aikaisin, jopa ennen kuin on itse saanut myyntisaatavansa, minkä seurauksena ostajayrityksen oma tuotanto ei ole vaarassa keskeytyä alihankkijan rahoitusongelmien vuoksi. (Seifert ja Seifert 2011, 42) Kolmanneksi, reverse factoring hyödyttää myös rahoituslaitosta, joka hyötyy pienestä luottoriskistä ja pääsee pienellä selvitystyöllä ennen reverse factoringrahoituksen myöntämistä (Klapper 2004, 10).

Seifertin (2011) tutkimus osoittaa, että reverse factoringrahoituksen käytöstä on yrityksille myös käytännössä hyötyä, vaikka rahoituskeinon vaikutuksista yrityksiin on ollut perinteisesti vaikea saada tietoa tutkimuksen mukaan. Tähän on vaikuttanut muun muassa se seikka, että yritykset ovat käsitelleet tietoa yrityksen sisäisenä, salassa pidettävänä asiana, tai kertoneet lukuja, joita on ollut vaikea vertailla keskenään. Tutkimuksen mukaan reverse factoring onnistui keskimäärin vähentämään yrityksen käyttöpääoman määrää 13 prosentilla, minkä seurauksena yritykset säästivät liiketoiminnassaan huomattavia summia rahaa. Jopa ne yritykset, jotka eivät saavuttaneet samanlaisia säästöjä reverse factoringin käytöstä, onnistuivat pääsemään omilleen vajaassa vuodessa. Toiseksi reverse factoringin käyttö auttaa myös alihankkijoita ja toimittajia, minkä seurauksena myös nämä toimijat onnistuivat vähentämään käyttöpääoman määrää keskimäärin 14 prosentilla. Reverse factoring myös auttaa standardoimaan yritysten välisiä maksukäytäntöjä ja kehittämään suhteita alihankkijoihin, mikä johtaa liiketoiminnan avoimuuteen ja erimielisyyksien vähenemiseen. (Seifert ja Seifert 2011, 41)

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että reverse factoring soveltuu toimialalle, jossa yritykset ovat tuotantoyrityksiä ja valmistavat tuotteita itse. Toisin sanoen reverse factoringrahoitus soveltuu yrityksille, joilla on vaihto-omaisuutta toiminnassaan mukana. Tällöin yrityksillä on myös luultavasti alihankkijoita, jotka valmistavat yrityksen tarpeisiin vaadittavia komponentteja ja jotka hyötyvät yhdessä ostajayrityksen kanssa kyseisestä käyttöpääoman hallintakeinosta.

5.3 Reverse factoringin kannattavuus ja käyttöönotto

Reverse factoringin käyttöönotossa voi olla myös ongelmia, johtuen maan oikeusjärjestelmästä ja lainsäädännöstä. Monessa kehittyvässä maassa on esimerkiksi useita vero-, lainsäädäntö- ja muita säädöksiä, jotka hankaloittavat sekä tavallista että reverse factoringrahoituksen käyttöönottoa. Esimerkiksi jos maan verojärjestelmä ei ole suotuisa reverse factoringrahoitusta ajatellen, voi kyseinen käyttöpääoman hallintakeino tulla yritykselle kalliiksi. Reverse factoringrahoituksen hintaan vaikuttaa muun muassa se seikka nähdäänkö keino maan lainsäädännössä rahoituskeinona vai osto- ja myyntitapahtumana. Jos keino nähdään myynti- ja ostotapahtumana, voi yritys joutua maksamaan jokaisesta rahasiirrosta tavallisen osto- tai myyntitapahtuman verran veroa, minkä seurauksena keino tulee yritykselle hyvin nopeasti kalliiksi. (Klapper 2004, 12) Nämä seikat pätevät myös perinteisen factoringrahoituksen kohdalla.

