

# Toimittajien maksuehtojen pidentäminen

Case Merivaara Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Anton Eteläaho

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

ETELÄÄHO, ANTON:

Toimittajien maksuehdojen pidentäminen  
Case: Merivaara Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö

45 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Käyttöpääoma on yksi tärkeimmistä yritysten ulkoisen rahoituksen käyttökohteista. Ostovelkojen maksuehdot ovat taas oleellinen osa yrityksen käyttöpääomasta. Käyttöpääoman hallinta onkin tärkeää sen riittävyyden takaamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää lahtelaisen sairaalakalusteita valmistavan Merivaaran nykyisen toimittajakannan maksuehdot, pidentää niitä ja täten pienentää käyttöpääomaan sitoutuneita varoja. Tavoitteena on myös tutkia maksuehdojen pidentämisen haasteita ja maksuehdojen vaikutuksia yritysten toimintaan. Työ on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena ja toimeksiantona Merivaara Oy:lle.

Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään käyttöpääomaa, sen eriä, niiden hallintaa sekä kiertoaikoja. Samassa osuudessa käsitellään myös maksuehtoja Suomessa ja Euroopassa. Toisessa osassa käsitellään ostoprosessin tehostamista ja yleisimpiä ongelmakohtia.

Case-osuudessa esitellään kohdeyritys, selvitetään nykyisen toimittajakannan maksuehdot ja pyritään vaikuttamaan yrityksen toimittajien myöntämiin maksuehtoihin. Syksyllä 2015 toteutettiin projekti, jossa otettiin yhteyttä valittuihin Merivaaran toimittajiin ja näiltä pyydettiin pidempää maksuehtoa.

Opinnäytetyössä saatiin selville, että suurimpia työhön liittyviä haasteita olivat maksuehdojen selvittämiseen kulunut aika, osalta toimittajista oli vaikeuksia saada vastausta ja hinnannoston vaikutusten tutkiminen maksuehdon pidentämiseksi. Yli puolelta kontaktoiduista toimittajista saatiin aiempaa pidempi maksuehto.

Asiasanat: maksuehdot, käyttöpääoma, ostovelat.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

ETELÄÄHO, ANTON:

Lengthening suppliers'  
payment terms  
Case: Merivaara Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management

45 pages, 2 pages of ap-  
pendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

Working capital is one of the most important uses of external financing. The payment terms of accounts payable are an integral part of working capital. The purpose of this thesis was to examine and lengthen the payment terms granted by the suppliers of Merivaara, a Lahti based manufacturer of medical devices. This thesis also aimed to study the challenges of gaining longer payment terms and the effects payment terms have on companies. This thesis was executed as a quantitative study and as an assignment for Merivaara Oy.

The theoretical section is divided into two parts. The first section covers themes such as the concept of working capital, its management and payment terms both in Finland and Europe. The second section discusses the improvement of the purchasing process and its most common problem points.

The empirical part of this thesis introduces the company, examines the current payment terms of the company's suppliers and aims to have an influence on payment terms granted to Merivaara. In the fall of 2015, the author of the thesis implemented a project during which he contacted some of Merivaara's suppliers to lengthen their terms of payment.

The results of this thesis indicate that the biggest challenges in this work were the following: the time to examine the current payment terms, the difficulties in receiving an answer from some of the suppliers and examining the effects of an increased price in order to gain a longer payment term. Over half of the contacted suppliers agreed to a longer term of payment.

Keywords: payment term, working capital, accounts payable.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	KÄYTTÖPÄÄOMAN HALLINTA	5
2.1	Käyttöpääoma	5
2.2	Käyttöpääoman rahoittaminen	8
2.3	Kiertoajat	10
2.4	Ostovelkojen, myyntisaamisten ja varaston hallinta.	12
2.4.1	Myyntisaamisten hallinta	13
2.4.2	Ostovelkojen hallinta	13
2.4.3	Varastonhallinta	16
2.5	Lainsäädäntö ja keskimääräiset maksuajat	17
2.5.1	Lainsäädäntö ja tilanne Suomessa	18
2.5.2	Lainsäädäntö ja tilanne Euroopassa	22
3	OSTOPROSESSIN TEHOSTAMINEN	24
3.1	Osto- ja hankintatoimi	24
3.2	Osto- ja hankintatoimen haasteet	24
3.3	Kustannusten minimointi	27
3.4	Kokonaiskustannusajattelu	28
4	CASE: MERIVAARA OY:N MAKSUEHTOJEN TARKASTELU	30
4.1	Merivaara Oy	30
4.2	Maksuehtojen kehitys Merivaaralla 2011-14	31
4.3	Maksuehtoihin vaikuttaminen	33
4.4	Tulokset	36
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Rahan riittävyys on aina ollut yksi yritysten suurimmista haasteista. Mitä suurempi yritys on, niin tyypillisesti sitä enemmän sen toimintaan sitoutuu käyttöpääomaa. Niin ostojen kuin myynninkin maksuehdoilla on suuri vaikutus yrityksen toimintaan sitoutuneeseen käyttöpääomaan ja sitä kautta maksuvalmiuteen. Maksuehdot Suomessa ovat Euroopan lyhimpien joukossa, mutta aihe on silti ajankohtainen. Opuscapitan tutkimuksen mukaan yhä useampi suomalainen yritys jättää noudattamatta ennalta sovittuja maksuaikoja. Tämä aiheuttaa epävarmuutta kassavirtoihin ja ennustettavuuteen. (Opuscapita 2015.)

Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista, joka tuli voimaan 1.toukokuuta, pyrkii rajoittamaan yritysten välisiä maksuaikoja 30 päivään. Tämän seurauksena maksuaika elinkeinonharjoittajien välisissä saatavissa saa ylittää 30 päivää ainoastaan nimenomaisen sopimisen kautta. Tällä lakimuutoksella pyritään ehkäisemään maksuvaikeuksia ja lisäämään yritysten kilpailukykyä. (Suomen Yrittäjät 2015.)

Vuoden 2013 yritysrahoituskyselyn mukaan suurilla ja mikro-yrityksillä käyttöpääoman tarve oli yleisin syy uuden rahoituksen hakemiseen, pienillä ja keskisuurilla yrityksillä taas käyttöpääoman tarve oli toiseksi yleisin syy uuden rahoituksen hakemiseen. (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, Finanssialan Keskusliitto, Finnvera Oyj, Suomen Pankki, Suomen Yrittäjät & Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Suoritin työharjoitteluni 2015 helmikuusta heinäkuuhun lahtelaisessa terveydenhoitoalan tuotteita valmistavassa yrityksessä Merivaara Oy. Toimin lähinnä osto- ja hankintatehtävissä. Mietimmekin opinnäytetyölleni aiheetta, jossa voisin yhdistää taloustiedon osto- ja hankintatoimen kanssa. Päädyimme toteuttamaan projektin maksuehtoihin vaikuttamiseksi. Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Merivaara Oy:lle.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteina on selvittää Merivaaran nykyisen toimittajakannan maksuehdot, pidentää näitä maksuehtoja ja täten vähentää käyttöpääomaan sitoutuneita varoja. Tavoitteena myös on tutkia maksuehtojen pidentämisen haasteita, ja yleisesti maksuehtojen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Päättökysymyksinä ovat:

1. Mitä haasteita maksuehtojen pidentämiseen liittyy?

2. Mitä vaikutuksia maksuehdoilla on yrityksen toimintaan?

Suurimman hyödyn tästä opinnäytetyöstä saa toimeksiantajayritys tuotetun informaation ja mahdollisesti parantuneen käyttöpääoman muodossa. Tavoitteena olisi saada sovittua mahdollisimman monen toimittajan kanssa pidemmät maksuehdot.

Vaikka myynninkin maksuehdot ovat olennainen osa käyttöpääomaa, niin tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan toimeksiantajayrityksen ostotoimintaan, eli siis vain toimittajien maksuehtoihin pyritään vaikuttamaan. Tästä työstä voi olla hyötyä samankaltaisille projekteille tulevaisuudessa maksuehtojen pidentämiseksi.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa pyritään yleistämään tietoa. Tavoitteena on antaa kokonaiskuva tutkittavasta aineistosta. (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2015.)

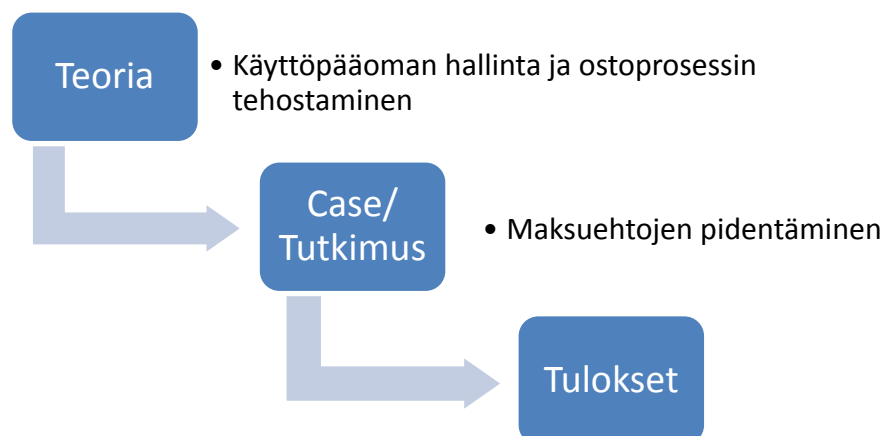
Teoreettisen osan tutkimusaineisto kerätään alan kirjallisuudesta, ajankohtaisesta uutisoinnista ja tutkimuksista. Tässä työssä käytetty kirjallisuus sisältää lähinnä talousteoksia, mutta myös osto- ja hankintatoimen teoksia. Empiirisen osan tutkimusaineisto kerätään yrityksen antamista tiedoista, toiminnanohjausjärjestelmästä sekä projektista maksuaikojen pidentämiseksi.

