



Kauppätieteellinen tiedekunta

A250A5000 Kandidaatintutkielma, Talousjohtaminen

Juha Soininen

Myyntisaamisten hallinta kannattavuuden elementtinä, case-yritys X
**Managing receivables as part of profitability, case study in a service
branch company**

18.12.2013

Tekijä: Marianne Mitronen

Opponentti: Jukka Luoma

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmä	3
1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne	4
2. Myyntisaamiset.....	6
2.1 Myyntisaamisten hallinta.....	7
2.1.1 Myyntisaamiset lainan vakuutena	8
2.1.2 Factoring	9
2.1.3 Luottotietoraportit	10
2.1.5 Perintätoimistot	10
2.1.6 Luottovakuutukset	11
2.2 Huolimattomasta hallinnasta johtuvat ongelmat.....	11
2.3 Myyntisaamisten mittaaminen.....	12
2.3.1 Myyntisaamisten kiertoaika	12
2.3.2 Ikääntymisjakauma	13
3. Kannattavuus	15
3.1 Kannattavuuden mittaaminen	15
3.1.1 Käyttökate ja käyttökateprosentti	17
3.1.2 Sijoitetun pääoman tuotto prosentti.....	17
3.2 Toimialan vaikutus kannattavuuteen.....	18
3.3 Myyntisaamisten vaikutukset kannattavuuteen.....	19
4. Tutkimusmetodologia.....	21
4.1 Tutkimusmenetelmä	21
4.2 Tutkimusaineisto.....	22
5. Empiirinen tutkimus	23
5.1 Myyntisaamiset ja niiden hallinta yrityksessä X	23
5.2 Yrityksen X kannattavuus	26
5.3 Myyntisaamisten vaikutukset kannattavuuteen yrityksessä X.....	28

5.4 Toiminnan kehittämissuositukset	29
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	32
LÄHDELUETTELO.....	36

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Johdanto

Kannattavuus on yksi tärkeimmistä liiketoiminnan tavoitteista. Taloudellinen kannattavuus yksinkertaisimmillaan tarkoittaa tuottojen ja kustannusten erotusta. Tämän määritelmän mukaan yritys on kannattava, jos sen liiketoiminnan tuotot ylittävät toiminnasta aiheutuneet kustannukset tarkastelujakson aikana. Kannattavuutta tavoitellaan kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja jatkuvuuden turvaamiseksi, koska se auttaa yritystä eteenpäin talouden epävarmoinakin aikoina. Vaikka kannattavuuden määritelmä on helppo kiteyttää yhteen lauseeseen, niin todellisuudessa kannattavuus on monen osatekijän summa ja sen mittaamiseksi on olemassa useita vaihtoehtoja. (Vilkkumaa, 2005, 11-13)

Viimeaikojen huonosta taloudellisesta tilanteesta johtuen yritykset ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota käyttöpääomaan ja sen hallinnoimiseen kannattavuuden parantamiseksi (Duggal & Budden, 2012, 753). Käyttöpääoma tarkoittaa yrityksen taseen niitä rahoituksellisia eriä, jotka vaikuttavat päivittäisessä liiketoiminnassa. Käyttöpääomaan kuuluvat yrityksen vaihto-omaisuus, ostovelat ja myyntisaamiset, sekä näihin liittyvät maksetut tai saadut ennakot. Käyttöpääoman kiertonopeutta kasvattamalla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta, kun liiketoimintaan sitoutuneita varoja vapautetaan yrityksen kassaan uudelleen käytettäväksi. (Yritystutkimus ry, 2011, 68)

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on keskittyä yhteen käyttöpääoman osaluueeseen, myyntisaamisiin. Työni tavoitteena on tarkastella myyntisaamisia ja niiden hallintaa osana kannattavuutta sekä selvittää, millaisia mitattavia vaikutuksia myyntisaamisten hallinnalla on yrityksen kannattavuuteen. Myyntisaamisiin ja kannattavuuteen liittyvien teorioiden lisäksi tutkielmassa tarkastellaan casetapauksena palvelualalla toimivaa yritystä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Epävarmat taloudelliset ajat ovat nostaneet esille käyttöpääoman hallinnan vaikutukset yrityksen kannattavuuteen, koska käyttöpääoman kiertoa tehostamalla voidaan yrityksen kassatilannetta parantaa ja tätä kautta luoda mahdollisuuksia paremmalle

kannattavuudelle ja kasvulle. Tutkielma on saanut innoituksensa case-yrityksessä järjestetystä käyttöpääoman minimoimiseen tähtäävästä projektista, jonka toteuttamiseen tutkija itse oli vaikuttamassa myyntisaamisten osalta. Motivoiva työilmapiiri loi intressin tutkia myyntisaamisia, niiden hallintaa ja perintää osana case-yrityksen kannattavuutta.

”Ollaan hyvin kasvettu että se on, se on hyvä tarina” (Talousjohtaja, 2013)

Käyttöpääoma osana kannattavuutta on paljon tutkittu aihe, mikä edesauttoi tieteellisten artikkelien löytämistä aiheesta. Sen sijaan myyntisaamisten suorista vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen oli vaikeampi löytää tietoa. Myöskään muita kandidaatin- tai pro gradutason tutkielmia ei ole aiheen tiimoilta tehty, mikä helpotti aiheen valintaa ja työn rajaamista. Näiden tekijöiden lisäksi kannattavuus ja myyntisaamiset valittiin kandidaatintutkielman aiheeksi, koska aiheesta on luontevaa jatkaa ja syventää tarkastelua pro gradu-tutkielmaan.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkielma käsittelee myyntisaamisia ja niiden hallintaa osana yrityksen kannattavuutta. Tutkielma rakentuu yhden tutkimusongelman ympärille. Tämän lisäksi tutkielmassa vaikuttavat työn rajaus ja teoreettinen viitekehys. Nämä kolme yhdessä muodostavat tutkielman rakenteen. Tutkielmaan ei valittu muita alakysymyksiä, koska valittu tutkimuskysymys tiivistää mielestäni kaiken olennaisimman eli myyntisaamiset, niiden mittaamisen, keinot niiden hallinnoimiseksi ja näiden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen. Tutkimusongelman muoto on seuraava:

- **Miten myyntisaamisten hallinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen?**

Tutkielma on rajattu koskemaan myyntisaamisia osana kannattavuutta. Ulkopuolelle on jätetty esimerkiksi muut käyttöpääoman komponentit, kuten ostovelat. Myyntisaamisten määrää ja mittaamista tarkastellaan kahdella tavalla. Laskemalla myyntisaamisten kiertoaika sekä osuus taseen loppusummasta, minkä lisäksi myyntisaamisia tarkastellaan ikääntymisjakauman kautta. Vaikka yrityksen kannattavuus voidaan määritellä monin eri tavoin, yksinkertaisuuden vuoksi tutkielmaan on valittu kaksi yrityksen kannattavuutta kuvaavaa mittaria. Käyttökate ja käyttökateprosentti mittaavat yrityksen absoluuttista

kannattavuutta, ja suhteellisen kannattavuuden mittariksi on valittu sijoitetun pääoman tuotto prosentti (Leppiniemi, Kykkänen & Toiviainen, 2007, 194-195).

Edellä mainitun linjauksen lisäksi tutkielma on rajattu koskemaan palvelualalla toimivaa yritystä X. Yritys on osa isompaa konsernia, jonka lähempi tarkastelu on kuitenkin jätetty tutkielman ulkopuolelle selkeyden saavuttamiseksi. Koska tutkielma on toteutettu palvelualalla toimivaa case-yritystä ajatellen, niin tutkielman tulokset eivät ole laajalti yleistettävissä.

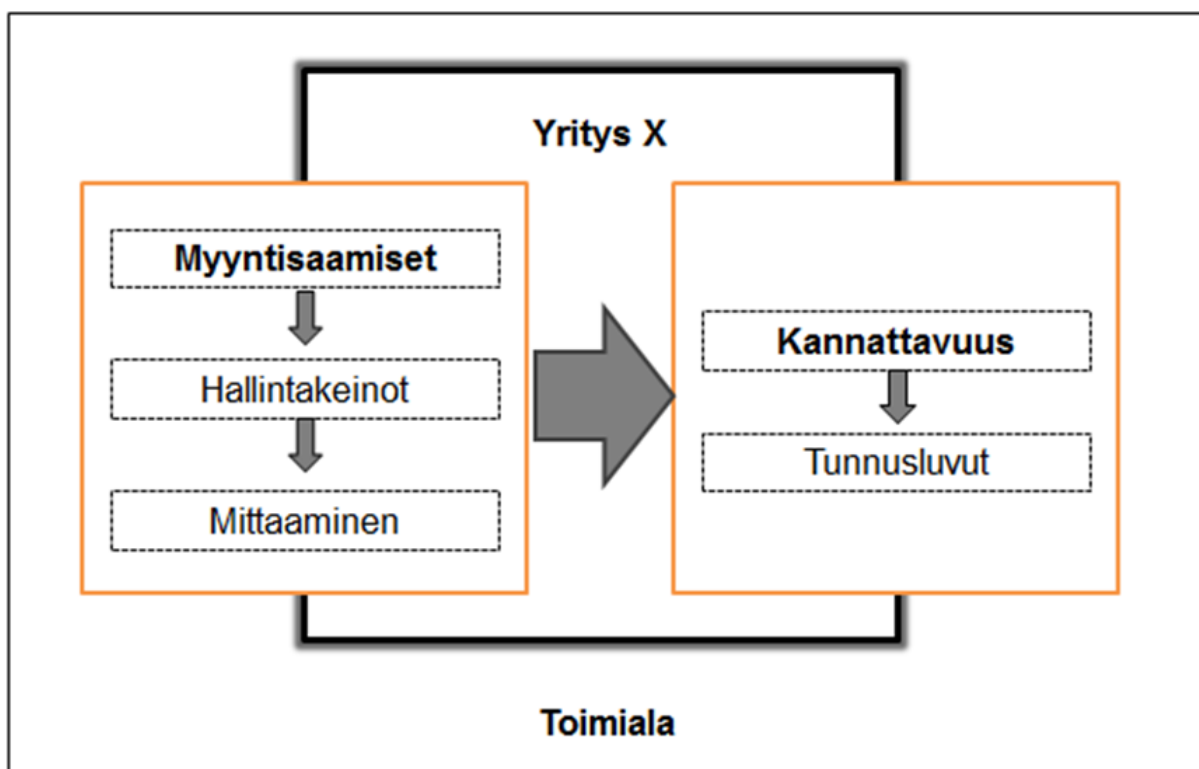
1.3 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkielman tutkimusaineisto on saatu case-yrityksestä. Yritys on osakeyhtiö ja osa isompaa konsernia, mutta konsernin tarkastelu on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Case-yritystä ja sen tilinpäätöstietoja käsitellään tutkielmassa anonyymisti yrityksen toimialasta ja luottamuksellisista tiedoista johtuen. Tästä syystä valitusta case-yrityksestä käytetään tutkielmassa nimeä yritys X. Koska tutkijan käytössä oli kaikki case-yrityksen tilinpäätöstiedot ja tunnusluvut, anonyymiydellä ei ole vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin. Yritys X kuuluu keskisuurten yritysten luokkaan ja toimii palvelualalla. Tutkielman tutkimusaineisto koostuu yrityksen X vuosien 2012 ja 2013 tilinpäätöstiedoista sekä toiminnanohjausjärjestelmästä saatavasta datasta. Yrityksen tilikausi on marraskuusta lokakuuhun, mikä mahdollisti vuoden 2013 tilinpäätöksen käytön tutkielmassa.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Tilinpäätöstietojen tueksi tutkielmaa varten toteutettiin kaksi haastattelua. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on todellisen ja moniulotteisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija itse on osa tutkimusta ja näin vaikuttaa saatuihin lopputuloksiin. Tutkijan lisäksi tutkielman tulokset ovat paikkaan ja aikaan rajoittuneita, eivätkä tämän takia ole yleistettävissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 157)