Toinen seikka, mitä yrityksen kannattaa pohtia reverse factoringrahoituksen kannattavuutta ajatellen on rahoituskeinon hinta verrattuna ostovelkojen maksun pitkittymistä seuraavaan hintaan. Usein ostovelkojen maksattamatta jättäminen määräajan sisällä johtaa myöhästymismaksuihin, jotka saattavat kuitenkin olla pienemmät kuin rahoituslaitoksen vaatima hinta, eli korko, reverse factoringrahoituksen käyttöönotosta ja ylläpidosta. Reverse factoringin avulla yritys voi myös joissain tapauksissa taivutella alihankkijan myöntämään pidemmät maksuajat ostovelkoille, minkä seurauksena yritys voi keinon avulla yrittää vähentää käyttöpääomansa kustannusta. Jos kyse on huomattavan isosta yrityksestä suhteessa alihankkijaan, yritys voi myös käyttää reverse factoringia pehmentämään yrityksen omaa päätöstä, välittämättä alihankkijan maksuajasta, siirtää esimerkiksi ostovelkojen maksuajan 45 päivästä 90 päivään. Keinon avulla alihankkija saisi maksun ajallaan, jos sillä ei ole pienenä yrityksenä varaa menettää isoa asiakasta huolimatta isomman yrityksen häikäilemättömyydestä parantaa omaa käyttöpääomaansa. Tällöin alihankkija saattaa suosiolla siirtää yrityksen ostovelan maksuaikaa 90 päiväksi. Kokonaisuudessaan reverse factoringrahoituksesta saatava hyöty keinon hinnan suhteen verrattuna esimerkiksi ostovelkojen maksun pitkittämiseen saattaa olla kuitenkin avoin joissain tapauksissa ja yrityksen kannattaa miettiä rahoituskeinon hintaa tapauskohtaisesti. (Van der Vliet, Reindorp ja Fransoo 2014, 843-844)

On havaittu, että seuraavat seikat erottavat menestyksekkään reverse factoringin toteutuksen ei menestyksekkäästä. Ensimmäiseksi, rahoituslaitoksen valinta näyttää pääosaa keinoon onnistumisessa. Rahoituslaitos vaikuttaa erityisesti sopimuksessa alihankkijan toimintaan, sillä yleensä alihankkijat ovat pakotettuja toimimaan isomman toimijan, ostajayrityksen, valitseman rahoituslaitoksen kanssa yhteistyössä eikä heillä ole kokonsa puolesta paljoa sananvaltaa rahoituslaitoksen valinnassa. (Seifert ja Seifert 2011, 42) Toiseksi yrityksen sisäinen sitoutuneisuus ja vastuunkanto ovat isossa osassa onnistumisessa. Seifertin ja Seifertin (2011, 42-43) tutkimuksen mukaan, jos toimitusjohtaja ottaa päävastuun projektista on hallintakeinon käyttöönoton onnistuminen 50% varmempaa, kuin jos päävastuu on yksittäisen osaston johtajalla. Kolmas seikka on alihankkijoiden valinta, jotka osallistuvat reverse factoringiin. Osa alihankkijoista saattaa olla halukkaita hyväksymään jopa myöhäisemmät ja pidemmät maksuajat, jos niiden ei tarvitse sitoutua reverse factoring -sopimukseen. Suurimpana syynä pidetään sitä, että alihankkijat eivät ymmärrä välttämättä täysin reverse factoringin toimintaperiaatetta ja saattavat sen vuoksi vierastaa yritykselle tuntematonta käyttöpääoman hallintakeinoa. (Seifert ja Seifert 2011, 43)