Maksuehtoihin liittyviä opinnäytetöitä on entuudestaan tehty muutamia. Ilkka Jäättelä teki 2011 Laurea-ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön maksuajan vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja kassavirtoihin. Tämä työ liittyi kuitenkin myyntisaamisiin. Justus Silmunen ja Teemu Tuomisto tekivät Laureassa 2012 opinnäytetyön maksuehdoista keskittyen niiden kustannusvaikutuksiin. Jaana Antikainen teki puolestaan vuonna 2012 Metropoliasa opinnäytetyön toimittajien maksuehtojen vaikutuksista yrityksen maksuvalmiuteen. Lisäksi, Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa on tehty kaksi käyttöpääomaan läheisesti liittyvää kandidaatintyötä. Tuomo Korvenoja ja Juho Valtanen tekivät vuonna 2011 työn nimeltä Käyttöpääoman tarkastelu eri näkökulmista. Jani Kokko ja Reima Sipari tekivät vuonna 2013 työn nimeltä Käyttöpääoman rahoitusmahdollisuudet Suomessa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään enemmän yhteydenottoihin toimittajiin ja itse työhön maksuehtojen pidentämiseksi kuin yllämainituissa töissä.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Työn rakennetta havainnollistetaan kuviossa 1. Teoriaosiossa kerrotaan maksuehdoista niin Suomessa kuin Euroopassa. Teoriaosiossa käsitellään myös käyttöpääomaa ja sen erien hallintaa sekä myös yleisesti ostoprosessin tehostamista ja yleisiä ongelmakohtia.



KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne

Projekti maksuehtojen pidentämisestä Merivaara Oy:ssä alkoi ostotoiminnan kartoittamisella ja tiedon koostamisella nykyisestä toimittajakannasta. Näiden tietojen perusteella päätettiin esimiehen kanssa, mihin toimittajaryhmiin otetaan yhteyttä maksuehtojen tiimoilta, missä järjestyksessä ja millä tavoin. Projektin lopussa analysoin tuloksia ja sitä, kuinka hyvin tavoitteet saavutettiin maksuehtojen pidentämisessä, sekä tämän opinnäytetyön käyttökelpoisuutta yleisesti sekä yrityksen kannalta. Pohdin myös minkälaisia haasteita kohtasin projektia toteutettaessa.



## 2 KÄYTTÖPÄÄOMAN HALLINTA

### 2.1 Käyttöpääoma

Käyttöpääoma tarkoittaa yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvaa rahoituksen määrää. Käyttöpääoma rahoitetaan lyhytaikaisella ja pitkäaikaisella vieraalla tai omalla pääomalla. (Korhonen, Yritystutkimus & Yritystutkimusneuvottelukunta 2011, 68) Mitä vähemmän yritys tarvitsee käyttöpääomaa, sitä enemmän yrityksen johdolla on liikkumavaraa. (Alhola & Lauslahti 2002, 133.)

TAULUKKO 1 (Yritystutkimus ym. 2011, 68)

+ vaihto-omaisuus
+ myyntisaamiset
+ sisäiset myyntisaamiset
+ osatuloutuksen saamiset
- ostovelat
- sisäiset ostovelat
- saadut ennakot
=Käyttöpääoma

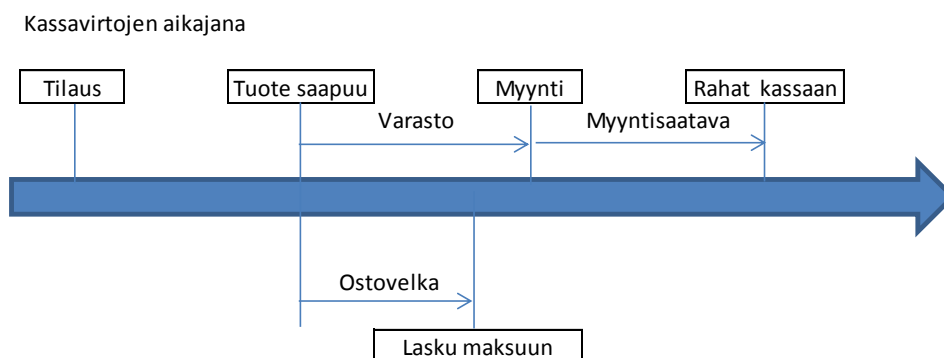
Taseen lyhytvaikutteisia eriä kutsutaan yhteisnimityksellä käyttöpääoma tai liikepääoma, kuten taulukossa 1 esitetään. (Brutto)käyttöpääoma kertoo, kuinka paljon yrityksen liiketoiminnan pyörittäminen sitoo varoja rahoitus- ja vaihto-omaisuuteen. Vähentämällä tästä yrityksen lyhytaikaiset velat, saadaan nettokäyttöpääoma, joka on esitetty taulukossa 2. Nettokäyttöpääoma kertoo, kuinka suuri osuus yrityksen lyhytvaikutteisesta omaisuudesta eli käyttöpääomasta on rahoitettu pitkäaikaisella vieraalla pääomalla tai omalla pääomalla, mitaten samalla yrityksen likviditeettiä. (Niskanen & Niskanen 2003, 117.)

TAULUKKO 2 (Yritystutkimus ym. 2011, 70)

+ vaihto-omaisuus
+ rahoitusomaisuus
- lyhytaikainen vieras pääoma
=Nettokäyttöpääoma

Käyttöpääoman sitoutuminen johtuu lähinnä erilaisista viiveistä. Vaihto-omaisuutta ei yleensä tarvitse maksaa hankittaessa, vaan se rahoitetaan ostovelkarahoituksella toimittajan myöntämän maksuajan mukaan (Leppiniemi 2015). Vaihto-omaisuutta varastoitaessa varastoon sitoutuu pääomaa. Yrityksen myydessä vaihto-omaisuuttaan annetaan asiakkaalle maksuaikaa tietyn verran. Laskulla oleva raha merkitään rahana yrityksen tileille kirjanpitoon, mutta se ei ole käytettävissä ennen kuin laskusta saadaan suoritus, siihen asti se on myyntisaaminen. Myyntisaaminen muuttuu kassavirraksi vasta kun laskusta saadaan maksusuoritus. (Rauhala 2011, 201) Kuviossa 2 esitetty kassavirtojen aikajana selventää käyttöpääoman erien sitoutumista.

Ihanteellista käyttöpääoman kannalta olisi, jos yritys saisi myyntisaamisensa mahdollisimman nopeasti myydyistä suoritteista ja samalla yrityksellä olisi mahdollisimman pitkä maksuaika omille hankinnoilleen. Tällöin yritys saisi myyntisaamia ennen ostovelkojen erääntymistä ja käyttöpääoma olisi negatiivinen. (Alhola ym. 2002, 133)



KUVIO 2 Kassavirtojen aikajana (Niskanen & Niskanen 2013, 378)

Käyttöpääomaan tarpeeseen vaikuttavat ainakin tuotantoprosessin rakenne ja nopeus, tuotevalikoima, toiminta-aste, yrityksen koko ja maksuehdot. Sesonkityyppisessä kaupassa ja tuotannossa pääomasidonnaisuus voi vaihdella kuukausittain suuresti, koska ostoerät ja toiminta-aste

vaihtelevat. Tällöin sitoutunutta pääomaa tulee seurata jatkuvasti, eikä vain tilinpäätöksestä. (Leppiniemi 2015)

Jos käyttöpääomaa on liian vähän, yritys ei selviä päivittäisistä kuluistaan, jolloin syntyy esimerkiksi korkotappioita velkojen erääntyessä. Jos taas käyttöpääomaa on liikaa, ylimääräiset rahat voisi käyttää muuhunkin, kuten esimerkiksi investointeihin yrityksen kehittämiseksi. (Rauhala 2011, 202)

90-luvun laman aikana Suomessa, yksi suuri syy konkursseihin oli käyttöpääoman loppuminen kesken ylisuurien varastojen takia. Toimintaa ei osattu sopeuttaa alentuneeseen kysyntään ja päivittäisten menojen kattamiseen ei enää saatu lainarahaa pankkien menettäessä uskonsa yritysten toimintaedellytyksiin. Hankinnassa onkin hyvä pyrkiä Just in time -filosofiaan eli hankkia tavara yritykseen vasta kuin sitä tarvitaan, ehkäisemään turhaa käyttöpääoman kasvua. Syytä on myös pitää ostovelat ja myyntisaamiset tasapainossa joka vaatii yhteistyötä myynnin ja oston välillä. (Rauhala 2011, 203, 205-206)

Käyttöpääoman vähentämisessä/hallinnassa oleellisia seikkoja Matti S. Rauhalan mukaan ovat myytävien tavaroiden kiertonopeuden nostaminen ja annettujen maksuaikojen lyhentäminen sekä saatavien kiertonopeuden nostaminen, käteiskaupan lisääminen ja toimittajilta saatujen maksuaikojen pidentäminen. Tärkeää on myös tavaran vastaanoton, laskutuksen ja perinnän viiveiden poistaminen (Rauhala 2011, 211). Kari Alhola toteaa teoksessaan Taloutta johtamista varten, että tärkeää on myös huolehtia hyvästä yhteistyöstä tuotannon, myynnin, oston ja markkinoinnin välillä. Antamalla toimittajan hoitaa varastointi voidaan myös säästää rahaa. (Alhola ym. 2005, 245)

Nordea toteutti pohjoismaissa tutkimuksen, jossa tutkittiin käyttöpääoman hallintaa 403 pohjoismaisessa yrityksessä vuosina 2008-2013. Näistä 403 yrityksestä valittiin vielä lähempään tarkasteluun 15 yritystä, jotka olivat merkittävästi parantaneet käyttöpääoman kiertoaikaa. Näihin yrityksiin kuuluivat muun muassa Amer Sports, Fiskars ja Volvo. Näistä yrityksistä

Volvo oli lyhentänyt käyttöpääoman kiertoaikaa eniten tarkasteluaikana: 56 päivää, eli 69 % käyttöpääomastaan. (Nordea 2015)

Tutkimuksessa selvitettiin neljä avainasiaa, joilla nämä yritykset ovat lyhentäneet käyttöpääoman kiertoaikaa riippumatta toimialasta.