1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu seuraavan teoreettisen viitekehysten mukaan (kuvio 1.) Teoria alkaa myyntisaamisten tarkastelulla. Ensin on listattu keinoja myyntisaamisten hallinnoimiseksi. Hallintakeinoista tärkeimmäksi nousee factoringrahoitus, jossa myyntisaamiset eli laskut myydään factoringyritykselle tai niitä vastaan saadaan lainaa. Factoringrahoitusta on tarkasteltu muita keinoja enemmän, koska se on tällä hetkellä case-yrityksellä käytössä. Myyntisaamisten hallintatavoista jatketaan käsittelemään huonosta hallinnasta johtuvia ongelmia ja niiden vaikutuksia yrityksen talouteen. Viimeisenä tarkastellaan keinoja mitata myyntisaamisten määrää taseessa sekä hallinnoinnin onnistumista. Myyntisaamisten mittariksi valittiin myyntisaamisten kiertonopeus. Myyntisaamisten kiertonopeuden lisäksi teoriassa käsitellään myyntisaamisten ikääntymisjakamaa, joka mittaa eri-ikäisten myyntisaamisten suhteellisia osuuksia kaikista erääntyvistä saamisista.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kannattavuus on kandidittutkielman toinen teorian osa-alue. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan sitä mitä kannattavuus on ja miten sitä voidaan mitata. Kannattavuuden

mittaaminen jaetaan kahteen osaan, absoluuttiseen ja suhteelliseen kannattavuuteen. Absoluuttista kannattavuutta, joka mittaa yrityksen tuottojen ja kulujen erotusta, mitataan tutkielmassa käyttökateella sekä käyttökateprosentilla. Käyttökate valittiin osaksi tutkielmaa, koska case-yritys käyttää sitä itse oman kannattavuutensa arvioinnissa. Suhteellista kannattavuutta, joka suhteuttaa absoluuttisen kannattavuuden yritykseen sijoitettuun pääomaan, mitataan sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Pelkän tunnusluvun analysoinnin lisäksi sijoitetun pääoman tuotto prosentti on jaettu kahteen alakomponenttiin, voitto prosenttiin sekä sijoitetun pääoman kiertonopeuteen. Näiden mittareiden tarkastelujen jälkeen käsitellään sitä, miten toimiala vaikuttaa toimialalla toimivien yritysten kannattavuuteen. Kolmannen luvun lopussa on vielä tutkittu myyntisaamisten vaikutusta yrityksen kannattavuuteen.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään käytetty tutkimusmetodologia. Tutkimusmetodologiassa käsitellään tarkemmin se, miten tutkielma toteutettiin käytännössä ja millaista tutkimusotetta tutkimuksessa käytettiin. Osana tutkimusmetodologiaa on tutkimusaineistoa käsittelevä kappale, jossa tarkastellaan tutkielman kohteena olevaa case-yritystä sekä sen ominaispiirteitä. Tutkielman empiriaosuus seuraa tutkimusmetodologian kappaletta. Empiria noudattaa aihepiireiltään pääpiirteittäin teorian kappalejakoja. Ensin käsitellään myyntisaamisia sekä niiden hallintaa tarkasteluvälillä yrityksessä X, sitten jatketaan analysoimalla kannattavuutta ja siinä esiintyviä muutoksia. Näiden lisäksi tutkielmaa syvennetään tarkastelemalla yrityksen X myyntisaamisia osana sen kannattavuutta. Empiriakappaleen lopuksi esitellään muutamia parannusehdotuksia myyntisaamisten hallintaan ja kannattavuuteen. Tutkielman viimeisessä kappaleessa ”Yhteenveto ja johtopäätökset” on tiivistetty tutkielman sisältö ja sen pohjalta tehdyt johtopäätökset. Kappaleen lopussa arvioidaan vielä tutkielman ja sen tulosten luotettavuutta sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi.

2. Myyntisaamiset

Myyntisaamiset ovat tärkeä osa kannattavaa yritystoimintaa. Myyntisaamisilla ja niiden onnistuneella hallinnoimisella on selvä yhteys yrityksen käyttämiin myyntiehtoihin sekä luotonantopolitiikkaan. Tärkein keino mitata myyntisaamia ja niiden hallinnoimista on laskea myyntisaamisten kiertoaika, jota käsitellään tutkimuksessani tarkemmin edempänä. Nopea kiertoaika ja vähäiset luottotappiot ovat merkkejä hyvästä tavasta hallinnoida myyntisaamia. Tämä toimii positiivisena signaalina yrityksen johdolle sekä sijoittajille. Pitkä myyntisaamisten kiertoaika ja luottotappiot kertovat varojen käytön tehottomuudesta ja johtavat moniin ongelmiin, kuten epätarkkoihin ennusteisiin. (Scherr, 1989, 250-251)

Myyntisaamisista ja niiden arvostamisesta määritellään kirjanpitolain viidennessä luvussa (1997/1336). KPL 5:2 mukaan myyntisaamiset arvostetaan taseessa nimellisarvoonsa, kuitenkin enintään todennäköiseen arvoon. Arvostamisen peruslähtökohtana on varovaisuus, mikä näkyy siinä, että arvonalentumiset pitää ottaa huomioon laajasti ja arvonnousut taas jätetään yleensä huomioimatta. Niiltä osin, kun arvonalentuminen on kirjattu aiheettomasti, tulee arvostus korjata kulukirjauksen oikaisuna tilinpäätöspäivän arvon mukaiseksi. Myyntisaamisten arvo alenee esimerkiksi tilanteissa, joissa velallinen on maksukyvytön tai ajautunut konkurssiin. Näiden osalta saaminen kirjataan yleensä luottotappioksi, jolloin se poistuu myyntisaamisista ja muuttuu yrityksen tuloslaskelmaan kuluksi. (Leppiniemi & Kykkänen, 2009, 80)

Myyntisaamia voidaan arvostaa muutamaa peruseriaa käyttäen. Yksi mahdollisuus on arvostaa myyntisaamiset niiden nimellisarvoon sekä vähentää tästä summasta epävarmat saamiset. Toinen vaihtoehto on arvostaa myyntisaamiset nykyarvolaskennan perusteella, jolloin myyntisaamiset arvostetaan todennäköiseen nimellisarvoonsa. Tällöin nimellisarvosta on vähennetty pitkäaikaisten saatavien korottomuus eli laskennallinen korko. Yrityksillä saattaa olla myyntisaamia myös saman konsernin yrityksiltä. Nämä esitetään taseen erässä saamiset saman konsernin yrityksiltä, erillään muista myyntisaamisista. On suositeltavaa tehdä liitetietoihin erittely kyseisestä erästä, koska samaan erään voidaan kirjata muutkin yrityksen sisäiset saamiset, kuten lainasaamiset. Erittelyn tarkoituksena on antaa parempi ja realistisempi kuva yrityksen saamisista. (Leppiniemi & Leppiniemi, 1994, 57-59)

Useimpien yritysten tase sisältää myyntisaamisia johtuen yritysten maksukäytännöistä. Yritys antaa asiakkaalle laskun myydystä tuotteesta tai palvelusta. Summa merkitään taseeseen myyntisaamiseksi, kunnes maksusuoritus kuittaa myyntisaamisen yrityksen kassaan käytettäväksi (Niskanen & Niskanen, 1999, 33). Käytännössä yritys antaa tällöin luottoa asiakkaalle laskulla määriteltyjen myyntiehtojen mukaisesti. Luotonannon myötä tiedot asiakkaiden taloudellisesta tilasta ja maksukyvyistä ovat tulleet entistä tärkeämmiksi mahdollisten luottotappioiden välttämiseksi. Toisaalta asiakkaille tarjotut tavaraluotot mahdollistavat suuremmat voitot yritykselle (Johnson, 1961, 109).

Myyntisaamisten suhteellinen määrä taseen loppusummasta vaihtelee toimialoittain. Tuotantoyhtiöiden myyntisaamiset ovat usein vähäisempiä kuin yrityksillä, jotka harjoittavat liiketoimintanaan jälleenmyyntiä. Jälleenmyyntiin verrattuna tukkuliikkeiden liiketoimintaan sitoutuu suhteessa enemmän myyntisaamisia. Filbeckin ja Kruegerin (2005, 17) tutkimuksessa on saatu samansuuntaisia merkittäviä tutkimustuloksia mitattaessa toimialojen eroja myyntisaamisten kiertoajoilla. Niskasen ja Niskasen (1999, 33, 51) tekemän tutkimuksen lopputuloksena saatiin selville, että yritykset, joiden päämääränä on kasvaa ja laajentua, tarjoavat enemmän tavaraluottoa. Tästä johtuen myös myyntisaamiset ovat näillä yrityksillä suuremmat. Toimialan lisäksi vallitsevan taloudellisen tilanteen on todettu vaikuttavan käyttöpääoman määrään ja sitä kautta myös myyntisaamisten määrään taseessa. Kuten Duggal ja Budden (2012, 755-756) ovat asiaa tutkineet, huono taloudellinen tilanne siirtää käyttöpääoman tehokkuuskäyrää, minkä seurauksena käyttöpääoman ja myyntisaamisten suhteellinen määrä yrityksissä nousee.

2.1 Myyntisaamisten hallinta

Myyntisaamisten huolimaton hallinta, esimerkiksi huonosti organisoitu laskujen perintä, johtaa tehottomaan varojen käyttöön, kuten esimerkiksi myöhästyneisiin maksusuorituksiin. Koska myyntisaamiset ovat taseen nopeasti kiertäviä varoja ja niiden määrä taseen loppusummasta on usein suuri, myyntisaamisten tulisi olla kontrolloituja. Myyntisaamisten hallinnoimiseen on olemassa monia yritysten omaan sisäiseen käyttöön tarkoitettuja mittareita, joiden käyttö tulisi implementoida osaksi yrityksen strategiaa (Leitch & Lamminmaki, 2011, 1). Hyvän hallinnan kautta yrityksellä on mahdollisuus vapauttaa käyttöönsä varoja, jotka muuten sitovat yrityksen pääomaa.

Liiketoiminnan tehokkuutta parantaakseen yritykset myöntävät asiakkailleen tavaraluottoa myydystä tavarasta tai palvelusta. Jos yritykset maksaisivat aina välittömästi käteisellä, viiveitä maksujen siirtymisestä ei olisi ja näin ei olisi myyntisaamisiakaan. Tavaraluoton ja luottotappioriskin myötä yritykset joutuvat määrittelemään myös ehdot, joiden perusteella luottoa myönnetään asiakkaille. Taloudellisesti epävarmemmat ajat kasvattavat myyntisaamisten määrää taseessa, kun asiakkailta saadut maksut viivästyvät (Duggal & Budden, 2012, 753). Luottotappioiden välttämiseksi ja kasvaneiden luottotappioriskien pienentämiseksi yritykset investoivat aiempaa enemmän tehokkaampaan myyntisaamisten hallinnoimiseen. (Mian & Smith, 1992, 169)

Yksinkertaisimmillaan yritys hoitaa itse kaikki myyntisaamisiin liittyvät funktiot. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tällainen ratkaisu on mahdollinen, kun erääntyneiden laskujen määrä pysyy kohtuullisena ja perinnän keinot ovat itse toteutettavissa. Suuremmissa yrityksissä asiakkaiden määrä sekä luottotappioiden riskit kasvavat niin suuriksi, että on helpompi ja turvallisempi ulkoistaa osa myyntisaamisiin liittyvistä toiminnoista ja vähentää kyseiseen tase-erään liittyviä riskejä. Ilman sopivaa myyntisaamisten hallintakeinoja suuret luottotappiot voivat vähentää yritysten voittoja merkittävästi kustannusten kasvaessa.

Seuraavassa tarkastellaan yleisimpiä keinoja myyntisaamisten hallinnoimiseksi sekä luottotappioiden ja -riskien pienentämiseksi.

2.1.1 Myyntisaamiset lainan vakuutena

Yritysten on mahdollista ottaa pankista lainaa, jonka vakuutena ovat yrityksen myyntisaamiset. Lainanantaja on usein pankki tai vakuutusyhtiö. Lainasopimuksissa määritellään suurin mahdollinen lainamäärä, joka on usein jokin prosenttiosuus myyntisaamisten kokonaisarvosta, sekä ehdot lainan takaamiselle. Näin yritys saa lainaa enintään sopimuksessa mainitun kokonaislainasumman verran. Yksi myyntisaamisilla vakuutetun lainan muodoista on factoringrahoitus, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Mian & Smith, 1992, 196-197)

2.1.2 Factoring

Factoringrahoitus tarkoittaa useimmiten myyntisaamisten suoraa myyntiä jollekin rahoitusta tarjoavalle instituutiolle, kuten pankille tai vakuutusyhtiölle. Sopimustyyppinä on olemassa erilaisia. Yleisimmässä sopimuksessa yritysten saamat asiakastilaukset menevät arvioitavaksi suoraan factoringia tarjoavaan yritykseen, joka näin päättää asiakkuuden luottotuksesta. Tällöin factoringyritys myös kantaa riskin mahdollisista luottotappioista. Toinen factoringmalli perustuu oletukselle, että yritys tekee itse päätökset asiakkuuksistaan ja ottaa itse vastuun mahdollisista luottotappioista. Vaihtoehtoisesti factoringrahoitusta tarjoava pankki voi myös antaa asiakassuosituksia, joiden pohjalta yritys itse päättää, ruvetaanko yhteistyötä kyseisen asiakkaan kanssa tekemään. (Mian & Smith, 1992, 197-198)

Selvä ero factoringin sopimustyyppien välillä on siinä kumpi osapuoli, pankki vai yritys, kantaa riskin luottotappioista. Jos pankki kantaa riskin, on kyse myyntisaamisten myymisestä kokonaan, mikä on yleisin factoringin muoto. On myös mahdollista, että yritys antaa saamisensa pankille vakuudeksi lainaa vastaan tietyksi ajaksi, jolloin yritys saa osan saatavan loppusummasta käyttöönsä heti, mutta kantaa itse riskin mahdollisista luottotappioista. Tällöin yrityksen tulee sovitun aikajakson umpeuduttua hyvittää aikaisemmin saatu summa takaisin factoringyritykselle, jos asiakas ei ole maksanut laskuaan. Tämän tyylliset sopimukset ovat halvempia, mutta riskisempiä kuin sopimukset, joissa myyntisaamiset myydään pankille kokonaan. (Mason, 2004, 106-107)