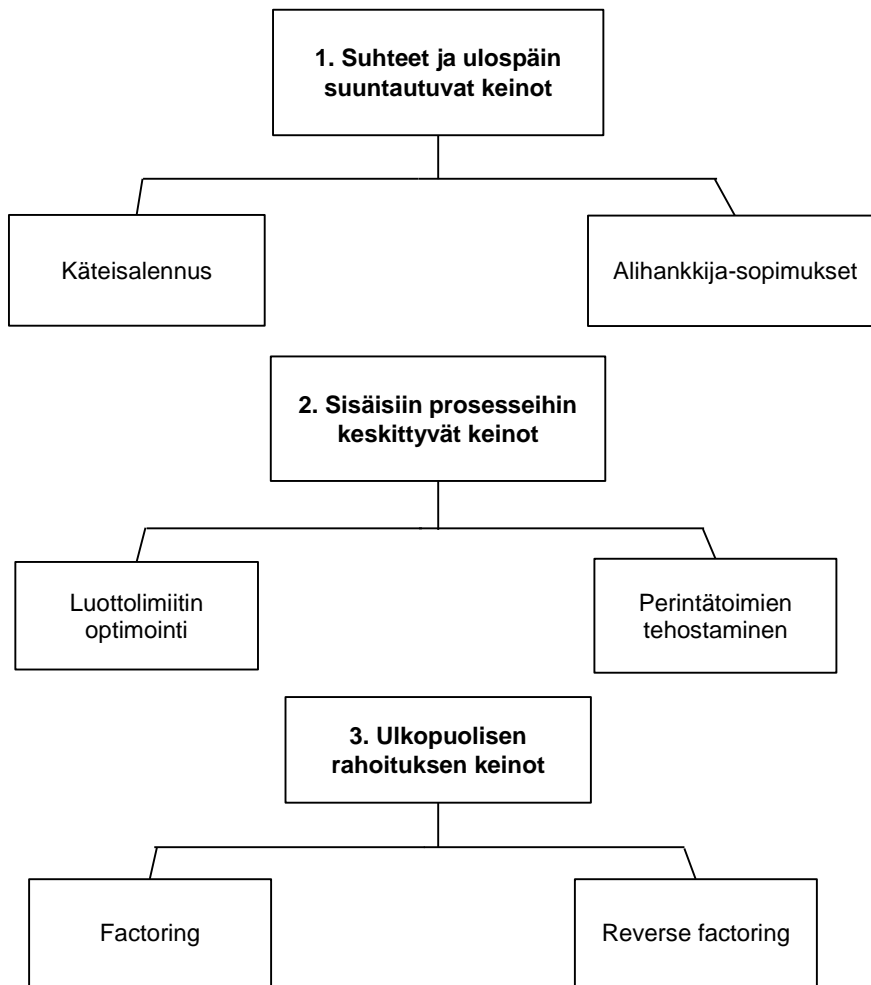
Kokonaisuudessaan reverse factoring ei välttämättä korjaa yrityksen kaikkia likviditeettiongelmia, jos yrityksen tulorahoitus on tiukassa, mutta se on kestävä keino auttamaan käyttöpääoman vähentämisessä pitkällä aikavälillä.

6 YHTEENVETO

Käyttöpääoman hallintakeinot ovat hyvin tilannekohtaisia ja eri keinoista saatava hyöty saattaa vaihdella yrityksessä jopa vuoden sisällä. Muutostekijöitä voivat olla esimerkiksi korkojen taso, tuotekehityksen- ja uusien innovaatioiden määrä sekä kilpailutilanne. Jos esimerkiksi korkotaso nousee, yritykset ovat haluttomampia maksamaan ostovelkoja etuajassa (Filbeck ja Krueger 2002, 17), koska käteisalennuksen menettäminen on halvempaa kuin korkeamman koron maksaminen lyhytaikaiselle rahoituslainalle.

Käyttöpääoman hallintaan vaikuttaa myös suuresti yrityksen käyttöpääoman rakenne, ja yrityksen käyttöpääoman eri erien suhde toisiinsa. Yrityksen käyttöpääoman rakenne riippuu paljon toimialasta jolla yritys toimii, joten toimiala on toinen tekijä, joka tekee käyttöpääoman hallintakeinoista tilannekohtaisia. Esimerkiksi vaihto-omaisuutta ajatellen käytettävän hallintakeinon valinta riippuu suuresti siitä, onko yrityksellä kokoonpanolinjoja vai onko kyseessä esimerkiksi IT -toimialalla toimiva yritys, joka käy kauppaa aineettomilla hyödykkeillä. Toimiala vaikuttaa myös suuresti yrityksen ostovelkoihin ja myyntisaamisiin, sillä jos yrityksellä on useita alihankkijoita ja yritys toimii esimerkiksi jollain teollisella toimialalla, voi ostovelkojen osuus olla huomattavasti suurempi verrattuna yritykseen joka ei toimi teollisella toimialalla.