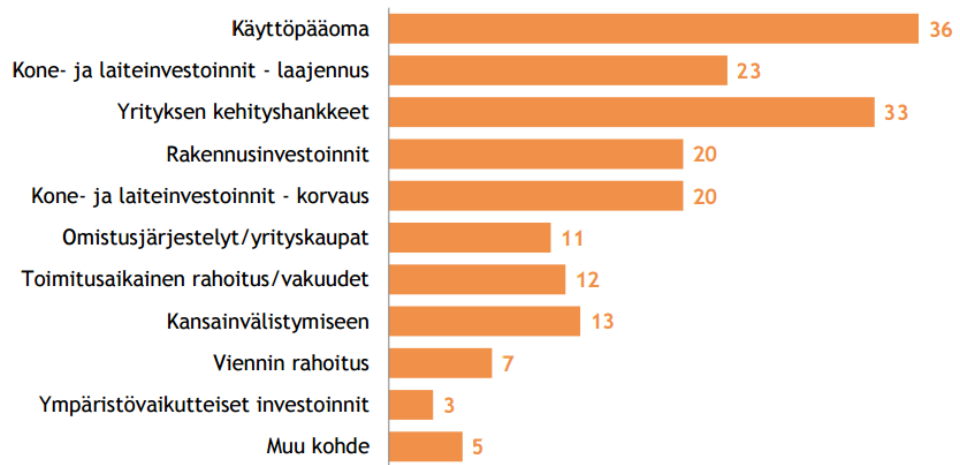
1. Käyttöpääoman hallinta ylös tärkeysjärjestyksessä
  - Käyttöpääoman hallinta vaatii koko organisaation ponnisteluja, mutta varsinkin yrityksen johdon tulee viedä sitä eteenpäin
2. Varastonhallinnan optimointi
  - Tutkimuksen mukaan menestyneissä yrityksissä mm. keskitettiin varastoja, optimoitiin varaston kokoa kysynnän mukaan, pyrittiin yksinkertaistamaan varastointiprosessia ja myös asiakkaiden ennusteita pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman paljon, varsinkin korkeamman volyymin tuotteiden valmistuksessa.
3. Hankinnan virtaviivaistaminen /tehostaminen?
  - Toimittajasuhteisiin keskittyminen, maksuehtojen pidentäminen, toimittajien määrän optimointi ja myös osan tarvittavista materiaaleista itse valmistaminen.
4. Myyntisaatavien hallintaan keskittyminen
  - Laskutuksen ja perinnän tehostaminen sekä maksuehtojen optimointi.

(Nordea 2015)

## 2.2 Käyttöpääoman rahoittaminen

Kuviossa 3 esitetyn vuoden 2015 pk-yritysbarometrin mukaan käyttöpääoman tarve on tärkein ulkoisen rahoituksen käyttötarkoitus, 36% osuudella. Teollisuuden toimialalla tämä luku on 39%, joka on hieman korkeampi kuin keskiarvo. (Suomen Yrittäjät, Finnvera & Työ- ja Elinkeinoministeriö 2015, 46)

## Ulkoisen rahoituksen käyttötarkoitus



KUVIO 3 Ulkoisen rahoituksen käyttötarkoitus (Suomen Yrittäjät ym. 2015, 46)

Jani Kokko ja Reima Sipari tekivät vuonna 2013 kandidaatintyön Lappeenrannan Teknillisessä yliopistossa käyttöpääoman rahoitusmahdollisuuksista. Työn johtopäätösten mukaan yritysten tulisi käyttää ensisijaisena (käyttöpääoman) rahoituslähteenä sisäisiä rahoitusmahdollisuuksia. Käyttöpääoman hallinta ja optimointi on tärkeää käyttöpääoman tarpeen vähentämisessä. Niiden jälkeen ensisijainen rahoituksen lähde tulisi olla tulorahoitus, koska se ei aiheuta lisäkuluja kuten pankkien lainojen korot. Usein sisäiset rahoituslähteet eivät kata käyttöpääoman tarvetta. Kasvua tavoittelevat tai uutta liiketoimintaa aloittavat yritykset voivat olla tällaisessa tilanteessa. Ulkoista rahoitusta on pääsääntöisesti omaan pääomaan tai vieraaseen pääomaan kuuluvaa. Oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen kuuluvat esimerkiksi omistajien sijoitukset tai pääomasijoitukset. Vieraan pääoman ehtoiseen rahoitukseen taas kuuluvat pankkien ja rahoitusyhtiöiden tarjoamat lainat. (Kokko & Sipari 2013, 31)

### 2.3 Kiertoajat

Käyttöpääoman tarvetta voidaan ennakoida niin vaihto-omaisuuden, ostovelkojen kuin myyntisaamisten kiertoaikoja tarkastelemalla. Niiden seuraaminen ja kehittäminen onkin oleellista käyttöpääoman hallinnassa.

(Rauhala 2011, 204) Alla mainittujen kiertoaikojen kiertonopeudet voidaan laskea jakamalla tarkasteluperiodin päivien määrä kiertoajalla.

#### TAULUKKO 3 Tavaravaraston kiertoaika (Yritystutkimus ym. 2011, 70)

$$\frac{365 \times \text{aine- ja tarvikevarasto}}{\text{aine- ja tarvikekäyttö (12kk)}} = \text{Tavaravaraston kiertoaika}$$

Taulukossa 3 esitetty varaston kiertoaika kertoo kuinka nopeasti varastot kiertävät prosessin läpi. Tunnusluku saadaan jakamalla tarkasteluperiodin ostot periodin lopussa varastossa olevien tuotteiden määrällä. Kiertonopeus taas saadaan jakamalla tarkasteluperiodin päivien lukumäärä edellä mainitulla kiertoajalla. Mitä suurempi varaston kiertoaika on, sitä enemmän käyttöpääomaa sitoutuu varastoihin. (Niskanen ym. 2013, 386-387)

#### Esimerkki 1

$$\frac{365 \times 12\,000 \text{ €}}{41\,000 \text{ €}} = 106,8 \text{ päivää}$$

Esimerkissä 1 varaston arvo on 12 000 euroa kun aine- ja tarvikekäyttö viimeisten 12 kuukauden ajalta on 41 000 euroa, jolloin tavaravaraston kiertoajaksi saadaan 106,8 päivää.

Jos varaston keskimääräinen kiertonopeus vuodessa on neljä, se tarkoittaa sitä, että tavaraa säilytetään kolme kuukautta varastossa ennen sen käyttöä. Jos maksuaika on tällaiselle tavaralle 30 päivää, ei ostotoimintaa

voi pitää onnistuneena Matti S Rauhalan mukaan. Rauhalan mukaan jär-  
kevä tapa toimia on niin, että kolmannes tai ainakin neljännes maksu-  
ajasta olisi vielä jäljellä kun toimituserä saadaan myytyä ja uusi erä on  
saapunut. Näin kyseisen varaston sitoma pääoma saadaan kätevästi ra-  
hoitettua toimittajan antamalla maksuajalla. Onkin tärkeää ottaa koko-  
naisuus huomioon ostettaessa, eikä vaan halpa yksikköhinta ostettaessa  
liian suuria tavaraeriä. (Rauhala 2011, 127)

TAULUKKO 4 Myyntisaamisten kiertoaika Yritystutkimus ym. 2011, 69)

$$\frac{365 \times (\text{myyntisaamiset} + \text{sisäiset myyntisaamiset})}{\text{liikevaihto (12kk)}} = \text{Myyntisaamisten kiertoaika}$$

Taulukossa 4 esitetty myyntisaamisten kiertoaika lasketaan jakamalla  
myyntisaamiset ja sisäiset myyntisaamiset viimeisten kahdentoista kuu-  
kauden liikevaihdolla. Tämä tunnusluku kertoo kuinka pitkään yrityksellä  
kestää saada saamiset rahana yrityksen kassaan. (Yritystutkimus ym.  
2011, 69) Kiertoaikaa voidaan vertailla aiempien vuosien sekä toimialan  
keskimääriin lukuihin. (Niskanen ym. 2013, 390-391)

Esimerkki 2

$$\frac{365 \times 9000 \text{ €}}{115\,000 \text{ €}} = 28,6 \text{ päivää}$$

Esimerkissä 2 yrityksen myyntisaamiset ovat 9000 euroa ja liikevaihto  
115 000 euroa, jolloin myyntisaamiset kiertävät 28,6 päivässä.

TAULUKKO 5 Ostovelkojen kiertoaika (Yritystutkimus ym. 2011, 70)

$$\frac{365 \times (\text{ostovelat} + \text{sisäiset ostovelat})}{\text{ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut (12kk)}} = \text{Ostovelkojen kiertoaika}$$

Taulukossa 5 nähtävä ostovelkojen kiertoaika lasketaan jakamalla ostovelat ja sisäiset ostovelat viimeisten kahdentoista kuukauden ostoilla ja ulkopuolisilla palveluilla. Kiertoaika kertoo kuinka paljon yritys käyttää keskimäärin maksuaikaa ostovelkojensa maksuun. (Yritystutkimus ym. 2011, 69-70) Tunnusluku pitää kuitenkin suhteuttaa yrityksen maksuehtoihin. (Niskanen ym. 2013, 399)

### Esimerkki 3

$$\frac{365 \times 2500 \text{ €}}{39\,000 \text{ €}} = 23,4 \text{ päivää}$$

Esimerkissä 3 ostovelat ovat 2500 euroa ja ostot 39 000 euroa, jolloin ostovelat kiertävät 23,4 päivässä.

### TAULUKKO 6 Käyttöpääoman kiertoaika (Niskanen ym. 2013, 400)

$$\text{Myyntisaatavien kiertoaika} + \text{varastojen kiertoaika} - \text{ostovelkojen kiertoaika} \\ = \text{(Netto)käyttöpääoman kiertoaika}$$

Edellä mainittuja kiertoaikoja hyödyntämällä voidaan laskea myös nettokäyttöpääoman kiertoaika, kuten taulukossa 6 nähdään. Tämä tunnusluku kertoo sen kuinka monen päivän liikevaihdon kustannuksia yrityksen tulee jatkuvasti rahoittaa. Yhden päivän liikevaihdon kustannukset saadaan jakamalla liikevaihto ilman myyntikatetta vuoden päivillä. (Niskanen ym. 2013, 400)

## 2.4 Ostovelkojen, myyntisaamisten ja varaston hallinta.

Käyttöpääoma koostuu siis ostoveloista, myyntisaamisista ja varastosta. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin näiden erien hallinnasta.