Factoring hallintamuotona tarkoittaa lähtökohtaisesti parempaa kassavirtaa yritykseen, kun saatavana olevat varat ovat nopeammin yrityksen kassassa käytettävissä. Tämä vaikuttaa yrityksen kassatilanteeseen positiivisesti. Toisaalta factoringrahoitus on yritykselle melko kallis ratkaisu riippumatta siitä, kuuluuko riski yritykselle vai pankille. Factoring aiheuttaa kustannuksia, jotka taas osaltaan vaikuttavat yrityksen tulokseen. Tämän lisäksi factoring monimutkaistaa yrityksen toimintaa ja myyntiä, mikä usein hidastuttaa liiketoimintaa ja luo tätä kautta lisää kustannuksia. (Mason, 2004, 109-110)

Myyntisaamisten factoringrahoitukseen liittyy läheisesti moraalikadon ongelma. Moraalikato factoringissa tarkoittaa, että factoringrahoitusta tarjoavan yrityksen on mahdotonta havaita kaikkia ostettaviin myyntisaamisiin liittyviä riskejä. Moraalikadon ja suurten luottoriskien myötä pankit tarjoavat factoringia ehdoilla, joiden mukaan yrityksen

on mahdollista myydä vain parhaimmat myyntisaamisensa, jotka täyttävät pankin sanelemat ehdot. (Sopranzetti, 1998, 340, 347, 353)

2.1.3 Luottotietoraportit

Yrityksen on mahdollista ostaa raportteja asiakkaidensa taloudellisesta tilanteesta ja toiminnasta luottotietoraportointia tarjoavilta yrityksiltä. Luottotietoraporttien avulla voidaan selvittää asiakkaan luottotiedot sekä saada tietoja asiakkaan aikaisemmasta maksukäyttäytymisestä, mikä auttaa tulevan maksukäyttäytymisen arvioinnissa. Myyntisaamisten luottotappioihin liittyvää riskiä voidaan vähentää merkittävästi silloin, kun asiakkaan tausta ja luottotiedot tarkistetaan ennen myyntitapahtumaa. Usein luottotietoraporttien lisäksi on mahdollista ostaa asiakkaita koskevia luottosuosituksia, joissa luottotietoraportin pohjalta tehdään arvio asiakkaan maksukyvyistä ja tulevasta maksukäyttäytymisestä. (Intrum Justitia 2013)

2.1.5 Perintätoimistot

Perintätoimistot tarjoavat laajan kirjon perintään liittyviä palveluita, joita ovat esimerkiksi maksuhuomautuskirjeiden lähettäminen asiakkaille. Perintätoimistot hoitavat sekä pitkäaikaiset muistuttamiset eräänntyneistä laskuista että yksittäiset vapaaehtoiset perintätoimenpiteet. Perintätoimistot voivat myös hoitaa oikeudellista perintää, jonka seurauksena asiakas voi saada julkisen maksuhäiriömerkinnän. Näiden lisäksi perintätoimistot tarjoavat jälkiperintään liittyviä palveluita, kuten seurantaa asiakkaan maksukykyyn liittyen. (Lindorff 2013)

Perintätoimistojen etuna ovat asiakkaiden aikaisemmasta maksukäyttäytymisestä johdetut tilastolliset mallit, tiedot asiakkaiden luottohistoriasta ja käytössä olevat muut asiakastietoja täydentävät lähteet. Perintätoimistojen kautta toimenpiteet perinnän tehostamiseksi ovat parantuneet, koska perintätoimistoilla on liiketoiminnassaan suurtuotannon edut ja käytössä entistä enemmän tietoa ja tarkempia arvioita asiakkaiden tulevasta maksukäyttäytymisestä. (Drozd & Serrano-Padial, 2013, 2)

2.1.6 Luottovakuutukset

Yrityksen on mahdollista vakuuttaa myyntisaamisensa luottotappioiden varalta. Tämä kannattaa suurimpien saamisten kohdalla, koska tällöin tappiot vaikuttavat merkittävästi yrityksen tulokseen. Luottovakuutuksen ottaminen kannattaa myös epävarmojen saamisten kohdalla, mutta koska luottovakuutuksia myyvillä yrityksillä on kattavat tiedot eri toimialojen kannattavuuksista sekä yritysten luottotiedoista, niin vakuutuksen hinta saattaa muodostua hyvinkin korkeaksi. Luottovakuutusten kautta yritysten on mahdollista hallita tavaraluottoihin ja asiakkaisiin liittyviä riskejä. Vakuuttamisen sijaan yrityksen on usein kannattavampaa keskittyä hinnoitteluun annettu tavaraluotto oikein ja ottamaan itse selvää asiakkaan luottoluokituksesta. (Euler Hermes 2013)

2.2 Huolimattomasta hallinnasta johtuvat ongelmat

Koska myyntisaamisten hallinnalla on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen ja voittoon ja sitä kautta sijoittajien tyytyväisyyteen, tarkastellaan seuraavassa niitä mahdollisia ongelmia, jotka seuraavat huonosta tai huolimattomasta tavasta hallinnoida myyntisaamisia.

Myyntisaamiset ovat taseen nopeasti kiertäviä varoja esimerkiksi pitkäaikaisiin velkoihin verrattuna. Myyntisaamisten määrä taseessa vaihtuu jatkuvasti sen mukaan, miten asiakkaat maksavat laskujaan. Sen takia jo pienikin muutos asiakkaiden lukumäärässä, asiakkaiden taloudellisessa tilassa tai yrityksen kilpailukyvyssä voi muuttaa myyntisaamisten määrää huomattavasti. Koska myyntisaamisten epäonnistunut tai huolimaton hallinta johtaa varojen pitkäaikaiseen sitoutumiseen ja tehottomuuteen, myyntisaamisten kiertoajan mittaaminen ja hyvä hallinta tulisi ottaa osaksi yrityksen strategiaa ja johtamista. (Scherr, 1989, 250-251).

Johtajat laativat tulevasta liikevaihdosta ja luottotappioista ennusteita, jotka perustuvat arvioille myynneistä ja myyntisaamisista. Ennustetta ja lopputulosta vertaamalla on mahdollista ja kannattavaa muuttaa käytettyjä myyntiehtoja paremman tuoton

saavuttamiseksi. Mitä huonommin nämä arviot on tehty, sitä suuremmaksi myyntisaamisten ja käyttöpääoman määrä taseessa muodostuu, sitä pienemmäksi yrityksen voitto tulee ja sitä tyytymättömämpiä ovat yrityksen sijoittajat. Tämän takia tulevien ennusteiden laadinnassa tulisi huomioida myös aikaisempien ennusteiden ja toteumien välinen onnistuneisuus. (Scherr, 1989, 250)

Yrityksen johtajat päättävät yrityksen strategioista, jotka yrityksen työntekijöiden on tarkoitus implementoida käytäntöön. Oletetusti johtajat tekevät päätöksiä, jotka maksimoivat omistajien hyötyä. Jos uusien linjausten ja päätösten implementointi takkuilee käytännön tasolla, seurauksena on, että omistajat eivät saa suurinta mahdollista tuottoa sijoituksilleen. Huonosti toteutettu implementointi voi siis johtaa esimerkiksi suosimaan asiakkaita, jotka muodostavat suuren osan myynnistä, mutta ovat toisaalta paljon riskisempiä. (Scherr, 1989, 250)

2.3 Myyntisaamisten mittaaminen

Myyntisaamisia on mahdollista mitata erilaisilla tunnusluvuilla. Tasepohjaisena lukuna myyntisaamisten määrä vaihtelee usein suuresti mittaajajankohdan mukaan. Jos myynti ja tämän myötä myyntisaamiset olisivat hyvin vakaita ja ajankohdasta riippumattomia, niiden määrä tulevaisuudessa olisi helposti arvioitavissa. Mutta koska näin ei ole, vaihtelu on otettava huomioon mittareita valittaessa. Tämän vaihtelun lisäksi myyntisaamisten määrään taseessa vaikuttavat käytetyt myyntisaamisten hallinnointimenetelmät. Nämä seikat luovat yhdessä haasteita sekä myyntisaamisten mittareiden valinnalle että saatujen tulosten analysoinnille. (Carpenter & Miller, 1979, 37)

2.3.1 Myyntisaamisten kiertoaika

Myyntisaamisten kiertoaajan laskemisen tarkoituksena on mitata yrityksen maksuvalmiutta osana muita kiertoaajan tunnuslukuja. Myyntisaamisten kiertoaika kuvaa muutosta eli kuinka hyvin yritys on parantanut tehokkuuttaan varojen käytön kautta ja kuinka paljon yrityksen maksuvalmius on lisääntynyt. Myyntisaamisten kiertoaikaa parantamalla

yrittäjien on mahdollista irrottaa lisää varoja käyttöönsä päivittäistä liiketoimintaa varten. (Leppiniemi, Kykkänen & Toiviainen, 2007, 197)

Yksi käytetyimmistä tavoista mitata myyntisaamisia on laskea myyntisaamisten kiertoaika. Kiertoaika voidaan laskea mille tahansa ajanhetkelle ja lopputulos on aina valitusta laskentahetkestä kiinni. Myyntisaamisten kiertoaika suhteuttaa myyntisaamisten määrän koko myynnin eli liikevaihdon määrään. Kun tämä kerrotaan vielä vuodessa olevien päivien lukumäärällä, niin saadaan tulokseksi niiden päivien lukumäärä, jonka ajan myynnistä saadut tulot ovat keskimäärin saamisina. (Lewellen & Johnson, 1972, 102)

Myyntisaamisten mittaamiseen myyntisaamisten kiertoajalla liittyy myös epäluotettavuutta, mikä tulee ottaa huomioon tunnuslukua tulkittaessa. Kuten Leitch ja Lamminmaki (2011, 3) tutkimuksessaan korostavat, myyntisaamisten määrään taseessa vaikuttavat kaksi tekijää. He toteavat, että myyntisaamisten määrä taseessa voi johtua joko lisääntyneestä myynnistä ja sitä kautta lisääntyneestä luotonannosta tai sitten tehottomasta perinnästä. Vaikka myyntisaamisten kiertoaika mittaa myyntisaamisia, se ei kerro, johtuuko kiertoajan parantuminen tai heikkeneminen myynnin lisääntymisestä vai muutoksista perinnässä.

Tunnuslukua tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että se on hyvin altis sekä myynnin että myyntisaamisten määrän muutoksille (Lewellen & Johnson, 1972, 103). Myyntisaamisten kiertoajan käyttöön mittarina kohdistuu paljon kritiikkiä, koska se on altis vaihteluille ja estää kunnollisen vertaamisen edellisten kuukausien kanssa. Tämä voi aiheuttaa sen, että luvun tulkinta kääntyy päinvastaiseksi todellisuuteen verrattuna. (Scherr, 1989, 255)

2.3.2 Ikääntymisjakauma

Toinen hyvin yleinen tapa hallinnoida myyntisaamisia on tehdä myyntisaamisille ikääntymisjakauma. Ikääntymisjakauman tarkoituksena on jaotella euromääräiset saamiset erilaisiin kategorioihin niiden iän perusteella. Käytettävien kategorioiden aikajaksot ovat yrityksen itsensä päätettävissä ja sovellettavissa sen omiin saamisiinsa. Usein kategorioiden aikajaksot ovat alle 30 päivää, 30-60 päivää, 60-90 päivää ja yli 90 päivää eräänntyneet saamiset. Näiden kategorioiden avulla eräänntyneet myyntisaamiset on mahdollista esittää suhteellisena osuutena kaikista saamisista. Hyvin toteutetun perinnän

pitäisi vähentää myyntisaamisten suhteellista määrää vanhimmissa kategorioissa (Leitch & Lamminmaki, 2011, 2). (Lewellen & Edmister, 1973, 199)

Myyntisaamisten ikääntymisjakaumiin ja niiden vertailuun liittyy samanlaista kritiikkiä kuin myyntisaamisten kiertoaikaan. Kuten Gallinger ja Ifflander (1986, 74) asiasta kirjoittavat, kumpikaan mittareista ei kerro sitä, onko myyntisaamisten kasvun taustalla tehoton perintä vai myynnin kasvu. Ikääntymisjakaumat ja suhteelliset osuudet eivät myöskään kiinnitä huomiota myyntisaamisten kokonaismäärään. Tällöin on mahdollista, että ikääntymisjakaumaa analysoimalla tilanne näyttää melko hyvältä, vaikka myyntisaamisten määrä taseessa olisi kasvanut hyvin suureksi (Lewellen & Johnson, 1972,104).