Tässä tutkimuksessa on tunnistettu yleisimmät käyttöpääoman hallintakeinot ostovelkojen ja myyntisaamisten osalta. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kommentoida sitä, kuinka paljon keinot vapauttavat käyttöpääomaa tai niiden absoluuttista tehokkuutta. Yhtäläillä keinoja on vaikea asettaa keskinäiseen paremmuusjärjestykseen. Tämän vuoksi keinoista on koottu viitekehys, jonka tarkoitus on valaista, miten tämän kandidaatintyön tuloksia voi soveltaa käytännössä. Esimerkiksi jos pienen kokoonpanoyrityksen taluspäällikön tehtävänä olisi tutkia keinoja rahavirran parantamiseksi osto- ja myyntivelkojen osa-alueella, hän voisi lähteä liikkeelle kuvassa kuusi esitetyllä, kolmivaiheisella viitekehyksellä.



Kuva 6. Viitekehys hallintakeinojen tutkimiseen

Viitekehys sopii erityisesti pienten ja uusien yritysten hyödynnettäväksi. Tämän tyyppisillä yrityksillä on todennäköisemmin puutteita taloudellisissa järjestelmissä, jotka vaikuttavat ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikoihin. Esiitettyjen toimintojen tutkiminen yrityksen sisällä saattaa tarjota mahdollisuuden parantaa yrityksen taloudellista asemaa, vapauttaa resursseja toissijaisista toiminnoista ydintoimintoihin tai parantaa yrityksen tuotteiden kannattavuutta, kuten esimerkiksi käteisalennuksen suuruutta optimoimalla, tai maksukäytännöistä säästämällä, kun käytetään reverse factoringia. Isoille ja vakiintuneille yrityksille näistä keinoista ei välttämättä ole suurta hyötyä, vaan heidän tulisi kiinnittää huomio vaihto-omaisuuden hallintaan, jos käyttöpääoman määrää on tarvetta vähentää huomattavasti.

Seuraavassa on yhteenvedomaisesti koottu työssä esille tulleet tärkeimmät tulokset, joista pääpaino on factoringilla ja reverse factoringilla. Liittessä 1 on esitetty kokoava taulukko kaikkien työssä käsiteltyjen ostovelkojen ja myyntisaamisten hallintakeinojen hyödyistä, haitoista ja tunnuspiirteistä, joiden mukaan ne sopivat yrityksille.

Factoring

1. Factoringrahoituksen käyttö on useimmiten kannattavaa pienille ja keskisuurille yrityksille. Yrityksen koon kasvaessa factoringin hyödyt ovat tapauskohtaisia ja riippuvat esimerkiksi yrityksen myyntisaamisten hallinnan tarpeesta, saatavien perintäjärjestelmän toimivuudesta sekä luottokelpoisuuden analysointijärjestelmästä.

2. Factoringrahoitusta käytetään usein toimialoilla, joilla valmistajien ja jälleenmyyjien määrä on suuri, koska factoringyhtiöt pystyvät keräämään kumuloituvaa luottotietoa.

3. Jos toimiala on todella keskittynyt (esimerkiksi virvoitusjuomateollisuus, Coca-Cola) factoringin hyödyt menettävät merkitystään, sillä yritysten on kannattavampaa käyttää sisäisiä resurssejaan tai jopa muodostaa rahoitusta varten tytäryhtiöitä.

4. Factoring on kallista, jos yritys ei pysty hyödyntämään perintäpalveluiden, kirjanpidon ja luoton ulkoistamista.

Reverse factoring

1. Reverse factoringin käyttö on kannattavaa suurille yrityksille, jotka ovat riippuvaisia alihankkijasuhteiden toimivuudesta ja toimitusten säännöllisyydestä. Suuret yritykset lähentävät suhteita toimittajiinsa ja tällä tavalla varmistavat tuotantopanosten saatavuuden.