#### 2.4.1 Myyntisaamisten hallinta

Maksuajan myöntäminen myydyille tuotteille on jo lähes itsestäänselvyys varsinkin yritysten välisessä kaupassa. Maksuaika on tavarantoimittajan tapa luotottaa asiakkaitaan. Voi sanoa, että luottoa myöntävät erityisesti sellaiset yritykset, jotka saavat rahoitusmarkkinoilta lainaa helpommin tai paremmin ehdoin kuin asiakkaansa. Toisaalta tavarantoimittajat voivat luotottaa niitäkin asiakkaitaan, joita pankit eivät rahoita lainkaan. Myyjän ja ostajan välinen liikesuhde on luonteeltaan kiinteämpi kuin ostajan ja pankin suhde. Myös myyjäyrityksen yritysasiakkaat ovat useasti melko samankaltaisia, jolloin myyjän on helppo tuntea niiden liiketoiminnan luonne ja tulevaisuuden näkymät. (Niskanen ym. 2013, 387-388.)

Luottoa asiakkailleen myöntävä yritys on todennäköisesti suurehko, pitempään toiminnassa ollut vakaa yritys, jonka kassavirta ja likviditeetti ovat kunnossa sekä jolla on hyvät pankkisuhteet. (Niskanen ym. 2013, 388.)

Maksuaika on myös hinnoittelun väline. Käteisalennuksia voidaan esimerkiksi myöntää hyvälle asiakkaille ja jättää myöntämättä korkean riskiluokituksen omaaville yrityksille. Toisaalta myös kysynnän vaihteluihin ja epävarmuuteen voidaan vastata myöntämällä asiakkaille enemmän maksuaikaa ja isompia käteisalennuksia myynnin kasvun toivossa. (Niskanen ym. 2013, 388.)

#### 2.4.2 Ostovelkojen hallinta

Ostovelat ovat rahoituksen lähde, joka syntyy tavanomaisen yritystoiminnan sivutuotteena. Voidaan ajatella, että ostovelat tarjoavat maksuttoman lyhytaikaisen rahoitusmuodon yritykselle. Joissain maissa ostovelat ovat yritysten merkittävin lyhytaikaisen rahoituksen lähde. Ostovelkojen käytön on havaittu olevan yleisintä suurilla yrityksillä silloin, kun markkinakorot ovat korkealla, eli pankista saatava laina on kallista. Pienillä yrityksillä ostovelkojen käyttö on suurinta, jos tulorahoitus on heikkoa ja pankista ei saada haluttua lainaa. (Niskanen ym. 2013, 394.)

Ostovelkarahoitus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ne ostovelat, jotka maksetaan käyttäen mahdollinen käteisalennus, ovat käytännössä korotonta lainaa tavarantoimittajalta ostajalle. Samoin kyse on korottomasta lainasta, jos ostovelkoihin ei sisälly minkäänlaista käteisalennusta. Jos taas mahdollista käteisalennusta ei hyödynnetä, on kyseessä maksullinen ostovelkarahoitus, eli laina, jonka kustannuksen muodostaa menetetty käteisalennus. (Niskanen ym. 2013, 396.)

Maksuaikaa myönnetään yleisesti 14-60 päivää, mutta varsinkin teollisuudessa on käytössä myös pidempiä maksuaikoja. Käteisalennukset ovat myös melko käytettyjä. Käteisalennus voi olla esimerkiksi 2/14 netto 30, mikä tarkoittaa, että jos lasku maksetaan 14 päivän kuluessa, siitä saadaan 2% alennusta. (Niskanen ym. 2013, 396.)

Maksuehdoissa saatu käteisalennus kannattaa aina hyödyntää, jos varat riittävät kaikkien laskujen maksuun. Jos varat eivät riitä, etusijalle nousevat ns. pakolliset laskut. Käteisalennuksien hyötyjä voidaan analysoida vuosikorkolaskelmilla. Koska vain harvat jättävät käteisalennuksen hyödyntämättä, se lisää merkittävästi suorituksen saamisajankohdan ennustettavuutta. Leppiniemen mukaan käteisalennuksen antaminen on monilla aloilla muodostunut vallitsevaksi käytännöksi. (Leppiniemi 2015)

TAULUKKO 7 Ostovelkarahoituksen hinta (Niskanen ym. 2013, 396)

$$\frac{\text{Alennus \%}}{100 - \text{Alennus \%}} \times \frac{365}{\text{Nettopäivät} - \text{Alennuspäivät}} = \text{ostovelkarahoituksen hinta}$$

Ostovelat kannattaa aina maksaa alennuskauden tai maksuajan viimeisenä päivänä, jolloin niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Jos suorituksia ei tehdä maksuajan puitteissa, saattaa seurauksena olla pidemmällä aikavälillä ostovelkarahoituksen ehtojen huonontuminen. Lyhyen aikavälin kustannukset voivat myös nousta viivästyskorkojen takia. Käteisalennukset tulisi hyödyntää aina, jos niiden käyttämättä jättäminen tulee

kalliimmaksi kuin vaihtoehtoisista lähteistä saatu lyhytaikainen rahoitus. On järkevää laskea ostovelkarahtituksen kustannus ja verrata sitä vaihtoehtoihin rahoituslähteisiin ja valita edullisin rahoituksen lähde. Taulukossa 7 esitelty kaava ostovelkarahtituksen hinnan laskemiseksi kertoo ostovelkarahtituksen vuotuisen koron, eli nimelliskustannuksen käteisalennuksen tuomalle ns. korottomalle lainalle. (Niskanen ym. 2013, 396-397.)

#### Esimerkki 4

30pv netto, 10pv -2%	$\frac{2}{98}$	x	$\frac{365}{20}$	=	37,24 % p.a.
30pv netto, 14pv -2%	$\frac{2}{98}$	x	$\frac{365}{16}$	=	46,56 % p.a.

Esimerkissä 4 on laskettu ostovelkarahtituksen hinta kahdelle eri maksuehdolle: 30pv netto, 10pv -2% ja 30pv netto, 14pv -2%. Tuloksista huomataan, että lyhytaikainen korko kasvaa lähes 10% vain neljä päivää pidemmällä käteisalennuksella. Laskuissa oletetaan, että maksut suoritetaan maksuajan viimeisenä alennukseen oikeuttavana päivänä. (Niskanen ym. 2013, 369.)

Ostovelkojen halvin maksuajankohta voidaan selvittää taulukon 8 nykyarvolaskennalla. Laskenta kertoo nykyarvon mahdollisille maksupäiville, jolloin voidaan valita päivä, jona nykyarvo on pienin. Laskentaa varten tulee tietää tai asettaa korkotaso lyhytaikaiselle rahoitukselle/lainalle. (Niskanen ym. 2013, 398.)

#### TAULUKKO 8 Nykyarvo (Niskanen ym. 2013, 398)

$\frac{\text{maksu}}{(1+\text{korko \%}) \times (\text{maksupäivä}/365)}$	=	nykyarvo (ostovelat)
---	---	----------------------

Taulukossa 9 exceliin on laadittu kaava, joka laskee nykyarvon ylläesitettyllä tavalla kahdelle eri maksuehdolle. Esimerkissä Yritys X vaatii 0,3% hinnankorotusta maksuehdon muuttamiseksi 30 päivästä 45 päivään. Tarkasteluperiodin ostot ovat 48 000 euroa ja lyhytaikaisen rahoituksen korko on asetettu 9%. Nykyarvolaskennalla saadaan selville, että maksuehdon pidentäminen on kannattavaa vaikka hinnat nousevat 0,3%. Ero maksuehtojen välillä ei tosin ole suuri.

TAULUKKO 9 Nykyarvolaskenta excelissä

	laskentakorko (esim. rahoituksen kustannus)					
	9%					
Yritys X						
	nykyinen maksuehto	30 pv	30 pv maksuehto		45 pv maksuehto	
	pyydetty maksuehto	45 pv	ostot aikavälillä nykyarvo		ostot +0,3% nykyarvo	
	hintojen korotus	0,3%	48 000 €	47 648 €	48 144 €	47 616 €

Yleisesti tulkitaan, että maksuehtojen määräajat alkavat kulua vasta siitä hetkestä kun asiakas saa laskun. Suorituksen katsotaan yleisesti tapahtuneen kun se on veloitettu asiakkaalta hänen pankissaan. (Leppiniemi 2015) Jos lasku maksetaan vasta maksuehdon ylittymisen jälkeen, laskuissa on usein määriteltä viivästyskorko, jota sovelletaan näissä tilanteissa.

### 2.4.3 Varastonhallinta

Varastonhallinnalla tarkoitetaan sitä, että varastossa riittää tavaraa, mutta samalla pyritään minimoimaan varastojen sitoman käyttö pääoman kustannukset. Varastoinnin kustannuksia ovat varaston sitoma pääoma, tilojen kustannukset ja vakuutusmaksut. Suuri varasto kasvattaa ylläpidosta johtuvia kustannuksia, kuten vuokraa. Pieni varasto taas nostaa jatkuvien tilausten aiheuttamia kustannuksia, kuten toimituskulut ja palkat. Varastoinnin optimoinnissa onkin suurilta osin kyse näiden kahden tekijän optimoinnista. (Niskanen ym. 2013, 379-380)

Niskanen & Niskanen jakavat varastoinnin motiivit neljään luokkaan.

1. Liiketoimintamotiivi: sellaisen varaston ylläpitäminen, jolla saadaan yrityksen toiminnan odotettu taso turvattua.
2. Varovaisuusmotiivi: varastoa ylläpidetään sellainen määrä, että liiketoiminnan jatkuvuus on turvattu myös odottamattomissa tilanteissa.
3. Havittelumotiivi: varastoon otetaan tarvetta suurempi määrä, jos esimerkiksi hinnan odotetaan nousevan.
4. Sopimukseen perustuva varastointi: esimerkiksi valmistajat saattavat vaatia jälleenmyyjä pitämään tietyn suuruista varastoa yksinmyyntioikeuden saavuttamiseksi.