3. Kannattavuus

Yrityksillä on liiketoiminnalleen monenlaisia tavoitteita, jotka voidaan jakaa esimerkiksi rahallisiin ja ei-rahallisiin tai lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Yksi käytetyimmistä tavoitteista on saada yritystoiminta mahdollisimman kannattavaksi. Kannattavuutta tavoitellaan ensisijaisesti yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämä saattaa välillä olla ristiriidassa yrityksen muiden tavoitteiden, kuten voiton maksimoinnin, kanssa. Voidaan kuitenkin todeta, että vaikka päätökset kannattavuuden parantamiseksi eivät aina maksimoi lyhyen aikavälin tuottoa, niin pidemmällä aikajänteellä kannattavuuden parantuminen luo mahdollisuudet myös muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kinnunen et al., 2000, 245-246)

Kannattavuus merkitsee yrityksen eri sidosryhmille eri asioita. Yleisesti kannattavuus kuvaa yrityksen menestymistä markkinoilla ja edellytyksiä toimia tulevaisuudessa ilman välitöntä konkurssin vaaraa. Tämä määritelmä vastaa parhaiten yrityksen johdon näkökulmaa, missä tavoitteet ulottuvat usein pitkälle tulevaisuuteen. Omistajien kannalta kannattavuuden määritelmään tulisi liittää enemmän tuotto- ja kustannusajattelua, jolloin analyysin kohteena ovat usein erilaiset lyhyemmän aikavälin tuotto prosentit. Myös Aho ja Rantanen (1994, 62) mainitsevat eri sidosryhmien vaatimuksista ja vaikutuksista kannattavuuden laskelmiin. (Vilkkumaa, 2005, 11-12)

3.1 Kannattavuuden mittaaminen

Kannattavuutta mitataan usein kahdella eri tavalla. Ensimmäinen mittari mittaa absoluuttista kannattavuutta. Absoluuttinen kannattavuus laskee suoraan tuottojen ja kustannusten erotuksen. Tilikauden tulos on yksi absoluuttisen kannattavuuden mittareista (Leppiniemi, Kykkänen & Toiviainen, 2007, 194). Absoluuttisen kannattavuuden lisäksi voidaan mitata yrityksen suhteellista kannattavuutta. Suhteellisessa kannattavuudessa absoluuttinen kannattavuus suhteutetaan johonkin toimintaa rajoittavaan tekijään, kuten käytössä olevaan pääomaan. Suhteellinen kannattavuus vastaa paremmin kysymykseen, kuinka kannattavaa yrityksen liiketoiminta on (Vilkkumaa, 2005, 13). Työssäni kannattavuutta mitataan molemmilla tavoilla kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Perusidea on kuitenkin se, että kannattavuudessa tulee panostaa asiakkaisiin ja tätä

kautta syntyneisiin tuottoihin. Myös kustannusten alentaminen on tärkeä osa yrityksen kannattavuutta. (Kinnunen et al., 2000, 245-247)

Suhteellinen kannattavuus kattaa erilaisten tuottoa mittaavien tunnuslukujen muodostamisen ja näiden arvioinnin. Tästä johtuen mittaamisessa käytetty tarkastelujakso on tärkeä osa saatuja mittaustuloksia. Vaikka yritystä voidaan sanoa kannattavaksi vasta, kun yrityksen tuotot kattavat kaikki sen kustannukset yrityksen koko elinkaaren aikana, tyydytään tässä työssä mittaamaan kannattavuutta hieman lyhyemmällä aikajänteellä. (Vilkkumaa, 2005, 12-13)

Sijoitukset yrityksessä voivat olla joko oman tai vieraan pääoman ehtoisia. Tämä on otettava huomioon kannattavuuden laskelmissa, koska näiden pääomaerien ominaisuudet ja vaatimukset kannattavuuden suhteen ovat erilaisia. Yrityksen suhteellinen kannattavuus on mahdollista mitata myös ilman jakoa omaan tai vieraaseen pääomaan. Tällöin voidaan laskea sijoitetun pääoman tuottoprosentti, joka laskee tuotot kaikille sijoitetun pääoman erille, vaativat ne sitten korkoa tai jotain muuta tuottoa. Sijoitetun pääoman tuottoa tarkastellaan lähemmin edempänä. (Yritystutkimus ry, 2011, 65)

Kritiikki kannattavuuden tunnuslukuja kohtaan koskee määritelmiä yrityksen tuotoista ja kustannuksista. Laskuihin ja tuloksiin vaikuttaa olennaisesti se, käytetäänkö mittaamisessa kaikkia yrityksen tuloja ja menoja vai lasketaanko luvut käyttäen vain varsinaisesta liiketoiminnasta aiheutuneita tuottoja ja kustannuksia (Penman, 2007, 381). Yksi tapa tarkastella kannattavuutta on tehdä se sisäisen korkokannan avulla. Menetelmä suhteuttaa yrityksen tuotot kustannuksiin ja se kertoo, kuinka paljon kokonaistulot tuottavat suhteessa kokonaismenoihin. Sisäisen korkokannan estimoinnissa vaikuttaa merkittäväsi laskuissa käytettävä aikajänne, koska edellisinä vuosina ja samana vuonna käytetyt menot tuottavat tuloja monina eri vuosina tulevaisuudessa. Aikajänteen lisäksi sisäisen korkokannan menetelmässä korostuu myös tulojen ja menojen määrittely. Tämä sisäisen korkokannan menetelmä on kuitenkin jätetty tarkasteluissa vähemmälle sen monimutkaisuuden takia. (Laitinen, 1992, 215-219)

3.1.1 Käyttökate ja käyttökateprosentti

Käyttökate mittaa yrityksen absoluuttista kannattavuutta. Absoluuttinen käyttökate lasketaan liikevaihdosta vähentämällä siitä ensin muuttuvat kustannukset ja sitten kiinteät kustannukset. Aikaisemmin se esitettiin osana virallista tuloslaskelmaa. Vaikka käyttökate ei löydy tuloslaskelmasta välituloksena, sen arvo on mahdollista laskea yrityksen liiketulosta apuna käyttäen. Sama absoluuttinen käyttökate saadaan, kun liiketulokseen lisätään poistot ja arvonalentumiset. Käyttökate mittaa sen katteen määrän, joka jää jäljelle, kun yrityksen liikevaihdosta on vähennetty sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Absoluuttinen käyttökate ei yksinään tarjoa paljon tietoa yrityksen kannattavuudesta, vaan paremman vertailtavuuden saamiseksi yritykset käyttävät yrityksen kannattavuuden arvioinnissa käyttökateprosenttia. (Alhola & Lauslahti, 2002, 137-139)

Käyttökateprosentti saadaan, kun absoluuttinen käyttökate jaetaan yrityksen liikevaihdolla (Alhola & Lauslahti, 2002, 139) tai liiketoiminnan kaikilla tuotoilla yhteensä ja kerrotaan lopuksi sadalla. Vaikka tunnuslukua parannetaan ottamalla tarkasteluun yrityksen liiketoiminnan tuottojen lisäksi yrityksen muut tuotot, se jättää pitkäaikaiset kustannukset kuten investoinnit huomioimatta. Tämän seurauksena käyttökateprosentit eivät ole vertailukelpoisia eri toimialojen kesken, olettaen, että joillain toimialoilla liiketoimintaan sitoutuu keskimäärin enemmän pitkäaikaisia kustannuksia kuin toisilla toimialoilla. Toimialojen sisälläkin on suuria eroja riippuen yritysten omista rahoituksellisista päätöksistä. On kuitenkin todettu, että teollisuuden käyttökateprosentit ovat korkeampia kuin kaupan- tai palvelun alalla. (Yritystutkimus ry, 2011, 61)

3.1.2 Sijoitetun pääoman tuottoprosentti

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on suhteellisen kannattavuuden mittari. Se mittaa tuottoa eli yrityksen tulosta koko sijoitetulle pääomalle. Sijoitettuna pääomana tässä käytetään käyttöomaisuutta, johon on lisätty vaihto- ja rahoitusomaisuus. Sijoitettu pääoma voidaan laskea myös oman pääoman kautta, jolloin siihen lisätään vielä korollinen vieras pääoma (Vilkkumaa, 2005, 432). Sijoitetun pääoman tuottoprosentti suhteuttaa yrityksen liikevoiton eli poistojen jälkeisen voiton yritykseen sijoitettuun pääomaan. Liikevoiton sijaan

tunnusluvussa voidaan käyttää myös muita tilinpäätöksen voiton eriä, mutta yleisesti kaavassa käytetään voittoa, josta ei ole vielä vähennetty lainojen korkokuluja, veroja tai muita satunnaisia eriä. (Alhola & Lauslahti, 2002, 140)

Sijoitetun pääoman tuottoa voidaan käyttää myös yrityksen sisäisen laskennan perusteena (Vilkkumaa, 2005, 432). Tällöin sijoitetun pääoman tuottoprosentti kannattaa jakaa kahteen osaan, liikevaihdon tuottoprosenttiin, josta käytetään myös nimiä voittoprosentti tai tulosprosentti, ja pääoman kiertonopeuteen. Liikevaihdon tuottoprosentti lasketaan suhteuttamalla tulos ennen korkoja ja veroja liikevaihtoon ja lopuksi kertomalla tulos sadalla. Pääoman kiertonopeus lasketaan suhteuttamalla yrityksen liikevaihto taseen keskimääräiseen loppusummaan. Taseen keskimääräinen loppusumma muodostetaan laskemalla tilikauden alun ja lopun taseen loppusummien keskiarvo. Jaon avulla on mahdollista paremmin analysoida sitä, johtuuko kasvanut sijoitetun pääoman tuottoprosentti pääoman kiertonopeuden vai yrityksen tuloksen kasvamisesta. (Alhola & Lauslahti, 2002, 140-143)

Sijoitetun pääoman tuottoprosentin käyttämistä yrityksen sisäisessä arvioinnissa kritisoidaan siitä, että se mittaa yrityksen kannattavuutta liian kokonaisvaltaisesti jättäen yritysten sisäisten yksiköiden kannattavuuden vertailun ulkopuolelle. Kuitenkaan tutkielmani ja sen rajausten kannalta yksittäisten liiketoimintayksiköiden kannattavuuden arviointi ei ole aiheellista. Tämän kritiikin lisäksi sijoitettua pääoman tuottoprosenttia arvostellaan sillä perusteella, että se keskittyy liiaksi arvioimaan tulevaisuutta menneisyydestä saatujen lukujen perusteella. (Chenhall & Langfield-Smith, 2007, 266)

3.2 Toimialan vaikutus kannattavuuteen

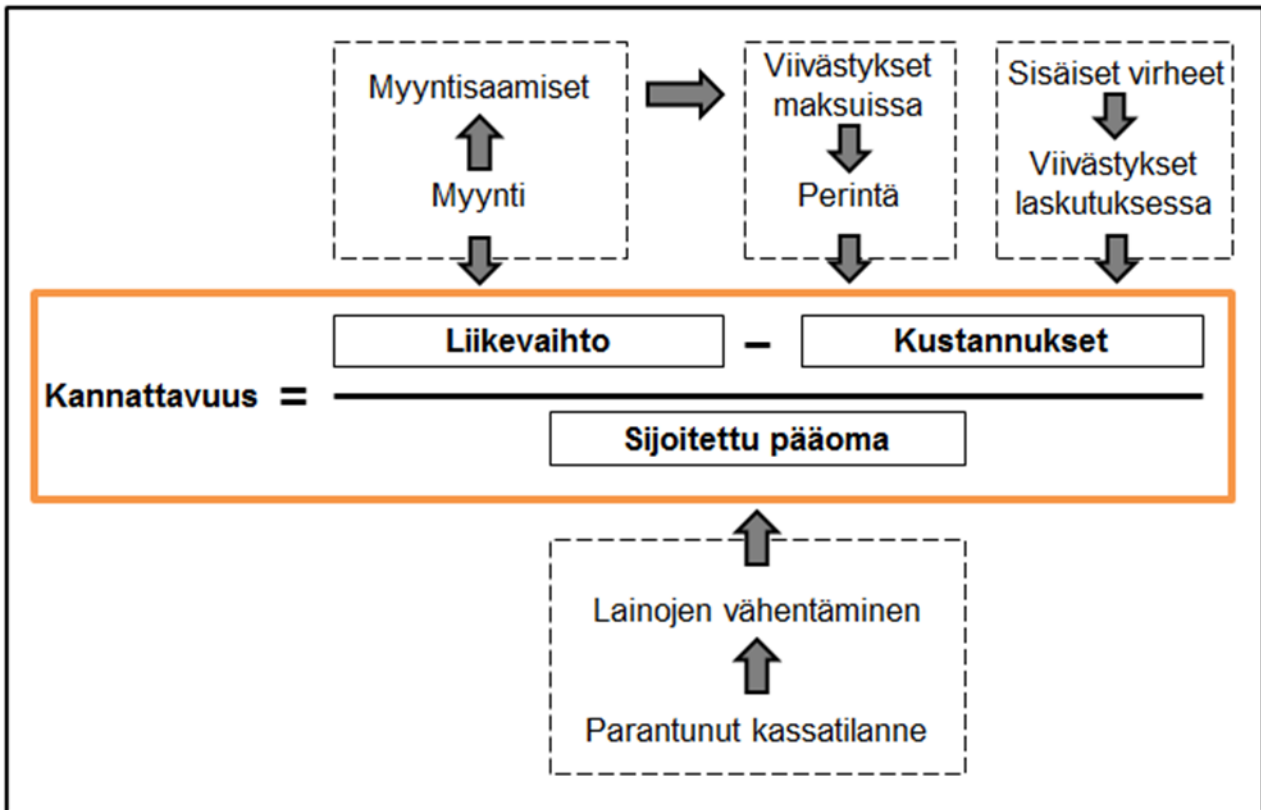
Yritysten kannattavuus vaihtelee toimialasta riippuen. Koska kannattavuutta mitataan usein euromääräisinä lukuina, ja eri aloilla toimintaan sitoutuu erilaisia rahamääräisiä summia, niin kannattavuuden tarkastelussa on hyvä ottaa esille myös tiettyyn toimialaan liittyvät tekijät. Tämä näkyy hyvin esimerkiksi käyttökatteessa. Kuten Aho ja Rantanen tämän tiivistävät, työvoimavaltaisella alalla kannattavuus käyttökatteella mitattuna näyttää paremmalta kuin pääomavaltaisella alalla. (Vilkkumaa, 2005, 14; Aho & Rantanen, 1994, 62)