2. Reverse factoring sopii alihankkijoille, jotka toimivat kehittyvillä markkinoilla, paremmin kuin factoring, koska luotto perustuu useimmiten vakiintuneen ostajan hyvään maksukykyyn, eikä tietoa luottoluokituksesta ole vaikea saada kuten factoringin tapauksessa ostajayrityksen ollessa keinossa mukana. Tämän seurauksena reverse factoring on myös usein halvempi keino kuin factoring rahoituslaitoksen pienemmän riskin takia.

3. Reverse factoringin on kannattavaa pienille alihankkijayrityksille, sillä niiden voi olla vaikea saada varsinaista lainaa rahoituslaitokselta ja ostajayritys on usein kiinnostunut koko toimitusketjun toimivuudesta.

4. Reverse factoring sopii erityisesti tuotantopuolella toimiville pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla on paljon vaihto-omaisuutta.

Kauppaluotto

1. Yritykset, jotka saavat kauppaluottoa omilta toimittajiltaan, myöntävät sitä myös todennäköisemmin omille asiakkailleen.

2. Myyntisaamisia voidaan käyttää hinnoittelun välineenä, kysynnän vaihtelun tasoittamiseen tai edullisen rahoituksen tarjoamiseksi asiakkaalle.

3. Käteisalennusta käytetään nopeaan saatavien realisoimiseen, myynnin lisäämiseen ja luottotappioiden vähentämiseen.

4. Ennakkomaksuja käytetään keskeisen toimittajan rahoittamiseen, toimittajasuhteiden ylläpitämiseen ja transaktioriskin pienentämiseen ulkomaankaupassa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Käyttöpääoman hallintakeinoja on olemassa valtava määrä ja käytettävät keinot vaihtelevat riippuen toimialasta, yrityksestä, maasta ja esimerkiksi maan laeista. Ottamalla jonkin käyttöpääoman hallintakeinon käyttöön yritys voi nopeuttaa pääoman kiertonopeutta, vähentää yrityksen toimintoihin sitoutuneen pääoman määrää, sekä tehostaa yrityksen toimintaa yleisesti yrityksen johdon haluamilla alueilla. Tämän seurauksena yrityksen likviditeetti eli maksukyky sekä luottoluokitus paranevat, jolloin yritys voi saada paremmalla korolla esimerkiksi lainaa rahoitusmarkkinoilta, tai yritys voi hyödyntää vapautuneen pääoman esimerkiksi investointeihin. Käyttöpääoman hallintakeinoja voidaan tarkastella joko yrityksen rahaprosessin tai tuotannontekijäprosessin kautta, jolloin tarkastellaan joko yrityksen fyysistä käyttöpääomaa, kuten vaihto-omaisuutta ja varastotasoja, tai yrityksen rahavirtoja, kuten ostovelkoja ja myyntisaamisia. Yrityksen käyttöpääoman hallintakeinoja ovat muun muassa maksuajan myöntäminen, käteisalennuksen hyödyntäminen, ennakkomaksut sekä factoring ja reverse factoring. Jokaisen käyttöpääoman hallintakeinon hyödyt ja haitat vaihtelevat riippuen onko näkökulmana ostaja- vai myyjäyritys sekä käytetäänkö hallintakeinossa yhtenä osapuolena mukana rahoituslaitosta. Rahoituslaitoksen mukanaolo vaikuttaa esimerkiksi hallintakeinon kustannukseen sekä lisää keinon monimutkaisuutta, kun mukana on kolmas osapuoli jolla on omat intressinsä.