Varmuusvarasto on yrityksen keino turvautua odottamattomiin ongelmiin, kuten kysynnän muutoksiin tai materiaalien toimitusongelmiin. Varmuusvaraston kokoon vaikuttavat epävarmuus ja varastojen loppumisesta aiheutuvat kustannukset. Mitä epävarmempia myynnin ennusteet tai tuotteiden saatavuus ovat, sitä suurempaa varmuusvarastoa tarvitaan. Myös varastojen loppumisesta aiheutuvat kustannukset, kuten menetetty myynti ja asiakkaiden siirtyminen kilpailijoille tulee ottaa huomioon. (Niskanen ym. 2013, 384)

Tärkeää on myös huomioida määräalennusten vaikutus varastoinnin kustannuksiin. Vaikka suurella kertaostolla voidaan saavuttaa alennusta yksikköhintaan, niin suurempi varasto tuottaa myös suuremmat varastoinnin kustannukset. (Niskanen ym. 2013, 385)

## 2.5 Lainsäädäntö ja keskimääräiset maksuajat

EU:ssa otettiin uusi maksutapadirektiivi käyttöön 2011. Se asetti enimmäismaksuajaksi julkisille hankinnoille 30 päivää ja yritysten väliseen kauppaan 60 päivää. Erikseen sopimalla maksuaika saa kuitenkin olla pidempi. Se myös asetti rajoituksia myöhästyskorkoon. Direktiivi kuitenkin jätti jäsenmaille mahdollisuuden säätää omia lakeja esimerkiksi lyhemmillä enimmäismaksuajoilla, kuten Suomessa tehtiin. (EU Business 2011)

## 2.5.1 Lainsäädäntö ja tilanne Suomessa

1. päivä toukokuuta 2015 astui voimaan lakimuutos kaupallisten sopimusten maksuehdoista, jossa määrätään seuraavasti:

*Maksuajan enimmäiskesto velallisen ollessa elinkeinonharjoittaja*

*Jos velallinen on elinkeinonharjoittaja, maksuaika saa ylittää 30 päivää vain, jos siitä on nimenomaisesti sovittu.*

(Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista, 5 §)

Yritysten välinen enimmäismaksuaika siis lyhenee 60 päivästä 30 päivään, mutta mahdollisuus sopia pidemmistä maksuajoista jää voimaan. Suomen Yrittäjät perusteli lakimuutosta sillä, että 60 päivän maksuaika aiheuttaa velkojana oleville pienyrityksille taloudellisia hankaluuksia. (Suomen Yrittäjät 2015.)

Oikeusministeriö toteutti edellä mainittua lakimuutosta maksuehtojen pituudesta koskevan selvityksen vuonna 2014 yhteistyössä Suomen Yrittäjien ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry:n kanssa. Selvityksessä on hankittu tietoa pk-yritysbarometristä 2/2013, 2013 yritysrahoituskyselystä, EK:n pk-toimintaympäristökyselyistä 2013 & 2014 sekä Intrum Justitian Eurooppalaisesta maksutapaindeksistä. (Oikeusministeriö 2014, 2.)

Selvityksen mukaan maksuaikojen pidentymistä on tapahtunut jonkun verran kyselyn yrityksissä. Silti, sovitut maksuajat ovat Suomessa keskimäärin lyhemmät kuin suurimmassa osassa Eurooppaa. Toteutuneet maksuajat taas ovat Suomessa Euroopan lyhimpiä. (Oikeusministeriö 2014, 8.)

Selvityksessä kävi ilmi, että maksuaikojen pidentymistä esiintyy erityisesti teollisuudessa. Teollisuuden pidentyneet maksuajat näkyvät sekä koti- että kansainvälisillä markkinoilla. Pidentymiskehitystä sekä pitkiä maksuaikoja esiintyy erityisesti tilanteissa, joissa keskisuuret yritykset ovat velkojina ja velallinen on velkojaa selvästi suurempi yritys. (Oikeusministeriö 2014, 9.)

Maksuajoista sovitaan yli puolessa tarkastelluista tapauksista yleisissä ehdoissa, toimitusehdoissa tai ostoehdoissa. Joskus maksuehto sisältyy myös tarjouspyyntöön tai maksuehdosta sovitaan yksilöllisesti erikseen. (Oikeusministeriö 2014, 9.)

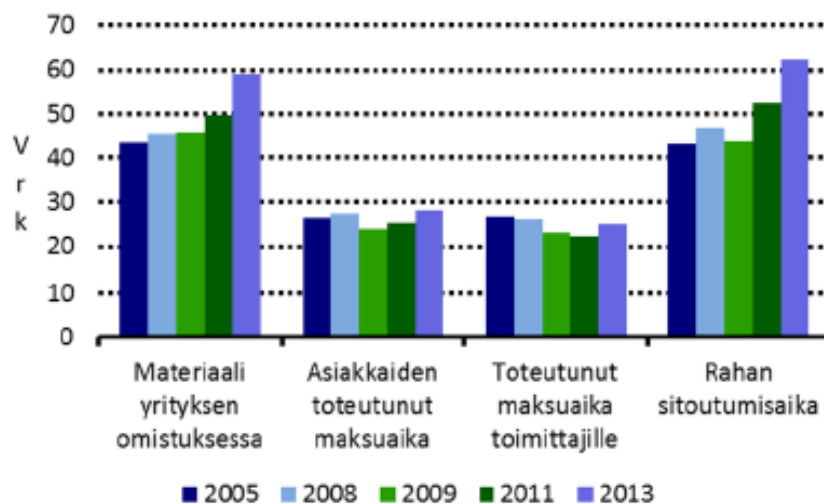
Vaikka maksuaikojen pidentymistä pidetään usein epätoivottuna, niin toisaalta pitkille maksuajoille nähdään myös tarvetta joissain tilanteissa. Maksuaikoja rajoittavaa lainsäädäntöä pidetään sekä hyvänä että huonona asiana. Sen katsotaan parantavan likviditeettiä ja neuvotteluasetelmaa, mutta sen katsotaan myös haittaavan kilpailua ja aiheuttavan hankaluuksia rahoituksen järjestämisessä. Selvityksen mukaan näillä lainsäädäntötoimilla on yrityskehityksessä laajaa kannatusta, mutta myös vastustusta. (Oikeusministeriö 2014, 9.)

Jos vahvemmassa asemassa oleva velallinen esimerkiksi kompensoi maksuajan lyhenemistä painostamalla alempaan hintaa, niin maksuajan sääntelyllä ei ole todellisuudessa velkojayrityksen asemaa parantavaa vaikutusta. Maksuajan sääntely voi myös vaikuttaa kotimaisten ja ulkomaisten yritysten kilpailuasetelmaan. Ostajayritykset saattavat valita pitempää maksuaikaa tarjoavan ulkomaisen yrityksen kotimaisen sijaan. (Oikeusministeriö 2014, 11-12)

Intrum Justitian toteuttaman 2015 vuoden Suomen maksutaparaportin mukaan yritysten välisen kaupan (b2b) keskimääräinen maksuehto on 17,7 päivää, mutta laskut maksetaan keskimäärin 22,9 päivässä. Raportti toteaa, että tiukan lainsäädännön ja tarkan seurannan ansiosta maksut suoritetaan yleensä ajallaan. (Intrum Justitia 2015, 3)

Vuoden 2013 yritysrahoituskyselyn mukaan pienten ja keskisuurten yritysten keskimääräinen laskunmaksuaika oli 18–27 päivää. Tämän kyselyn mukaan laskunmaksuajat ovat kasvaneet alle puolella kyselyn yrityksistä vuoden aikana, laskunmaksuaika on pidentynyt varsinkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Tulee ottaa kuitenkin huomioon, että kysely on vuodelta 2013. (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK ym. 2013, 4, 39)

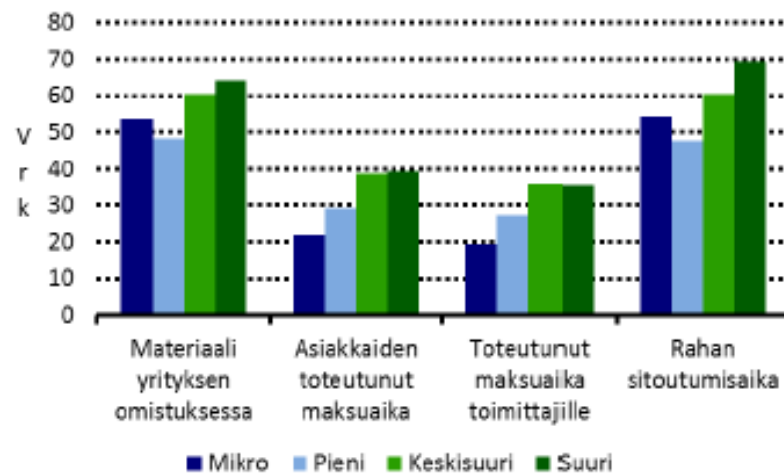
Opuscapitan teettämässä tutkimuksessa yritysten maksukäytännöistä selvisi, että suomalaisyrityksissä on käynnissä maksukulttuurin muutos. Tutkimukseen osallistuneista suomalaisista pk-yrityksistä 82% kertoi asiakkaidensa jättävän noudattamatta sovittuja maksuaikoja. Melkein viidennes näistä yrityksistä kertoi myös lähettävänsä maksumuistutuksia aiempaa enemmän ja luottotappioiden kasvaneen. Tämä vaikeuttaa maksuvalmiuden ennustettavuutta ja lisää kassavirtojen epävarmuutta. Ruotsissa ja Norjassa vastaavat luvut olivat huomattavasti pienempiä: 28% ja 38%. Tutkimus kertoo myös, että vielä ennen maksuehtolain muutosta 3. maaliskuuta, jopa 80% haastatelluista suomalaisista isoista yrityksistä kertoi suunnittelevan maksuehtojen pidentämistä nykytilanteesta. Tutkimukseen tehtiin 287 haastattelua Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. (Opuscapita 2015)



KUVIO 4 Teollisuusyritysten maksuaikojen kehitys 2005–2013 (Solakivi, Ojala, Laari, Lorentz, Töyli, Malmsten & Viherlehto 2014, 125)