Vilkkumaa kirjoittaa nyrkkisäännöstä, jonka mukaan toimiala vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tällainen lähtökohta perustuu tuotto-riski -ajattelulle eli mitä riskisemmät markkinat, sitä korkeampaa tuottoa yritykseltä odotetaan. Vastaavasti, mitä vakaampi yrityksen toimiala on, sitä alhaisempaa yrityksen suhteellista kannattavuutta pidetään riittävänä. Päivittäistavarakauppa on esimerkki vakaasta toimialasta. Toisaalta taas, mitä suurempi toimialan turbulenssi on tai mitä suuremmaksi se ajatellaan, sitä korkeampi yrityksen suhteellisen kannattavuuden tulee olla. Avaruusmatkailu on esimerkki suuren turbulenssin toimialasta. (Vilkkumaa, 2005, 14-15)

Toimiala vaikuttaa kannattavuuteen myös yrityksen rahoituksen kautta. On toimialoja, joilla käytetään enemmän vierasta kuin omaa pääomaa yrityksen toiminnan rahoittamiseen. Tämä aiheuttaa erilaisia vaatimuksia ja tuotto-odotuksia eri toimialoilla toimiville yrityksille, mikä jälleen näkyy yritysten voittomarginaaleissa sekä pääoman tuottoosenteissa. Toimialoilla, jotka ovat pääomaintensiivisempiä ja joiden turbulenssi on suurempi, on usein matalammat pääoman tuottoosentit. Alalle tulon esteet vaikuttavat osaltaan suurempiin liiketoiminnan katteisiin eli mitä tasaisempi ja avoimempi markkina, sitä enemmän toimijoita ja sitä alhaisemmat hinnat, mikä lopulta vaikuttaa kannattavuuteen heikentävästi. (Penman, 2007, 382-384)

3.3 Myyntisaamisten vaikutukset kannattavuuteen

Myyntisaamisten vaikutusta yrityksen kannattavuuteen havainnollistetaan kuviossa 2. Yrityksen kannattavuutta tarkastellaan yksinkertaisimmillaan tuottojen ja kustannusten erotuksena (Vilkkumaa, 2005, 13). Nämä peruskomponentit ovat nähtävillä sekä käyttökatteessa että sijoitetun pääoman tuottoosentissa. Myyntisaaminen tarkoittaa saamista, joka muodostuu, kun yritys antaa asiakkaalle laskun myydystä tuotteesta tai palvelusta. Kun asiakas sitten maksaa laskun, saaminen kuittautuu yrityksen kassaan käytettäväksi (Niskanen & Niskanen, 1999, 33). Yrityksen liikevaihto muodostuu myynnistä, jonka seurauksena yritykselle tulee myyntisaamia. Huolimaton hallinta sitoo yritykseen turhia varoja käyttöpääomana ja aiheuttaa lisäkustannuksia heikentäen näin yrityksen kannattavuutta (Salek, 2006, 55).



Kuvio 2. Myyntisaamisten vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Myyntisaamiset vaikuttavat kannattavuuteen kustannusten kautta. Nämä kustannukset voivat olla suoria, kuten muistutuslaskujen lähettämisestä aiheutuvat kustannukset tai epäsuoria, kuten sisäisten virheiden aiheuttamat kustannukset. Kannattavuuden parantaminen tapahtuu alentamalla sekä suoria että epäsuoria kustannuksia. Suoria kustannuksia voidaan alentaa tehostamalla perintää, jos tehostamisen investoinnit pysyvät kohtuullisina. Sisäisiä kustannuksia on mahdollista pienentää parantamalla laskutusta ja tehostamalla virheellisten laskujen korjaamista. Tehostamalla perintää voidaan vähentää yritykseen sitoutuneita varoja ja parantaa yrityksen kassatilannetta. Parantuneen kassatilanteen kautta yrityksen on jälleen mahdollista kasvattaa liiketoiminnan tuottoja. (Salek, 2006, 55-56)

4. Tutkimusmetodologia

Tässä kappaleessa käydään ensin läpi tutkimusmenetelmä, jonka valitsin tutkielmaani varten ja aineistoa ajatellen. Lisäksi kappaleessa tarkastellaan tutkimusaineistoa eli työni kohteena olevaa case-yritystä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma toteutettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja että tutkimuksen ytimessä sekä mahdollistajana on ihminen ja hänen oma havainnointinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkijan omat tiedot ja taidot tulevat esille. Kvalitatiivisen tutkimuksen lopputulos on aina sidoksissa tutkimuksen aikaan sekä paikkaan. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu paljon erilaisia tutkimuksen lajeja, joista oma tutkielmani täyttää tapaustutkielman piirteet. Tapaustutkielman tarkoituksena on tutkia vain pientä määrää kohteita ja niiden toimintaa. Tämän työn kannalta se tarkoittaa yhden kohteen eli valitun case-yrityksen tutkimista kahden toimijan eli tässä tapauksessa kahden yrityksen työntekijän kautta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 157-158, 160-161)

Kvalitatiivisena aiheistohankintamenetelmänä tutkielmassa käytettiin valittujen tunnuslukujen arviointia ja haastatteluja. Haastattelut otettiin osaksi tutkimusta, koska katsottiin, että pelkkien tunnuslukujen analysointi ei anna tarpeeksi tarkkaa kuvaa yrityksen myyntisaamisten hallinnan tilasta tai kannattavuudesta. Haastattelujen kautta saatiin parempi näkemys yrityksen omista mielipiteistä koskien heidän myyntisaamisiaan, näiden hallinnointia ja kannattavuutta. Näin pystyttiin paremmin ottamaan yrityksen omat näkökulmat osaksi tutkielmaa ja arvioimaan realistisesti yrityksen kannalta hyödyllisiä toimia tulevaisuudessa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu valittiin, koska siinä haastateltavien on itse helpompi tuoda omia ideoitaan ja näkemyksiään aihepiiristä esille ja vastaukset ovat laajemmin käytössä tutkielman kannalta (Eskola & Suoranta, 1998, 85-86). Haastattelujen runko pohjautuu tutkielmassa käytetylle teorialle. Haastattelut

suoritettiin puhelinhaastatteluina, jotka kestivät noin puoli tuntia. Puhelut nauhoitettiin, jolloin niissä keskusteltuihin asioihin pystyi palaamaan ja sisältö oli helposti analysoitavissa. Haastattelun aihepiirit lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua.

Yksi tärkeä laadullisen tutkimuksen elementeistä on tutkimuksen arviointi luotettavuuden kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on tärkeää, koska tutkija itse on hyvin olennainen osa tutkimusta ja tutkijan omat pohdinnat ovat suuressa roolissa tutkimustulosten kannalta. Tämän myötä luotettavuuden arvioinnin tulisi koskea tutkielman lisäksi koko tutkimusprosessia. Luotettavuuden säilyttämiseksi tutkielma olisi hyvä toteuttaa mahdollisimman objektiivisesti niin, että tutkijalla itsellään on vähän vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin. (Eskola & Suoranta, 2008, 210)

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkielman tutkimusaineisto on saatu palvelualalla toimivasta yrityksestä. Yritystä ja sen tilinpäätöstietoja käsitellään tutkimuksessa anonyymisti yrityksen toimialasta ja luottamuksellisista tiedoista johtuen. Tämän takia case-yrityksestä käytetään tutkielmassa nimeä yritys X. Anonyymiydellä ei ole vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin, koska tutkijan käytössä olivat kaikki yrityksen tilinpäätöstiedot ja muut tarvittavat tunnusluvut. Yritys X on osa isompaa konsernia, joka on kuitenkin jätetty tarkastelun ulkopuolelle tutkielman rajauksen takia. Tarkasteltava case-yritys kuuluu keskisuurten yritysten luokkaan. Tilikaudella 2013 yrityksen liikevaihto oli 15,9 M€ ja taseen loppusumma oli 8,7 M€. Tutkielmassa käytetään yrityksen X tilinpäätöstietoja vuosilta 2012 ja 2013. Yrityksen tilikausi on marraskuusta lokakuuhun, mikä mahdollistaa sekä vuoden 2012 että 2013 tilinpäätöksien ja niistä laskettujen tunnuslukujen analysoinnin. Numeerisen datan lisäksi tutkielmaa varten toteutettiin kaksi haastattelua. Haastateltavina olivat yrityksen talousjohtaja sekä business controller, jotka ovat molemmat töissä case-yrityksen taloushallinnossa. Yrityksen toimitusjohtajan lisäksi näillä henkilöillä on eniten tietoa case-yrityksen talouden tilasta sekä tehdyistä ja tulevista toimenpiteistä sen parantamiseksi.

5. Empiirinen tutkimus

Tässä kappaleessa on tarkoitus käydä läpi myyntisaamisia ja kannattavuutta yrityksessä X. Kappale rakentuu samaan tapaan kuin tutkielman teoriaosuus. Koska suurimmat edistykset myyntisaamisissa tapahtuivat kesällä 2013, niin oletuksen mukaan sekä myyntisaamisten hallinta että kannattavuus ovat kehittyneet positiivisesti vuonna 2013 verrattuna vuoteen 2012. Siksi myyntisaamisten hallintaa ja yrityksen kannattavuutta vertaillaan vuosien 2012 ja 2013 tilinpäätöksien välillä. Vertailu aloitetaan vuoden 2012 tilanteesta, josta jatketaan tarkastelemalla tämän hetken tilannetta vuoden 2013 tilinpäätöksen avulla. Lopuksi laaditaan ehdotus siitä, miten toimintaa tulisi myyntisaamisten hallinnan avulla kehittää.

5.1 Myyntisaamiset ja niiden hallinta yrityksessä X

Taloudelliset vaikeudet edesauttavat yrityksiä kiinnittämään enemmän huomiota myyntisaamisiin ja niiden hallinnoimiseen (Leitch & Lamminmaki, 2011, 1). Tämä näkyi case-yrityksessä niin, että aikaisemmin yrityksellä ei ollut minkäänlaista strategiaa myyntisaamisten suhteen. Kukaan ei ollut kiinnostunut niiden määrästä tai hallinnoimisesta millään tavalla, kunnes yrityksessä toteutettiin käyttöpääoman tehostamista koskeva projekti, joka nosti esille myyntisaamisten heikon tilan. Tämä tuli hyvin selvästi esille molemmista haastatteluista. Ainoa pakollinen raportti, joka laadittiin konsernin tilinpäätöstä varten, oli case-yrityksen myyntisaamisten ikääntymisjakauma. Tämän talousjohtajan ajaman raportin lisäksi myyntisaamisten hallinnoimiseksi ei ollut käytössä muita keinoja. (Controller, 2013)

”No siis sehän oli se, et sitä ei peritty ollenkaan ja perintä oli heikolla hapella”
(Talousjohtaja, 2013)

”Oma mielipide et aika heikko, et ei niihin hirveetä focusta laitettu ainakaan. Ei, et siis lähinnä se mikä mun tiedossa oleva fokus on myyntisaamisiin ollut, on se, että niitä on raportoitu, sen ikäjakauman mukaan. Mut ei varsinaisesti ollu mitään äksöneitä”
(Controller, 2013)

Jälleenmyyntiä harjoittavien sekä laajentumaan pyrkivien yritysten liiketoimintaan sitoutuu keskimäärin enemmän myyntisaamisia (Niskanen & Niskanen, 1999, 33, 51), mikä näkyy myyntisaamisten suurena määränä myös tarkasteltavassa yrityksessä X. Myyntisaamisten määrä vuoden 2012 tilinpäätöksen taseessa oli 2,14 M€. Myyntisaamisten suhteellisesta määrästä kertoo se, että myyntisaamisten määrä taseen loppusummasta oli 27,3 %. Erääntyneitä myyntisaamisia oli 0,52 M€, joista 0,27 M€ oli erääntynyt kuukauden sisällä ja 0,25 M€ oli yli 31 päivää erääntyneitä. Ikääntymisjakauksessa tämä tarkoittaa, että alle 31 päivää erääntyneet muodostivat 12,6 % kaikista myyntisaamisista ja yli 31 päivää erääntyneet 11,9 %. Yli 31 päivää erääntyneiden myyntisaamisten osuus kaikista erääntyneistä saamisista oli 48,1 %. Keskimääräinen myyntisaamisten kiertoaika vuoden 2012 tilikaudelta laskettuna oli 43 päivää.