Tässä kandidaatintyössä onnistuttiin vastaamaan siihen, mitkä ovat ilmeisimmät käyttöpääoman hallintakeinot ostovelkojen ja myyntisaamisten osalta, minkälaisille yrityksille hallintakeinot yleispiirteiltään sopivat sekä miten yritykset hyötyvät näiden hallintakeinojen käytöstä. Esille nousi myös paljon tarkennusta vaativia kysymyksiä työn suppeuden takia. Tärkeimpiä asioita, jotka kaipaavat lisätutkimusta ovat esimerkiksi vaihto-omaisuuden hallintakeinot, jotka sivuutettiin täysin tässä tutkimuksessa, sekä tarkempi selvitys käyttöpääoman hallintakeinoista toimialakohtaisesti tai yritysakohtaisesti empiiristä tutkimusaineistoa keräämällä. Vaihto-omaisuuden hallintakeinoja on erittäin tärkeä tutkia lisää, sillä vaihto-omaisuus muodostaa suurimman osan yrityksen käyttöpääomasta ja sen hallinnalla on suuri merkitys yrityksen rahavirtaan. Koska nämä lisätutkimukset vaativat pelkän kirjallisuuskatsauksen lisäksi myös yritysakohtaista, yrityksen sisäistä tietoa, ne voidaan suorittaa esimerkiksi diplomi-työnä, jossa on mukana myös käytännön tutkimustyö.

LÄHTEET

Antras, P., Foley, F., 2011. Poultry in Motion: A Study of International Trade Finance Practices. *NBER Working Paper no. 17091*.

Bakker, M., Klapper, L., Udell, G. 2004. Financing Small and Medium-Size Enterprises with Factoring: Global Growth and Its Potential in Eastern Europe. The World Bank, Policy Research Working Paper 3342, 43 s.

Baños-Caballero, S., García-Teruel, P.J., Martínez-Solano, P., 2010. Working Capital Management in SMES. *Accounting and Finance*, vol. 50, nro. 3, s. 511-527.

Beck, T.H., 2007. Financing Constraints of SMES in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions. The World Bank, Development Research Group 34 s.

Balance consulting. 2015a. Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%. [Balance consulting www-sivuilla]. [viitattu 14.4.2015]. Saatavissa:
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttopaaoma>

Balance consulting. 2015b. Myyntisaamisten kiertoaika. [Balance consulting www-sivuilla]. [viitattu 14.4.2015]. Saatavissa:
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/myyntisaamisten_kiertoaika

Balance consulting. 2015c. Vaihto-omaisuuden kiertoaika (päivää). [Balance consulting www-sivuilla]. [viitattu 14.4.2015]. Saatavissa:
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto_omaisuuden_kiertoaika

Balance consulting. 2015d. Ostovelkojen kiertoaika. [Balance consulting www-sivuilla]. [viitattu 14.4.2015]. Saatavissa:
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/ostovelkojen_kiertoaika

Daripa, A., Jeffrey N., 2011. Ensuring Sales: A Theory of Inter-firm Credit. *American Economic Journal: Microeconomics*, vol. 3, nro. 1, s. 245-79.

Emery, G.W., 1984. A Pure Financial Explanation for Trade Credit. *The Journal of Financial And Quantitative Analysis*, vol. 19, nro. 3, s. 271-285.

European Central Bank, 2014. Survey on the Access to Finance of Enterprises in the Euro Area. Saatavissa:

<http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/accesstofinancesmallmediumsizedenterprises201411.en.pdf??f8c3f5c62a0686c738dddb51ea2be89f>

Fabbri, D., Klapper, L., 2008. Market Power and the Matching of Trade Credit Terms. The World Bank, Policy Working Paper 4754

Farres, R., 2012. Optimal Pricing Models in B2B Organizations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 11, nro. 1, s. 35-39.

Filbeck, G., Krueger, T.M., 2005. An Analysis of Working Capital Management Results Across Industries. *Mid-American Journal Of Business*, vol. 20, nro. 2, s. 11-18.

Gagliano, R., Caniato, F., Spina, G., 2005. E-business strategy: How companies are shaping their supply chain through the internet. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, nro. 12, s. 1309-1327

García-Teruel, P.J., Pedro Martínez-Solano, P., 2007. Effects Of Working Capital Management On SME Profitability. *International Journal Of Managerial Finance*, vol. 3, nro. 2, s. 164.

Grablowsky, B.J., 1976. Mismanagement of Accounts Receivable by Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, vol. 14, nro. 4, s. 23-28.

Greenberg, L., 2009. Liberating Cash: Reducing Working Capital Levels. *AFP Exchange*, s. 49-52.