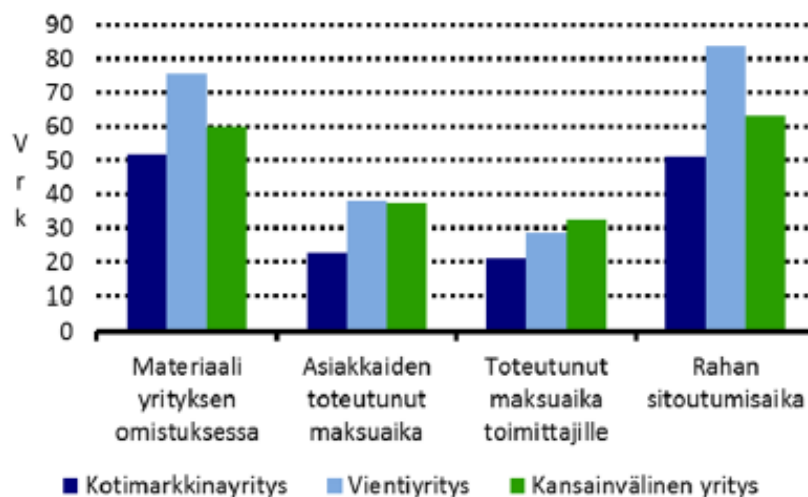
Turun Kauppakorkeakoulun Logistiikkaselvityksestä 2014 tutkittiin teollisuusyritysten maksuaikojen kehitystä. Kuvio 4:stä selviää, että rahan sitoutumisajat teollisuusyrityksillä ovat kasvaneet vuoden 2005 tasosta, lukuun ottamatta toteutunutta maksuaikaa toimittajille, joka on hieman laskeutunut. Aika, jona materiaali on yrityksen omistuksessa, on erityisesti kasvanut. (Solakivi ym. 2014, 125)





KUVIO 5 Teollisuusyritysten maksuajat yrityskoon mukaan 2013 (Solakivi ym. 2014, 127)

Kuvio 5:stä käy myös ilmi, että vuonna 2013 toteutuneet teollisuusyritysten maksuajat ovat olleet suurilla ja keskisuurilla yrityksillä suuremmat kuin pienillä ja mikroyrityksillä. Yrityksen koolla näyttäisikin olevan yhteys rahan sitoutumisaikaan varsinkin teollisuudessa. (Solakivi ym. 2014, 126-127.)



KUVIO 6 Yritysten maksuajat kansainvälisyyden mukaan 2013 (Solakivi ym. 2014, 128)

Huomionarvoinen seikka selvityksessä on myös, että toteutunut maksuaika toimittajille on hieman suurempi kansainvälisillä ja vientiyrityksillä kuin kotimarkkinoilla toimivilla, kuten kuvio 6 näyttää. Asiakkaiden ollessa lähellä, varaston tarve ja kuljetusajat ovat lyhempiä, joka vaikuttaakin maksuaikoihin. Suuremmat kansainväliset yritykset taas pystyvät usein neuvottelemaan pidemmät maksuajat toimittajilleen kuin pienemmät vientiyritykset. Tiedot on kerätty kyselytutkimuksella, johon osallistui 1 731 yritystä. (Solakivi ym. 2014, 128)

## 2.5.2 Lainsäädäntö ja tilanne Euroopassa

Intrum Justitia on julkaissut myös koko Euroopan laajuisen maksutaparaportin 2015. Tutkimus perustuu 29 Euroopan maassa tehtyyn kyselytutkimukseen. Raportista käy ilmi, että pitkät maksuajat ovat yleisimpiä Etelä-Euroopassa, Pohjois-Euroopassa taas lyhimät. Pisimmät sovitut, että toteutuneet maksuajat yritysten välisessä kaupassa ovat Italiassa, Espanjassa sekä Portugalissa. Lyhimät maksuajat taas löytyvät Baltian maista, Suomesta ja Saksasta. (Intrum Justitia 2015, 14)

Raportin mukaan luottotappioiden osuus liikevaihdosta/myynnistä on Euroopassa keskimäärin 3,1%. Tämä luku kuitenkin vaihtelee suuresti eri maiden välillä. Esimerkiksi Kreikassa jopa 10,4% liikevaihdosta/myynnistä joudutaan kirjaamaan luottotappioiksi, kun taas Tanskassa tämä luku on vain 1% ja Suomessa 1,1%. (Intrum Justitia 2015, 15)

Maksutaparaportissa tutkittiin myös maksuriskiä eri maiden välillä. Maksuriski-indeksi perustuu kolmeen tekijään: suhteeseen sovittujen sekä toteutuneiden maksuaikojen välillä, erääntyneiden maksujen määrään sekä erääntyneiden maksujen vaikutukseen yrityksissä. Indeksiluku on korkeimmillaan 2 ja pienimmillään -2. Kolme riskittömintä maata olivat Tanska (0,6), Itävalta (0,59) ja Unkari (0,55). Korkein riski taas oli Bosniassa (-0,99), Portugalissa (-0,89) ja Italiassa (-0,88). (Intrum Justitia 2015, 16)

Intrum Justitia on tutkinut maksuaikoja myös toimialoittain koko Euroopan laajuisesti vuonna 2015. Toimialoista pisimmät toteutuneet maksuajat yritysten välisessä kaupassa ovat teollisuudella: 45 päivää. Keskimääräinen teollisuudessa asiakkaille myönnetty maksuaika on 36 päivää. Vaikka teollisuudella onkin pitkät maksuajat, niin tutkimuksen toimialoista teollisuudella on pienin luottotappioiden osuus liikevaihdosta: vain 2,5%. Esimerkiksi rakennusalalla luottotappioiden osuus on 3,9% ja finanssialalla 3,5%. (Intrum Justitia 2015, 4)

EU:ssa ja ETA-valtioissa ei juurikaan ole rajoitettu sopimusvapautta säätämällä ehdottomasta maksuajan enimmäispituudesta. Ruotsissa vallitsee sopimusvapaus, kuten Suomessa, tosin yli 30 päivän maksuaika edellyttää velallisen nimenomaisen hyväksynnän. Keskustelua on kuitenkin käyty lisäsääntelyn tarpeesta. Tanskassa maksuaika saa ylittää 60 päivää vain, jos velkoja on hyväksynyt pidemmän maksuajan. (Oikeusministeriö 2014, 9-10)

Sopimusvapaus maksuajoista vallitsee esimerkiksi myös Saksassa, Iso-Britanniassa, Alankomaissa sekä Baltian maissa. Toisaalta, esimerkiksi Ranskassa ja Espanjassa on voimassa säännöksiä pakottavista enimmäismaksuajoista. Espanjassa tämä enimmäismaksuaika on 60 päivää. Kuitenkin, vaikka näissä maissa on pakottavaa lainsäädäntöä maksuajoista, niin tosiasiassa niin sovitut kuin toteutuneet maksuajat ovat näissä maissa huomattavasti pidempiä kuin Suomessa. (Oikeusministeriö 2014, 10) Seuraavassa luvussa siirrytään käyttöpääomasta ja maksuehdoista käsittelemään osto- ja hankintatoimen yleisiä ongelmakohtia.

### 3 OSTOPROSESSIN TEHOSTAMINEN

#### 3.1 Osto- ja hankintatoimi

Osto- ja hankintatoimella on vahva yhteys yrityksen kannattavuuteen ja kilpailuun. Ulkopuolelta hankitut resurssit muodostavat usein 50-80% yritysten kokonaiskustannuksista. Teollisuuden ja kaupan alalla tämä luku voi olla jopa yli 80% kokonaiskustannuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 22.)

Tutkimukset osoittavat, että parhaat yritykset pienentävät suhteellisia hankintamenojaan keskimäärin kolme prosenttia vuodessa, kun taas heikoimmat keskimäärin vain yhden prosenttiyksikön. Parhailla yrityksillä oli keskimäärin viisi prosenttia suurempi liike-tulos kuin heikoilla. Tutkimuksen mukaan näiden parhaiden yritysten hankintatoimi erottui heikoimmista kolmella tavalla:

- 1) Henkilöstön järjestelmällinen koulutus nykyaikaiseen hankintaosaamiseen.
- 2) Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen. Mittaamisessa ei keskitytä vain säästöihin, vaan kokonaisvaltaisempiin liiketoiminnan tavoitteista lähteviin yksilöityihin tavoitteisiin.
- 3) Hankintaorganisaatioiden yhteistyö yrityksen muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen.

Hankintatoimen oikealla johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin: kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan. (Iloranta ym. 2012, 25.)

#### 3.2 Osto- ja hankintatoimen haasteet

Ostajan pitää pystyä sopeuttamaan yhteen yritykseen tulevat ja lähtevät tavaravirrat, siten, että kustannukset ovat mahdollisimman pieniä ja tuotot

mahdollisimman suuria samalla pitäen asiakkaat tyytyväisinä. Ostamisessa onkin oleellista osata analysoida yrityksen tarpeet ja kustannukset oikein, sekä kiinnittää huomioita erityisesti olennaisimpiin seikkoihin. (Rauhala 2011, 24.) Seuraavaksi esitellään muutamia yleisiä hankintaan liittyviä ongelmakohtia, kuten neuvottelutasapaino, toimittajien määrä, logistiikka, oikeiden kumppanien löytäminen, taloudelliset riskit ja hintataso.

### **Neuvottelutasapaino**

Johdon tavoitteena saattaa olla pääseminen yhteistyöhön parhaiden tavarrantoimittajien kanssa. Tunnettu ja suuri toimittaja saattaa vaikuttaa hyvältä ja edulliselta ja näin voikin olla. Se, että toinen osapuoli on alallaan paljon vahvempi kuin toinen, vaikuttaa osapuolten väliseen neuvottelutasapainoon. Pitkällä aikavälillä, suurempi osapuoli tulee todennäköisesti saanelemaan ehdot ja hintatasot, vaikka tältä ei aluksi vaikuttaisikaan. Myös esimerkiksi innovaatioiden kehittäminen asiakkaiden kanssa saattaa puuttua suurilta toimijoilta. Samat riskit pätevät kaukohankintoihin tuntemattomilta markkina-alueilta. ”Maailmanluokan toiminta vaatii usein maailmanluokan resursseja ja panostusta.” (Iloranta ym. 2012, 98.)