Vuodenvaihteessa yrityksessä toteutettiin käyttöpääoman vähentämiseen tähtäävä projekti, jonka osatavoitteita implementoitiin käytäntöön kesällä 2013. Tämän myötä myyntisaamisten hallintaa parannettiin ja yrityksen käyttöön otettiin factoring (Controller, 2013). Yrityksen käyttöön otettu factoringrahoitus oli sopimustyyppiltään sellainen, jossa saamiset myytiin tietyksi ajaksi factoringyritykselle, joka maksoi case-yritykselle välittömästi niistä tietyn osuuden rahoituslimiitin mukaan. Aikajakson umpeuduttua saaminen muuttui rahoituskelvottomaksi, vähentäen näin uusien myytävien saamisten tuloutettavaa summaa. Tilanteissa, joissa asiakas maksoi velkansa factoring yrityksen tilille ajoissa, tämän tuli palauttaa case-yrityksen tilille loput saatavan loppusumman ja maksetun summan erotuksesta. Factoringin tarkoituksena on ensisijaisesti tulouttaa myyntisaamisia nopeammin kassaan eli parantaa yrityksen kassatilannetta (Mason, 2004, 109). Factoringjärjestelyn käyttöönoton alkuvaiheessa laskutus ja myyntisaamisten hallinta ei ollut täysin hallinnassa (Talousjohtaja, 2013).

”Se johtuu siitä, että kesäkuussa tuli toi factoring kuvio, että aika sekaisin oli toi meidän myyntireskontra” (Talousjohtaja, 2013)

Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa kirjoitettiin, myyntisaamisten hallinta ja kiertoajan mittaaminen tulisi ottaa osaksi yrityksen johtamista, koska epäonnistunut hallinta johtaa varojen käytön tehottomuuteen (Scherr, 1989, 251). Tämä näkyi case-yrityksessä niin, että factoringjärjestelyn tehostamiseksi ja tätä kautta hoidetun perinnän lisäksi case-yritykseen palkattiin henkilö hoitamaan myyntisaamisten perintää. Tämän henkilön tehtävänä oli vähentää sisäisten virheiden määrää, tehostaa niiden korjaamista sekä raportoida

myyntisaamisten tilasta johdolle. Käytännössä raportointi tarkoitti erilaisia excel-raportteja, joissa yrityksen kaikki myyntisaamiset listattiin erilaisten kriteerien perusteella. Sekä talousjohtajan (2013) että controllerin (2013) näkemys on, että näiden toimien myötä yrityksen myyntisaamisten tila ja hallinta parantui. Kuten Leitch ja Lamminmäki (2011, 2) ovat asiasta kirjoittaneet, onnistuneen hallinnan seurauksena myyntisaamisten suhteellisen määrän vanhemmissa kategorioissa tulisi vähentyä.

”Ollaan, ollaan edistytty” (Talousjohtaja, 2013)

Mun mielestä ollaan edistytty, siinä mielessä että ehkä tietosuuus on lisääntynyt enemmän. Niin se oli jo iso steppi eteenpäin, ja et oikeesti sille on niinku jotain äksöneitä tehtytkki” (Controller, 2013)

”No nyt se on parempi, et me ainakin tiedetään mistä ne saatavat, nää myyntisaatavat tulee. Nyt sitten on resurssi olemassa, et ketä sitä pystyy tekee” (Talousjohtaja, 2013)

”Esimerkiksi tässä raportissa mikä oli siellä excelissä niin sieltähän me nähtiin et ne yli 31 päivää erääntyneet oli vähentynyt, mikä on ihan hyvä juttu” (Talousjohtaja, 2013)

Tilanteen parantuminen ei ole nähtävissä yhtä selkeästi vuoden 2013 tilinpäätöstä tulkittaessa. Myyntisaamisten määrä taseessa tilikauden 2013 lopussa oli 2,53 M€, muodostaen näin 29,0 % taseen loppusummasta. Erääntyneitä myyntisaamisia oli yhteensä 1,51 M€, joista 1,18 M€ erääntyi kuukauden sisään ja 0,33 M€ oli yli 31 päivää erääntyneitä. Ikääntymisjakautumassa alle 31 päivää erääntyvät myyntisaamiset muodostivat 46,6 % kaikista myyntisaamisista ja yli 31 päivää erääntyneet muodostivat 13,0 %. Merkittävä parannus oli, että yli 31 päivää erääntyneiden myyntisaamisten osuus kaikista erääntyneistä myyntisaamisista väheni yli 20 prosenttiyksikköä arvoon 21,9 %. Myyntisaamisten kiertonopeus oli hidastunut vuoden 2013 keskimääräisen myyntisaamisten kiertonopeuden ollessa 49 päivää, kun vuonna 2012 kiertonopeus oli 43 päivää.

Myyntisaamisten tunnuslukuja tarkastellessa pitää ottaa huomioon, että case-yrityksen käyttöön ottaman factoringin tarkoitus oli ensisijaisesti parantaa yrityksen kassatilannetta, mikä ei ole todennettavissa vain myyntisaamisten lukuja analysoimalla. Myyntisaamisten määrään vaikuttavat sekä myynnin että perinnän muutokset (Gallinger & Iffander, 1986, 74), ja myyntisaamisten kiertoaika tunnuslukuna on altis sekä myynnin että myyntisaamisten heilahteluille (Lewellen & Johnson, 1972, 103). Tämä oli nähtävissä

tutkimuksessani niin, että case-yrityksen myynnin kasvun myötä myös myyntisaamiset ovat lisääntyneet (Controller, 2013). Talousjohtaja (2013) nosti esille heikon taloudellisen tilanteen vaikutuksen sekä myyntiin että myyntisaamisiin. Tätä tukee Duggalin ja Buddenin (2012, 755) tekemä tutkimus, jonka mukaan huonon taloudellisen tilanteen myötä myyntisaamiset yrityksissä kasvavat.

”Siis niinku voluumin kasvun myötä myös noitten myyntisaamisten euromäärä kasvaa. Se on niinku ihan väistämätöntä. Mut just se, et mikä on se ikäjakauma, niin se on se, se on siinä se oleellinen juttu” (Controller, 2013)

”Negatiivisia tekijöitä on se, että taloudellinen tilanne on kiristynyt. Jolloin myyntisaamiset yleensä kasvaa. Kun toi, tota taloudellinen tilanne heikkenee, niin ihmiset pidentää maksuaikoja. Ja tota, sillä on sitten niinku vaikutusta siinä suhteessa. Mut niinku nää erääntyneet myyntisaavat ei ole juurikaan kasvaneet” (Talousjohtaja, 2013)

Vuosien 2012 ja 2013 tilinpäätösten pohjalta tehdyn analyysin perusteella myyntisaamisten määrä ei merkittävästi muuttunut valitun tarkastelujakson aikana. Koska myyntisaamisten määrä on aina sidoksissa mittausajankohtaan, vaihtamalla valittu tarkastelujakso toiseen on mahdollista, että saadut tulokset olisivat olleet myös erilaisia. Vaikka selkeitä parannuksia myyntisaamisten luvuissa ei ollut nähtävillä, nykyisellä myyntisaamisten hallinnoinnilla ei myöskään näyttänyt olevan merkittäviä negatiivisia vaikutuksia myyntisaamisten määrään.

5.2 Yrityksen X kannattavuus

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisesti tuottojen ja kustannusten erotuksena tai suhteellisesti, jolloin absoluuttinen kannattavuus suhteutetaan yritykseen sijoitettuun pääomaan (Yritystutkimus ry, 2011, 60). Sekä talousjohtaja (2013) että controller (2013) kertoivat, että tärkein yrityksen käytössä oleva kannattavuuden mittari on käyttökate. Tämän lisäksi yrityksessä seurataan ja vertaillaan eri vuosien käyttökateprosentteja. Käyttökate on valittu kannattavuuden mittariksi yrityksen sisäiseen käyttöön, koska se kuvaa parhaiten tuloskuntoa (Talousjohtaja, 2013) sekä operatiivista toimintaa (Controller, 2013). Teoriaosuudessa kuitenkin kritisoiitiin käyttökateä siitä, että se jättää pitkäaikaisia kustannuksia huomioimatta, vaikka ne osaltaan ovat synnyttäneet yritykselle myös tuloja (Yritystutkimus ry, 2011, 61). Tämän ei ole annettu vaikuttaa

mittarin käyttöön. Haastateltavat mainitsivat myös muita kannattavuuden mittareita, jotka eivät kuitenkaan ole yrityksellä aktiivisessa käytössä.

”Tässä yrityksessä me seurataan käyttökate, joka on siis tulos ennen poistoja. Nose kertoo periaatteessa yrityksen niinku tulokunnosta ehkä eniten, koska sen jälkeen tulee sitten investoinnit ja rahoitukset sun muut, mut toi kertoo ehkä eniten sen et missä kunnossa se yritys on muuten” (Talousjohtaja, 2013)

”Mut myös ne pitkäaikaiset monesti saattaa ollakki just sellasia jotka rakentaa sitä infraa enemmän” (Talousjohtaja, 2013)

”Mun mielestä se käyttökate heijastaa enemmän sitä operatiivista toimintaa. Liikevoitto on myös sellanen hyvä mittari siinä mielessä et se huomioi just nää poistot, mut siinäkin jää ulos tää rahoituspuoli ja muuta” (Controller, 2013)

Kumulatiivisen käyttökateen määrä vuoden 2012 tilinpäätöksessä oli 0,9 M€ ja käyttökateprosentti samalta vuodelta laskettuna oli 6,3 %. Vuoden 2013 tilinpäätökseen käyttökate nousi ja tilikauden lopussa kumulatiivinen käyttökate oli 1,2 M€. Käyttökateprosentti parantui yli prosenttiyksiköllä vuosien 2012 ja 2013 välillä ja tilikauden 2013 lopussa se oli 7,6 %. Kannattavuus käyttökateella mitattuna on siis parantunut tilikausien 2012 ja 2013 välillä. Koska käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta on jäänyt katetta muuttuvien ja kiinteiden kulujen jälkeen (Alhola & Lauslahti, 2002, 139), voidaan todeta, että case-yritykselle on jäänyt enemmän katetta edellä mainittujen kuluerien jälkeen vuonna 2013 kuin vuonna 2012. Käyttökateella mitattuna case-yrityksen kannattavuus on siis parantunut viime vuodesta, joko liikevaihtoa kasvattamalla tai kuluja karsimalla tai molemmilla. Sekä talousjohtaja (2013) että controller (2013) olivat samaa mieltä käyttökateen positiivisesta kehityksestä. Toisaalta tämän kehityksen eteen on tehty töitäkin (Controller, 2013).

”Se on parantunut nytten. Suhteellinen käyttökate on parantunut prosenttiyksiköllä niinku päättyneellä tilikaudella verrattuna aikaisempaan. Toki siihen on tota... Ollaan tehostettu toimintaa niinku yt:t ja muut, ollaan säästetty kuluja ja ne vaikuttaa kyl, mut et ollaan sopeutettu organisaatiota sen mukasesti et ollaan saatu sitä kannattavuutta paremmaks” (Controller, 2013)

Absoluuttisen kannattavuuden lisäksi on hyvä tarkastella case-yrityksen kannattavuutta suhteellisen kannattavuuden kautta. Suhteellisen kannattavuuden mittariksi valittiin

sijoitetun pääoman tuotto prosentti, joka lasketaan suhteuttamalla yrityksen liike-tulos sijoitetun pääoman keskiarvoon ja kertomalla se lopuksi sadalla (Vilkkumaa, 2005, 432). Yrityksen X kannattavuus on parantunut myös sijoitetun pääoman tuotto prosentilla mitattuna. Vuonna 2012 yrityksen X sijoitetun pääoman tuotto prosentti oli 15,7 % ja se parantui 3,5 prosenttiyksiköllä vuoteen 2013, jolloin sijoitetun pääoman tuotto oli 19,4 %.