Hill, N.C., Riener, K., 1979. Determining the Cash Discount in the Firm's Credit Policy. *Financial Management*, vol. 8, nro. 1, s. 68.

Investopedia. 2015. Cash Discount. [Investopedian [www-sivuilla](http://www.investopedia.com/terms/c/cash-discount.asp)]. [viitattu 14.4.2015]
Saatavissa: <http://www.investopedia.com/terms/c/cash-discount.asp>

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S., Walde, R., 2005. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki, WSOY 314 s.

Klapper, L. 2004. The role of “Reverse Factoring” in Supplier Financing of Small and Medium Sized Enterprises. The World Bank, Development Research Group 31 s.

Klapper, L., 2006. The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises. *Journal Of Banking & Finance*, vol. 30, nro. 11, s. 3111-3130.

Kravaica, A.V., Aidone, E.R., Tomljenovic, L., 2006. Factoring - Advantages in Financing Small and Medium-Size Enterprises, University Of Zagreb, Faculty of Economics and Business, s. 834-843.

Kotler, P., 2000. Marketing Management. New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Malone, T., Yates, J., Benjamin, R., 1987. Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, vol. 30, nro. 6, s. 484-497

Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., 2011. Cloud computing – The business perspective. *Decision Support Systems*, vol. 51, nro. 1, s. 176-189

Marttonen, S., Monto, S., Kärri, T., 2013. Profitable Working Capital Management in Industrial Maintenance Companies. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, vol. 19, nro. 4, s. 429-446

Mateut, S., 2012. Reverse trade credit or default risk? Explaining the use of prepayments by firms. *Journal of Corporate Finance*, vol. 29, s. 303-326.

Mian, S.L. And Smith, C.W., Jr., 1992. Accounts Receivable Management Policy: Theory And Evidence. *The Journal Of Finance*, vol. 47, nro. 1, s. 169-200.

Niskanen, J., Niskanen, M., 2000. Yritysrahoitus. Helsinki, Oy Edita Ab 422 s.

Popa, V., 2013. The Financial Supply Chain Management: A New Solution For Supply Chain Resilience. *Amfiteatru Economic*, vol. 15, nro. 33, s. 140-153.

Rafuse, M.E., 1996. Working Capital Management: An Urgent Need To Refocus. *Management Decision*, vol. 34, nro. 2, s. 59-63.

Ravas, O., David, A., 2010. Factoring Agreement - Financing Method For The Companies In Lack Of Cash-Flow. *Annals Of The University Of Petrosani Economics*, vol. 10, nro. 4, s. 289-296.

Schwartz, R.A., 1974. An Economic Model Of Trade Credit. *Journal Of Financial & Quantitative Analysis*, vol. 9, nro. 4, s. 643-657.

Seifert, R., Seifert, D., 2011. Financing The Chain. *International Commerce Review Journal*, vol. 10, nro. 1, s. 32-44.

Seifert, D., Seifert, R.W., Protopappa-Sieke, M., 2013. A Review of Trade Credit Literature: Opportunities for Research in Operations. *European Journal of Operational Research*, s. 245–256.

Soufani, K., 2002. The Decision To Finance Account Receivables: The Factoring Option. *Managerial And Decision Economics*, vol. 23, nro. 1, s. 21-32.

Shughart II, W.F., 2015. Industrial Concentration. [verkkodokumentti]. Saatavissa: <http://www.econlib.org/library/enc/industrialconcentration.html>

Taloussanommat. 2015. Taloussanakirja: rahaprosessi. [Taloussanomien www-sivuilla]. [viitattu 14.4.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/rahaprosessi/>

Tepora, J., 2013. Rahoitusmuodot ja vakuudet. Viro, Meedia Zone OÜ

Van der Vliet, K., Reindorp, M. J., Fransoo, J. C., 2014. The price of reverse factoring: Financing rates vs. payment delays. *Mid-American Journal of Business*, vol. 20, nro. 2, s. 11-18.