### **Toimittajien määrä**

Useissa yrityksissä on suuri määrä toimittajia. Monesti samanlaista tai lähes samaa tavaraa on ostettu monelta eri toimittajalta ja neuvotteluihin samoista tuotteista on käytetty paljon aikaa ja vaivaa. Useammat toimituserät useilta toimittajilta tuovat mukanaan lisäkuluja. (Iloranta ym. 2012, 98.)

Toimittajien määrä onkin järkevää pitää mahdollisimman pienenä. On kuitenkin turhaa luoda yhdelle toimittajalle monopoliasema, ilman mitään itselle koituvaa merkittävää hyötyä. Sen sijaan kannattaakin yhdistää mahdollisuuksien mukaan eri yksiköiden hajallaan ostettavia volyymejä ja ostokategorioita luoden suurempia kokonaisuuksia. (Iloranta ym. 2012, 99.)

## **Logistiikka**

Suomen kokoisessa maassa logistiikkakustannusten hallinta on tärkeää. Logistiikkakustannusten taso on Suomessa korkea verrattuna lähimaihin, koska maa on harvaanasuttu ja välimatkat ovat pitkiä.

Vuoden 2014 logistiikkaselvitys kertoo rahan sitoutumisajan kasvaneen viime vuosina hidastuneen varastonkierron takia. (Solakivi ym. 2014, 11) Vähentämällä tavaravarastoa ja nopeuttamalla toimitusketjua saadaan vapautettua vaihto-omaisuuteen ja keskeneräiseen tuotantoon sitoutuneita varoja. (Rauhala 2011, 15)

## **Oikeiden kumppaneiden löytäminen**

Liiketoimintaa harjoitettaessa kumppanuus on välttämätöntä. Modernissa maailmassa on mahdotonta pärjätä ja kilpailla ilman kumppanuutta ja voimien yhdistämistä. Se tuo yhteistä etua yhdessä tekemisen ja yhteisten tavoitteiden kautta. Menestystä ei aina takaa parhaat yksilöt, vaan joukon yhteinen toiminta ja yhteispeli. Oikeiden liikekumppanien löytäminen luo mahdollisuuden myös oman osaamisen kehittämiseen oppimalla vastapuolen toimintatavoista. (Rauhala 2011, 17)

Uusien liikekumppanien löytäminen ja valinta on suuri vastuu. Liikekumppanilla voi olla suuri vaikutus myös oman organisaation maineeseen, varsinkin nykyisessä tietoyhteiskunnassa, jossa informaatio kulkee nopeasti. Eettiset ongelmat ovat tästä hyvä esimerkki. (Rauhala 2011, 17)

## **Taloudelliset riskit**

Liikekumppaneita etsittäessä ja valittaessa on hyvä tarkistaa heidän taloudelliset toimintaedellytyksensä. Näitä tietoja on mahdollista selvittää yrityksen taseesta ja tuloslaskelmasta. Yrityksen talouden voi sanoa olevan kunnossa, kun sen kannattavuus on riittävä ja rahoitus eli maksuvalmius on turvattu ja vakavaraisuus on hyvä yrityksen kannattavuuskehitykseen suhteutettuna. (Rauhala 2011, 18)

Tilinpäätöksestä ei saada tulevaisuutta tai muutenkaan kaikkia vaikuttavia tekijöitä selville. Siitä kuitenkin saa melko hyvän kuvan yrityksen liiketoiminnan prosessista. Terveen kasvun edellytyksenä voidaan pitää sitä, että kasvu on samaa luokkaa kuin pääoman tuotto. Erityisesti hallitsematon ja sijoitetun pääoman tuotto prosenttia suurempi kasvu aiheuttaa yleensä taloudellisia ongelmia. (Rauhala 2011, 19)

### **Hintataso**

Edullisempien kustannusten hakeminen on jatkuva prosessi ostotoiminnassa. Eri maissa ja eri alueilla voi olla suuriakin eroja hintatasoissa. Esimerkiksi Aasia on vetänyt valmistavaa perusteollisuutta halvan työvoiman vuoksi, kun taas Norja ja Islanti alumiinituotantoa halvan energian avulla. Hintoihin vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, muun muassa saatavuus, suhdanteet, politiikka, monopolien päätökset, tulevaisuuden ennusteet ja yleisen kysynnän vaihtelut. Useimmilla aloilla yksittäisen ostajan tarve on niin pieni tekijä, että ostopäätöksen tekeminen ei vaikuta kilpailutilanteeseen tai hintoihin. (Iloranta ym. 2012, 229)

Ostajan paras mahdollisuus vaikuttaa ostohintoihin on hankintojen ajoittaminen mahdollisimman edullisiin ajankohtiin. Tiiviillä hintojen, kurssien ja markkinoiden tapahtumien seuraamisella, vaihteluiden syiden ja taustatekijöiden analyysillä ja tulevaisuuden ennusteilla voidaan pyrkiä ajoittamaan hankinnat parhaiten. Nykymaailmassa tosin psykologiset tekijät ja markkinoiden osapuolten arviot toisten tekemisistä vaikuttavat hintaan usein voimakkaammin kuin saatavuus- ja laatutekijät, tehden tulevaisuuden ennustamisesta hyvinkin haasteellista. (Iloranta ym. 2012, 229)

### **3.3 Kustannusten minimointi**

Tasaisissa kilpailutilanteissa se yritys, jonka toiminta on kustannustehokkaampaa, on edelläkävijänä. Mitä enemmän tehdään päällekkäistä ja turhaa työtä, sitä enemmän turhia kuluja syntyy. (Rauhala 2011, 67)

Vanhojen toimintatapojen uudistaminen on välttämätöntä kilpailuedun synnyttämiseksi jatkuvasti muuttuvassa yritys ympäristössä. Pyrkimyksenä tulisi olla vähentää ja automatisoida kustannuksia aiheuttavia työvaiheita.

Aina mahdollisimman suuren tavaraerän ostaminen halvalla yksikköhinnalla ei ole kustannustehokkain vaihtoehto välillisten kustannusten takia. Se sitoo turhaan pääomaa varastoon. Tavara saattaa vanhentua esimerkiksi tekniikaltaan varastossa lojuessaan. (Rauhala 2011, 68-69)

Just In Time -filosofia perustuu havaintoon, että pitkien toimitusaikojen ostoprosesseissa tavaralle ei suurimpaan osaan ajasta tapahdu mitään, vaan se vaan odottaa seuraavaa prosessin vaihetta. Tämä sitoo käyttöpääomaa ja varastotilaa samalla altistaen tavaran hävikille ja vaurioille. Mitä lyhempää ja nopeampaa tietä tavara etenee, sitä pienemmät ovat kokonaiskustannukset ja sitoutunut pääoma. (Iloranta ym. 2012, 349)

### 3.4 Kokonaiskustannusajattelu

Vaikka hinta on tärkeä tekijä ostopäätöstä tehtäessä, niin voidaan sanoa, että halvempi ei aina tule halvemmaksi. Usein, hankintapäätöksen kokonaiskustannukset ovat pitkällä aikajänteellä tärkeämpiä kuin välitön hankintahinta. Etukäteen näitä kustannuksia voi kuitenkin olla vaikea saada selville. Esimerkiksi jo asiakkaalle myydyin tuotteen huoltokustannukset voivat tulla esille vasta hyvinkin pitkän ajan jälkeen. Halvemman tuotteen asentaminen voi myös olla hitaampaa tai hankalampaa, joka ajaa asiakkaat kilpailijoiden tuotteiden luo. (Iloranta ym. 2012, 152)

Kokonaiskustannusajattelu perustuu toimintolaskentaan (ABC-laskenta). Toimintolaskenta tarkoittaa sitä, että kaikille toiminnoille ja työvaiheille lasketaan aika ja kustannukset. Tuotteen lopulliset kokonaiskustannukset ovat näiden kustannusten summa. (Iloranta ym. 2012, 152)

Kokonaiskustannusajattelussa tarkastellaan ostohinnan lisäksi hankinnan suoria ja epäsuoria kustannuksia. Tällöin on helpompi ymmärtää esimer-



kiksi eri toimittajien välisiä eroja kustannuksissa. Kaikki kustannukset pyritään ottamaan huomioon. Laskennan tuottama tieto ohjaa perustellumpiin päätöksiin kuin pelkkä hinnan mukaan tehty ostopäätös. (Iloranta ym. 2012, 153)

Kokonaiskustannuslaskentaan ei ole mitään standardisoitua mallia, vaan tapoja on useita. Kokonaiskustannuksia voi hahmottaa esimerkiksi jaottelamalla ne kolmeen eri osaan: ennen hankintaa syntyvät kustannukset, hankinnan kustannukset ja hankinnan jälkeiset kustannukset. (Iloranta ym. 2012, 153)

Kokonaiskustannuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kuljetus, lakimääräiset kulut, tullit, verot, laatu, tuotantovalmius, materiaalit, huollettavuus, varastointi, kysynnän vaihteluihin varautuminen, pakkaus, hävitys, suhteen hallinta/hoitaminen ja rahoitus. Kustannuseriä voidaan tarkastella seuraavien kysymysten avulla:

-Minkälaisista kustannuseristä hinta tai kustannukset koostuvat?

-Minkälaiset tekijät vaikuttavat kunkin kustannuserän suuruuteen?

-Minkälaiset edellytykset kullakin vaihtoehdoisella toimittajalla on edulliseen ja tehokkaaseen toimintaan kunkin kustannuserän kohdalla?

-Minkälaisilla keinoilla kunkin kustannuserän suuruuteen voidaan vaikuttaa?

-Mitä keinoja omalla organisaatiolla on vaikuttaa kuhunkin kustannuserään?