Sijoitetun pääoman tuotto prosenttia voidaan tarkastella paremmin jakamalla se kahteen komponenttiin, voitto prosenttiin sekä sijoitetun pääoman kiertonopeuteen (Alhola & Lauslahti, 2002, 140-141). Vuonna 2012 case-yrityksen voitto prosentti oli 4,3 % ja pääoman kiertonopeus oli 3,66. Vuonna 2013 pääoman kiertonopeus laski hieman arvoon 3,63. Sen sijaan voitto prosentti nousi prosenttiyksiköllä arvoon 5,3 %. Tästä voidaan päätellä, että case-yrityksen sijoitetun pääoman kiertonopeuden pysyessä ennallaan voitto prosentti parantui, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että vuonna 2013 yritys on tehnyt enemmän voittoa suhteessa liikevaihtoon kuin vuonna 2012. Toisin sanoen vuonna 2013 yrityksen operatiiviseen liiketoimintaan liittyvät kulut ovat vähentyneet suhteessa liikevaihtoon.

5.3 Myyntisaamisten vaikutukset kannattavuuteen yrityksessä X

Sekä talousjohtajan (2013) että controllerin (2013) mielestä myyntisaamisten hallinnoimisella on suoria vaikutuksia yrityksen kassatilanteeseen, mutta epäsuorempia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Myyntisaamisten tehottoman hallinnan seurauksena yritykselle voi aiheutua luottotappioita, kun konkurssiin menneen yrityksen saamiset kirjataan alas vaikuttaen kuluina kohdeyrityksen tuloslaskelmassa (Talousjohtaja, 2013). Nämä ajatukset tukevat teoriaa, jonka mukaan hyvällä myyntisaamisten hallinnoimisella voidaan vähentää kontrolloimattomia kustannuksia sekä vapauttaa käyttöpääoman eriä, jotka muuten vaikuttaisivat yrityksen kannattavuutta heikentävästi (Salek, 2006, 55). Yritykselle tällä hetkellä kalliina pidetty, mutta käytössä oleva factoringrahoitus toisaalta luo kustannuksia, jotka heikentävät yrityksen tulosta (Mason, 2004, 110), mutta toisaalta parantaa yrityksen kassatilannetta.

”Tota no siis ne vaikuttaa välillisesti positiivisesti, mutta suoraan ei ,eli se, että vaikka se vaikuttaa kassavirtaan, et saada tota nopeutettua sitä myyntisaamisten kiertoa, eli

meillä on kassassa enemmän rahaa ja sit taas sitä kautta meidän ei tarvii käyttää tiettyä rahoitusratkasua, mikä maksaa meille. Vaan rahoituksella tätä kautta voidaan rahottaa juttuja niinku välillisesti, ja sitten vaikuttaa kannattavuuteenkin. Mutta niinku suoraan ei vaikuta” (Controller, 2013)

”Ne vaikuttaa kassaan tosi paljon. Eli siis kassaa me seurataan tarkkaan. Että meillä riittää rahat tuolla kassassa. Se vaikuttaa kassaan. Kannattavuuteen ei vaikuta juuri mitenkään muuten paitsi sillain jos meillä jää. Jos me ei peritä niitä nopeesti niin siellä saattaa mennä yrityksiä konkurssiin jolloin me joudutaan alaskirjaamaan niitä myyntejä. Sit siit tulee tulosefekti” (Talousjohtaja, 2013)

”Ja tohon noin että meil on, me ei oteta, lainata rahaa markkinoilta niin paljoa. Vaan me itsekin ne voidaan kun meillä tulee myyntisaatavat nopeesti kotiin” (Talousjohtaja, 2013)

Pelkkiä myyntisaamisten ja kannattavuuden tunnuslukuja tulkitsemalla on vaikea päätellä myyntisaamisten vaikuttavan merkittävästi yrityksen kannattavuuteen, koska myyntisaamisten aiheuttamien kustannusten lisäksi kannattavuuteen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Yrityksen kannattavuus parani tarkasteluvuosien 2012 ja 2013 välillä myyntisaamisten tilanteen parantuessa vain vanhimpien saamisten osalta. Muuta merkittävää korrelaatiota näiden tekijöiden välillä ei ollut nähtävillä tunnuslukujen analyysin kautta. Vaikka myyntisaamisten hallinta otettiin osaksi yrityksen strategiaa vuonna 2013, on mahdollista, että työn tulokset ovat selkeämmin nähtävissä vasta tulevaisuudessa.

5.4 Toiminnan kehittämisehdotukset

Myyntisaamisten hallinnan parantamiseksi yrityksen tulee tehostaa perintää sekä vähentää näihin liittyviä kustannuksia, jotta toimenpiteillä olisi vaikutusta yrityksen kannattavuuteen (Salek, 2006, 55). Factoringjärjestely luopuminen nähtiin osana yrityksen tulevaisuutta ja parempaa kassanhallintaa (Controller, 2013). Kalliina pidetystä factoringrahoituksesta on ollut yritykselle paljon hyötyä esimerkiksi parantuneiden keskitettyjen perintäpalveluiden kautta. Factoringjärjestelystä luopuminen vaatisi käytännössä yritykseltä parempaa vakavaraisuutta. Tämän lisäksi myyntisaamisten hallinta ja perintä tulisi organisoida uudelleen, mikä tulee ottaa huomioon toisenlaista ratkaisua valitessa. Koska kyseessä on keskisuurten yritysten luokkaan kuuluva yritys, sen

kannattaisi pitää itsellään ne toiminnot, jotka ovat yrityksen sisällä vaivattomasti toteutettavissa ja ulkoistaa välttämättömimmät toiminnot, kuten perintäkirjeiden lähettäminen. Näin voidaan varmistaa tehokkuus myyntisaamisten hallinnassa.

”Tavallaan et sisäisesti varmistetaan se että asiat on tehty oikein, et ei oo sisäisestä virheestä johtuvaa erääntymistä maksussa ja sit taas jos se ei oo siitä kiinni vaan kaikki on kunnossa niin sitten jossain kohtaa sitten sen ulkoinen perintä” (Controller, 2013)

Yritys itse näki, että parantaakseen myyntisaamisten hallintaa, heidän tulisi lisätä erääntyneisiin myyntisaamisiin liittyvää tietoisuutta yrityksen sisällä (Talousjohtaja, 2013). Tämän mahdollistaisivat aluekohtaisesti ajettavat myyntisaamisten raportit. Haastatteluissa tuli myös ilmi tavoitteita, joihin tehokkaamman hallinnan avulla tulisi pyrkiä. Sekä talousjohtajalla (2013) että controllerilla (2013) oli tavoitteena myyntisaamisten kiertoajan nopeuttaminen ja ikäjakauman painottuminen alkupäähän eli vanhempien laskujen määrän suhteellinen väheneminen. Siitä, kuinka matalalle myyntisaamisten kiertoaika tulisi saada, oli hieman erimielisyyttä. Yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että tällä hetkellä se on vielä liian korkealla eli myyntisaamiset kiertävät liian hitaasti.

”Saataisiin toi raportointi siihen kuntoon et siit lähtis kaikille ihmiselle koko ajan raportti joka kuukausi automaattisesti. Heidän oman alueensa myyntisaatavista” (Talousjohtaja, 2013)

”Sit se et kun ihmiset tietää, se tietoisuus et paljonko heillä on myyntisaatavia noilla yksiköillä ja paljonko näillä on niitä tosi vanhoja niin he ymmärtävät sitten sen, että se vaikuttaa meidän kassaan ja sitä kautta sitten saadaan se oikeasti liikkeelle. Nyt meillä on niinku resurssit paikallaan, kuka sitä voi raportointia tehdä ja soitella perään. Et siinä mielessä kun saadaan ne raportit kuntoon, niin se varmaan lähtee siitä paranemaan” (Talousjohtaja, 2013)

”Ainakin perinnän tehostaminen ja just tää, jonkunlaisia malleja siihen, että on kuitenkin isoja laskuja, että tyyliin vaik projektipäällikkö soittaa asiakkaalle et tästä ja tästä projektista erääntyy iso lasku et, oothan muistanut maksaa” (Controller, 2013)

”Noo no tossa kiertoajassa pitäisi päästä ainakin tohon 50 ja 55 luokkaan” (Talousjohtaja, 2013)

”Et jotain mitäs sitä ihan niinku heittona joku 30-35 päivää. Kuitenkin se että osassa laskuissa on maksuaika pidempi kuin se 14 päivää ja muuta niin tota. Se olis niinku merkittävä parannus tilanteeseen” (Controller, 2013)

Myyntisaamisten hallinnan lisäksi kannattavuuden odotetaan käyttökatteella mitattuna edelleen paranevan. Ottaen huomioon yrityksen jatkuvan laajentumisen sekä suuret kasvutavoitteet, kannattavuuden parantuminen ei ole itsestäänselvyys. Vaikka tämä tiedostetaan yrityksen sisällä, asetetuista kannattavuustavoitteista ei olla valmiita luopumaan. Myyntisaamisten hallinnan tehostaminen tukee yrityksen tavoitteita kannattavuuden parantamiseksi. Tämä on kuitenkin vain yksi ja melko pieni osa kannattavuutta, mikä tulee huomioida yrityksen resursseja allokoimassa.

”Paranee joo. Pitäis parantua edelleenkin. Että me kasvetaan ja parannutaan. Ihan hyvät näkymät on parantaa tuottoisuutta ja kasvaa. Me pystyttiin siihen tänä vuonna. Ja varmasti pystytään ensvuonnakin siihen. Ja nyt varsinkin kun me lanseerattiin nää uudet tuotteet” (Talousjohtaja, 2013)

”On, kyllä, mutta kannattavasti. Ihan selkee tavoite, et näitten kaikkien uusien omien tuotteiden lanseeraukset sun muut, joissa se katerakenne niin on meille huomattavasti parempi, sitä kautta myös se kannattavuus paranee” (Controller, 2013)

Yrityksen X myyntisaamisia ja kannattavuutta analysoitaessa huomattiin, että sekä talousjohtajalla (2013) että controllerilla (2013) oli selkeät ehdotukset ja tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että valitut ja yrityksen käytössä olevat toimenpiteet olisivat parhaimmat mahdolliset. Koska muiden vaihtoehtoisten toimintamallien hyötyjä ja kustannuksia saattaa olla vaikea mitata, on tämän tutkielman pohjalta kuitenkin suositeltavampaa pysyä käytetyssä mallissa ja ehdotuksissa kuin lähteä implementoimaan käytäntöön täysin uutta strategiaa.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tutkia myyntisaamia osana yrityksen kannattavuutta. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia myyntisaamisten hallintakeinoja on olemassa ja miten näiden hallintakeinojen kautta on mahdollista vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen pohjana toimivat myyntisaamisiin, niiden hallintaan ja kannattavuuteen liittyvät kirjat sekä artikkelit. Näiden lisäksi tutkimusta laajennettiin koskemaan case-yritystä, jonka toimintaa analysoitiin sekä numeeristen tilinpäätöstietojen että haastattelujen kautta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, mikä myyntisaamisten tila yrityksessä X oli ennen, miten myyntisaamisten hallintaa on kehitetty ja miten tämä on vaikuttanut yrityksen kannattavuuteen. Tämän lisäksi tutkimus laajennettiin koskemaan ehdotuksia myyntisaamisten hallinnan järjestämisestä ja kannattavuuden paranemisesta tulevaisuudessa.

Tutkielman kohteena on palvelualalla toimiva yritys. Yritys on osa isompaa konsernia, joka on kuitenkin jätetty tarkastelusta pois tutkielman rajauksen takia. Valitun case-yrityksen tarkastelu on rajoitettu koskemaan vuosien 2012 ja 2013 tilinpäätöksiä, koska merkittävimmät toimenpiteet myyntisaamisten hallinnan parantamiseksi tehtiin kesällä 2013. Tutkielmaa varten haastateltiin kahta case-yrityksen taloushallinnossa työskentelevää henkilöä, talousjohtajaa ja business controlleria. Toimitusjohtajan lisäksi nämä henkilöt ovat parhaiten tietoisia case-yrityksen talouden tilasta sekä kaikista yrityksen talouteen liittyvistä toiminnoista.

Myyntisaaminen syntyy, kun yritys myy palvelun tai tuotteen laskulla ja saaminen kuittaautuu pois, kun asiakas maksaa laskun yrityksen tilille. Myyntisaamiset ovat taseen nopeasti kiertäviä varoja. Tässä kandidaatintutkielmassa myyntisaamia tarkastellaan myyntisaamisten kiertonopeuden ja ikäjakauman kautta. Kannattavuutta mitataan yksinkertaisimmillaan tuottojen ja kustannusten erotuksena. Kannattavuuden mittareiksi valittiin käyttökateprosentti, joka suhteuttaa liikevoiton yrityksen liikevaihtoon sekä sijoitetun pääoman tuotto prosentti, joka mittaa yrityksen kykyä tehdä tuottoja kaikelle yritykseen sijoitetulle pääomalle. Teorian pohjalta todettiin, että myyntisaamiset vaikuttavat kannattavuuteen kustannusten kautta. Kustannukset pienentävät yrityksen voittoa, mikä näkyy kannattavuuden luvuissa, kun yritykseen sijoitettu pääoma pysyy ennallaan.