Whited, T.M., 1992. Debt, Liquidity Constraints And Corporate Investment: Evidence From Panel Data. *Journal Of Finance*, vol. 47, nro. 4, s. 1425-1460.

Yritystulkki, 2015. Yrityksen Rahoitusopas. [verkkodokumentti]. Saatavissa: http://www.yritystulkki.fi/files/yt_rahoytus_wirma.pdf

Yritystutkimusneuvottelukunta. 2005. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Tampere, Tammer-Paino. 110 s.

Liite 1. Yhteenvetotaulukko työssä esitetyistä tuloksista

	HYÖDYT mahdolliset	HAITAT mahdolliset	SOPII yrityksen ominaisuudet
Maksuajan pidentäminen	Kilpailuase yhteinäishinnittelussa Hinnan optimointi hintasyrjinnässä Kysynnän tasoitaminen Asiakkaiden rahoittaminen (s. 14-16)	Rahavirtaongelmat	Markkinavoimaa Ei rahoitusvaikeuksia Saatavilla edullista pääomaa (s. 15-16)
Käteisalennuksen myöntäminen	Saatavien nopea realisoituminen (s. 17) Myynnin lisäys (s. 17) Luottotappioiden vähentäminen	Tuotteen kannattavuus laskee (s. 17) Kriittinen piste nousee, jolloin toiminta-astetta täytyy nostaa kannattavuuden säilyttämiseksi	Hyötty myyntisaamisten kierroksen nopeuttamisesta
Ennakkomaksut	Keskeisen toimittajan rahoittaminen Toimittajasuhteiden ylläpitäminen Transaktoriskin pieneneminen maahantuonnissa (s. 20-21)	Rahavirtaongelmat Luottoriski, jos osapuolet eivät ole pitkäaikaisia liikikumppaneita	Hyvä taloudellinen asema Omaa läheiset suhteet toimittajiin
Neuvottelu allhankkijasopimuksista	Yhteistyön lisääminen toimitusketjussa (s.20) Yhteisten toimintojen tehostaminen (s. 21-22)	Luottamuksellisen tiedon jakaminen (s.22)	Toimitusketjun kilpailukyky suuressa roolissa
Luottolimiitin soveltaminen/tiukentaminen	Luottotappioiden vähentäminen (s. 16)	Asiakkaiden menettäminen Ammattitaitoisen henkilökunnan tai parempien toimintatapojen kustannukset	Pieni tai uusi toimialalla Maahantuo vaihtoon, jossa huono lainnsäädäntöympäristö
Perintätoimintojen tehostaminen	Myyntisaamisiin sitoutuneen pääoman vapauttaminen Toissijaisien toimintojen ulkoistaminen (s. 18-19)	Kustannukset	Pieni tai uusia toimialalla Ydinliiketoiminta vaatii paljon resursseja
Factoring	Vähentää käyttöpääomaa(s.24) Vapautuneen käyttöpääoman hyödyntäminen toisaalla (s.31-32) Toissijaisien toimintojen ulkoistaminen (s. 31)	Kustannukset pienentävät tuotteen kannattavuutta Saattaa antaa huonon vaikutelman asiakkaalle (s.25)	Pieni tai keski-suuri (s.22) Rahoitustarve Tuotteilla ei palautusriskiä Maksuajat pitkiä Ostojen määrät suuria Heikko taloudellinen asema (s.21) Hajaantunut toimiala (markkinaosuudet)
Reverse factoring (toimittajayrityksen näkökulmasta)	Vähärisäinen rahoitus (s.34) Vapautuneen pääoman hyödyntäminen toisaalla	Käyttöönotto voi olla hankalaa	Pieni tai keski-suuri (s. 35-36) Toimii allhankkijana suurelle valmistusyritykselle
Reverse factoring (ostajayrityksen näkökulmasta)	Sitoo allhankkijan itseensä (s.36) Varmistaa tuotantopanosten saatavuuden Standardoi yritysten välisiä maksukäytäntöjä (s. 36)	Meneetään käteisalennukset Kallis hinta	Rippuvainen säännöllisistä toimituksista Toimii kehittyvillä markkinoilla Suuri valmistajayritys