Vuonna 2012 yrityksessä X ei kiinnitetty erityistä huomiota myyntisaamisten määrään taseessa. Myyntisaamisten kiertonopeus oli 43 päivää ja myyntisaamiset muodostivat 27,3 % taseen loppusummasta. Vuonna 2013 yrityksessä toteutettiin käyttöpääoman vähentämiseen tähtäävä projekti, jonka yksi osa-alue oli myyntisaamisten tehokkaampi hallinnointi. Projektin seurauksena myyntisaamisia alettiin hallinnoida sekä yrityksen sisältä käsin että ulkoistetusti. Yritys otti käyttöönsä factoringrahoituksen, jonka avulla yrityksen kassatilanne parani. Lisäksi palkattiin henkilö tehostamaan myyntisaamisten hallintaa. Hänen tehtävänä oli hoitaa sekä perintää että myyntisaamisiin liittyvää raportointia.

Vaikka myyntisaamisten hallintaan panostettiin, tulokset vuoden 2013 tilinpäätöksessä jäivät odotettua alhaisemmiksi. Vuonna 2013 keskimääräinen myyntisaamisten kiertoaika kasvoi kuudella päivällä 49 päivään ja myyntisaamisten osuus taseesta nousi 29,0 %:iin. Myyntisaamisten ikääntymisjakauman mukaan vuonna 2012 yli 31 päivää erääntyneitä myyntisaamisia oli 0,25 M€, joka oli 11,9 % kaikista myyntisaamisista. Vuonna 2013 yli 31 päivää erääntyneitä myyntisaamisia oli 1,51 M€, joka oli 13,0 % kaikista myyntisaamisista. Ainoa selvä parannus oli nähtävissä verrattaessa yli 31 päivää erääntyneiden myyntisaamisten osuutta kaikista erääntyneistä myyntisaamisista. Vuonna 2012 yli 31 päivää erääntyneet muodostivat 48,1 % kaikista erääntyneistä saamisista, kun vuonna 2013 vastaava luku oli enää vain 21,9 %.

Myyntisaamisten sijaan kannattavuus parani tarkasteluvuosien välillä. Vuonna 2012 yrityksen X käyttökateprosentti oli 6,3 % ja vuonna 2013 se oli 7,6 %. Tämä tarkoittaa, että yritys oli vuonna 2013 tehnyt enemmän liikevoittoa suhteessa liikevaihtoon kuin vuonna 2012. Myös sijoitetun pääoman tuotto prosentti kasvoi vuodesta 2012 vuoteen 2013. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti vuonna 2012 oli 15,7 % ja se kasvoi 19,4 %:iin vuonna 2013. Tarkastelemalla sijoitetun pääoman tuotto prosenttia tarkemmin kahden komponentin kautta huomattiin myös, että sijoitetun pääoman kiertonopeuden pysyessä lähes ennallaan yritys oli parantanut voitto prosenttiaan arvosta 4,3 % arvoon 5,3 %. Näiden komponenttien tarkastelun kautta voitiin todistaa, että yrityksen kyky tuottaa voittoa oli parantunut tarkasteluvuosien välillä.

Kandidaatintutkielman teoreettisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen X myyntisaamisten hallinnoimisella ei huomattu olevan merkittävää vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tämä on ristiriidassa Salekin (2006, 55) saamien tutkimustulosten

kanssa, joiden mukaan tehostamalla myyntisaamisten hallintaa parannetaan yrityksen kannattavuutta vähentämällä myyntisaamisiin liittyviä kustannuksia. Saadut teoreettiset johtopäätökset ovat ristiriidassa myös Leitchin ja Lamminmaan (2011, 2) kirjoittaman teorian kanssa, jonka mukaan hyvin toteutetun perinnän pitäisi vähentää myyntisaamisten suhteellista määrää vanhimmissa kategorioissa, koska vanhimpien myyntisaamisten suhteellinen määrä ei muuttunut merkittävästi tarkastelujakson aikana. Näiden lisäksi sekä myyntisaamisten suhteellinen määrä taseessa että myyntisaamisten kiertonopeus kasvoivat tarkasteluvuosien välillä. Koska yrityksen kannattavuus kuitenkin parani vuodesta 2012 vuoteen 2013, voidaan todeta, että investoinneilla myyntisaamisten tehokkaampaan hallinnoimiseen ei ainakaan ole merkittäviä negatiivisia vaikutuksia kannattavuuteen. Myyntisaamisten suhteellisen määrän kasvu viittaa myynnin lisääntymiseen, mikä itsessään antaa positiivisia signaaleja yrityksen taloudesta. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa myyntisaamisten lisäksi monta muuta tekijää, mikä voi selittää myyntisaamisten ja kannattavuuden huonoa korrelaatiota valitussa case-yrityksessä.

Yrityksellä itsellään oli selviä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tärkeimpänä nähtiin yrityksen sisäisen tietoisuuden lisääminen paremman raportoinnin kautta. Tietoisuuden lisäämisen ja tehokkaamman raportoinnin tarkoituksena on täydentää ulkoistettua perintäfunktiota yrityksen omalla, sisäisesti organisoidulla perinnällä. Selkeänä tavoitteena nähtiin siirtyminen ennakoivampaan toimintaan. Erääntyneiden laskujen perinnän sijaan pyritään tarkistamaan pian erääntyvät laskut sisäisten virheiden löytymiseksi sekä muistuttamaan asiakkaita niistä. Tärkeänä pidemmän aikavälin tavoitteena nähtiin myös luopuminen factoringrahoituksesta. Factoring nähtiin yrityksessä kalliina ratkaisuna, josta on kuitenkin ollut myös paljon hyötyä kassatilanteen parantamisessa. Factoringin sijaan yritys voisi ulkoistaa perintätoimistolle välttämättömimmän toiminnon eli perintäkirjeiden lähettämisen.

Tutkielman luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon se, että tutkielman teoriaosuus koottiin suurimmaksi osaksi artikkeleista ja kirjoista, jotka käsittelivät myyntisaamisia ja kannattavuutta yleisellä tasolla. En usko, että tällä on merkittävää vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin, vaikka tutkielman kohteena oli palvelualalla toimiva sekä keskisuurten yritysten joukkoon kuuluva yritys. Koska tutkielma toteutettiin tilinpäätöstietojen analyysin lisäksi haastatteluilla, niin tutkielman tulokset ovat kontekstisidonnaisia, eivätkä siksi ole kovin laajasti yleistettävissä. Näiltä osin tutkielmaa voidaan kuitenkin pitää luotettavana haastateltavien pitkän työkokemuksen ansiosta.

Jatkotutkimusaiheita voidaan tarkastella tutkielman rajauksen kautta ja tutkielman merkittävyyden kannalta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla myyntisaamisten hallinnan vaikutukset kannattavuuteen yrityksessä, joka toimii kaupan alalla, jossa myyntisaamisten suhteellinen määrä taseessa on huomattavasti suurempi. Toisaalta jatkotutkimusten aiheena voisi olla jonkun muun käyttöpääomaan kuuluvan komponentin, kuten ostovelkojen, vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Vaihtamalla kannattavuus johonkin toiseen tilinpäätösanalyysin osa-alueeseen saadaan lisää vaihtoehtoisia jatkotutkimusaiheita. Oma tutkielmaani soveltaen tällainen aihe voisi olla esimerkiksi myyntisaamiset osana yrityksen vakavaraisuutta. Myös vaihtamalla kvalitatiivinen tutkimusote kvantitatiiviseksi voidaan löytää mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita myyntisaamisten ja kannattavuuden välisistä korrelaatioista.

LÄHDELUETTELO

- Aho, T. & Rantanen, H.** (1994) Yrityksen tilinpäätösanalyysi. 12.p. Helsinki, Otatieto Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S.** (2002) Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 2.p. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
- Carpenter, M. & Miller, J.** (1979) A Reliable Framework for Monitoring Accounts Receivable. *Financial Management* 8, 4, 37-40.
- Chenhall, R. & Langfield-Smith, K.** (2007) Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal* 25, 4, 266-282.
- Duggal, R. & Budden, M.** (2012) The Effects of the Great Recession on Corporate Working Capital Management Practices. *International Business & Economic Research Journal* 11, 7, 753-756.
- Eskola, J. & Suoranta, J.** (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.p. Tampere, Vastapaino.
- Filbeck, G. & Krueger, T.** (2005) An Analysis of Working Capital Management Results Across Industries. *Mid-American Journal of Business* 20, 2, 11-18.
- Gallinger, G. & Ifflander, A.** (1986) Monitoring Accounts Receivable Using Variance Analysis. *Financial Management* 15, 4, 69-76.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** (2007) Tutki ja kirjoita. 13.p. Helsinki, Tammi.
- Johnson, R.** (1961) More Scope for Credit Managers. *Harvard Business Review* 39, 6, 109-120.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Martikainen, T. & Virtanen, K.** (2000) Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki, KY-Palvelu Oy.
- Laitinen, E.** (1992) Yrityksen talouden mittarit. 2.p. Helsinki, Weilin+Göös.
- Leitch, P. & Lamminmaki, D.** (2011) Refining Measures to Improve Performance Measurement of the Accounts Receivable Collection Function. *Journal of Applied Management Accounting Research* 9, 2, 1-20.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. (2009) Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 7.p. Juva, WS Bookwell Oy.

Leppiniemi, J., Kykkänen, T. & Toiviainen, K. (2007) Tuloslaskenta ja harjoitukset. 3.p. Helsinki, WSOYpro.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. (1994) Hyvä tilinpäätöskäytäntö. 2.p. Helsinki, WSOYpro.

Lewellen, W. & Johnson, R. (1972) Better way to monitor accounts receivable. Harvard Business Review 50, 3, 101-109.

Lewellen, W. & Edmister, R. (1973) A General Model for Accounts-Receiveable Analysis and Control. Journal of Financial & Quantitative Analysis 8, 2, 195-206.

Mason, R. (2004) Credit Controller's Desktop Guide. 3.p. London, Thorogood Publishing Ltd.

Mian, S. & Smith, C. (1992) Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence. The Journal of Finance 47, 1, 169-200.

Niskanen, J. & Niskanen, M. (1999) Accounts receivable and accounts payable management policy: empirical evidence from large and small Finnish firms. 1.p. Tampere, University of Tampere.

Penman, S. (2007) Financial Statement Analysis and Security Valuation. 3.p. New York, The McGraw-Hill Companies.

Salek, J. (2006) Unlocking Greater Profitability from Receivables Management. Financial executive 22, 8, 55-56.

Scherr, F. (1989) Modern working capital management. 1.p. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Sopranzetti, B. (1998) The Economics of Factoring Accounts Receivable. Journal of Economics and Business 50, 4, 339-359.

Vilkkumaa, M. (2005) Talouden apuvälineet johdolle. 1. p. Helsinki, Yrityskirjat Oy.

Yritystutkimus ry (2011) Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 9.p. Helsinki, Gaudeamus
Helsinki University Press.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Drozd, L. & Serrano-Padial, R. (2013) Modeling the credit card revolution: the role of debt collection and informal bankruptcy [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.12.2013] Saatavilla: <http://www.philadelphiafed.org/research-and-data/publications/working-papers/2013/wp13-12.pdf>

Euler Hermes (2013) Mikä on luottovakuutus? [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2013]. Saatavilla: <http://www.eulerhermes.fi/fi/luottovakuutus/asiantuntemuksemme/Pages/mika-on-luottovakuutus.aspx>

Intrum Justitia (2013) Luottosuositukset. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2013]. Saatavilla: <http://www.intrum.com/fi/Palvelut/Luotonhallinta/Luottosuositus/>

Lindorff (2013) Perintäpalvelut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2013]. Saatavilla: <https://www.lindorff.fi/services/service/52681/Perint%C3%A4palvelut>

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Myyntisaamiset

- Minkälainen myyntisaamisten tilanne oli vuosi sitten?
- Tarkkailtiinko myyntisaamisten määrää taseessa?
- Oliko käytössänne toimenpiteitä myyntisaamisten hallinnan parantamiseksi?
- Mikä on tilanne nykyään?
- Mitä toimenpiteitä on tehty näiden eteen?
- Onko mielestänne myyntisaamisten hallinnassa edistytty?
- Kuinka suuri vaikutus muilla tekijöillä on myyntisaamisiin?

Kannattavuus

- Mikä on mielestäsi hyvä kannattavuuden mittari?
- Miten kannattavuutta mitataan case-yrityksessä, millä mittareilla?
- Kannattavuuden kehitys, onko parantunut?
- Keskitytäänkö kannattavuuden sijasta johonkin muuhun, mihin?
- Kuinka paljon myyntisaamiset vaikuttavat mielestäsi kannattavuuteen?

Korjaustoimenpiteet

- Miten haluaisitte myyntisaamisten tilanteen parantuvan tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat mielestänne merkittävimpiä toimenpiteitä näiden parantamiseksi?
- Odotetaanko kannattavuuden parantuvan?

Vapaa sana