(Iloranta ym. 2012, 165)

Aina kokonaiskustannuslaskenta ei kuitenkaan tuota merkittävästi lisäarvoa verrattuna laskelman laatimisen vaatimaan työmäärään. Myös, jos jokin komponenttia tai osaa käytetään usean lopputuotteen valmistamiseen useilla tavoilla, voi tämän laskelman laatiminen käydä turhan monimutkaiseksi sen tuottamaan hyötyyn nähden. (Iloranta ym. 2012, 159)

## 4 CASE: MERIVAARA OY:N MAKSUEHTOJEN TARKASTELU

### 4.1 Merivaara Oy

Merivaara Oy on lahtelainen sairaalakalusteita valmistava osakeyhtiö. Yritys työllistää yhteensä noin 120 henkilöä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Venäjällä. Pääkonttori, tutkimus- ja kehitysosasto, tuotanto, myynti, markkinointi ja huoltopalvelukeskus sijaitsevat Lahdessa. Merivaaralla on tytäryhtiöt Ruotsissa ja Norjassa, sekä myyntiorganisaatio Venäjällä. (Merivaara Oy, 2015) Yhtiön liikevaihto oli 2014 tilikaudella noin 24,4 miljoonaa euroa, 2013 31,6 miljoonaa euroa, 2012 34,3 miljoonaa euroa ja 2011 33,7 miljoonaa euroa. (Taloussanomat 2015)

Helsingin Uusi Rautasänkytehdas, Polska & Sjöstedt perustettiin vuonna 1901. Aluksi yritys valmisti rautasänkyjä, mutta vuonna 1910 tuotevalikoima laajeni sairaalakalusteisiin, kuten sänkyihin ja leikkauspöytiin. Alkuvuosinaan yritys valmisti sairaalakalusteiden lisäksi myös kassakaappeja, maanviljelyskoneita, jääkaappeja ja pula-aikana myös Aimo-merkkisiä puukaasuttimia. Yritys oli 1930-luvulla myös merkittävä funkkiskalusteiden toimittaja sekä julkiselle että yksityiselle puolelle. Myöhemmin yrityksen nimeksi vaihdettiin Merivaara toisen perustajista mukaan. Vuonna 1939 Suomen johtava lääkintävälinekaupan toimija Instrumentarium osti Merivaarasta osake-enemmistön ja myöhemmin loput osakekannasta. (Merivaara Oy 2011)

Vientitoimitukset Neuvostoliittoon käynnistyvät 1964 ja länsimaihin 1979. Vuonna 1978 Merivaara hankki lahtelaisen konkurssiin ajautuneen Jovi Oy:n ja siirsi toimintansa Lahteen. 90-luvulla perustettiin myyntiyhtiöt Ruotsiin ja Norjaan, sekä tytäryhtiö Ranskaan. Vuonna 2002 Merivaara irtautui Instrumentariumista, joka siirtyi GE Healthcaren omistukseen. Vuosien 2012 ja 2013 vaihteessa Merivaara siirtyi 65 prosenttisesti pääomasijoittajayhtiö Intera Partnersin omistukseen. Toimiva johto omistaa loput 35 %. (Merivaara Oy 2011)

Nykypäivänä Merivaaran tuotevalikoimaan kuuluu sairaalasängyt, leikkaus- ja tutkimuspöydät, leikkaussali- ja tutkimusvalaisimet, leikkaussalin ohjausjärjestelmä sekä muun muassa kaapit, vaunut ja tasot sairaalakäyttöön. (Merivaara Oy 2015)

Merivaaran toimiala on lääkintä- ja hammaslääkintäinstrumenttien ja -tarvikkeiden valmistus. Toimialaonline-palvelun mukaan toimialan yrityskanta Suomessa on ollut vuosina 2013 157 yritystä ja 2014 147 yritystä. Vuonna 2013 liikevaihdon keskiarvo oli 1 370 000 euroa ja mediaani 212 000 euroa. (Toimialaonline 2015)

Toimiala sisältää paljon erilaisia tuotteita valmistavia yrityksiä, esimerkiksi optiikkatuotteet, joten suuri osa näistä yrityksistä ei ole varsinaisesti kilpailijoita. Merivaaran lisäksi Suomessa leikkauspöytiä ja sairaalasänkyjä valmistaa Lojer Oy.

Kokonaisuudessaan terveysteknologia on Suomen suurin korkean teknologian vientiala. Lääketieteellisten tarvikkeiden vienti Suomesta kasvoi vuonna 2014 ennätyslukemiin: noin 1,8 miljardiin euroon. Tärkeimmät vientimaat ovat Yhdysvallat, Saksa, Kiina ja Venäjä. (Terveysteknologian liitto FiHTA 2015)

#### 4.2 Maksuehtojen kehitys Merivaaralla 2011-14

Merivaaralla tuotannon toimittajat on jaettu kolmeen ryhmään: Suomessa, Euroopan unionissa ja muualla maailmassa toimiviin. Myös hallinnon ja myynnin toimittajat on jaettu omiin ryhmiinsä, mutta tässä työssä niitä ei tarkastella. Merivaaralla on viime vuosien ajan laadittu tilikausittain oston vuosikirja. Oston vuosikirja pitää sisällään osto- ja hankintatoimen tärkeimpiä lukuja, sekä tietoja toimittajakannasta, kuten maksuehdot. Näitä tietoja hyväksikäyttäen voidaan tarkastella tuotannon toimittajien maksuehtojen kehitystä Merivaaralla vuodesta 2011, kuten taulukko 10 esittää.

TAULUKKO 10 Maksuehtojen kehitys 2011-14

<b>TTFIN Tuotannon toimittajat Suomi</b>	2011		2012		2013		2014	
Maksuehto	osuus	osuus	muutos	osuus	muutos	osuus	muutos	
7pv netto	3,1 %	3,4 %	0,27 %	3,1 %	-0,35 %	0,0 %	-3,1 %	
14pv netto	59,2 %	47,0 %	-12,19 %	60,0 %	13,07 %	27,6 %	-32,5 %	
21pv netto	4,2 %	4,5 %	0,36 %	4,4 %	-0,18 %	6,9 %	2,5 %	
30pv netto	26,2 %	34,8 %	8,67 %	26,9 %	-7,99 %	51,0 %	24,2 %	
30pv netto, 14pv -2%	6,5 %	9,1 %	2,55 %	4,8 %	-4,29 %	10,3 %	5,5 %	
45pv netto	0,5 %	0,8 %	0,23 %	0,7 %	-0,10 %	2,1 %	1,4 %	
60pv netto	0,3 %	0,4 %	0,12 %	0,2 %	-0,16 %	2,1 %	1,9 %	
<b>TTEU Tuotannon toimittajat Eurooppa</b>	2011		2012		2013		2014	
Maksuehto	osuus	osuus	muutos	osuus	muutos	osuus	muutos	
7pv netto	2,9 %	0,0 %	-2,9 %					
14pv netto	15,9 %	15,2 %	-0,7 %	13,6 %	-1,6 %	7,3 %	-6,3 %	
21pv netto	2,9 %	0,0 %	-2,9 %	3,7 %	3,7 %	1,8 %	-1,9 %	
30pv netto	59,4 %	63,0 %	3,6 %	63,0 %	-0,1 %	60,0 %	-3,0 %	
30pv netto, 10pv -2%	5,8 %	6,5 %	0,7 %	4,9 %	-1,6 %	5,5 %	0,5 %	
30pv netto, 14pv -2%	7,2 %	6,5 %	-0,7 %	6,2 %	-0,3 %	5,5 %	-0,7 %	
40pv netto	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,8 %	1,8 %	
45pv netto	1,4 %	2,2 %	0,7 %	2,5 %	0,3 %	5,5 %	3,0 %	
60pv netto	4,3 %	6,5 %	2,2 %	6,2 %	-0,3 %	9,1 %	2,9 %	
120pv netto						1,8 %		
CAD						1,8 %		
<b>TTMU Tuotannon toimittajat Muu</b>	2011		2012		2013		2014	
Maksuehto	osuus	osuus	muutos	osuus	muutos	osuus	muutos	
7pv netto	8,3 %	12,5 %	4,2 %	5,3 %	-7,2 %	0,0 %	-5,3 %	
14pv netto	25,0 %	25,0 %	0,0 %	21,1 %	-3,9 %	0,0 %	-21,1 %	
21pv netto	8,3 %	12,5 %	4,2 %	0,0 %	-12,5 %	0,0 %	0,0 %	
30pv netto	41,7 %	25,0 %	-16,7 %	57,9 %	32,9 %	58,3 %	0,4 %	
30pv netto, 10pv -2%								
30pv netto, 14pv -2%	8,3 %	0,0 %	-8,3 %	5,3 %	5,3 %	0,0 %	-5,3 %	
45pv netto	8,3 %	25,0 %	16,7 %	10,5 %	-14,5 %	16,7 %	6,1 %	
60pv netto								
90pv netto						8,3 %		
sopimuksen mukaan						16,7 %		

Taulukossa 10 nähdään, että suomalaisten tuotannon toimittajien ryhmässä seitsemän päivän maksuehto on poistunut käytöstä kokonaan vuonna 2014, aiempina vuosina se on ollut voimassa muutamalla toimittajalla. Suomen toimittajista yli puolella on aiempina vuosina ollut maksuehtona 14pv, vuonna 2014 tämän maksuehdon osuus suomalaisista toimittajista oli vain 27,6 %. Edellä mainittujen maksuehtojen vähentymisen myötä 30 päivän maksuehdon osuus on kasvanut jo hieman yli puoleen. Käteisalennukset ovat myös hieman lisääntyneet, samoin kuin pitkät 45 ja 60

päivän maksuehdot. Suomalaiset toimittajat muodostavat maksuehdoiltaan lyhimmän toimittajaryhmän näistä kolmesta.

Euroopan unionissa toimivien yritysten myöntämät maksuehdot eivät ole muuttuneet viimeisten vuosien aikana yhtä paljoa kuin suomalaisten toimittajien. Huomioitavaa on kuitenkin 14 päivän maksuehdon osuuden pieneeminen ja pitkien maksuehtojen 40, 45, 60 ja 120 päivää osuuksien kasvaminen. Tuotannon muiden toimittajien maksuehdoissa huomattavin muutos vuoteen 2014 on alle 30 päivän maksuehtojen poistuminen käytöstä.

#### 4.3 Maksuehtoihin vaikuttaminen

Tämän työn käytännön osuuden tarkoituksena oli selvittää Merivaaran nykyisen toimittajakannan maksuehdot, pidentää näitä maksuehtoja ja täten vähentää käyttöpääomaan sitoutuneita varoja. Tavoitteena myös on tutkia maksuehtojen pidentämisen haasteita.

Opinnäytetyön käytännön osuutta alettiin tehdä 2015 elokuun puolenvälin jälkeen. Työt lähtivät käyntiin nykyisen toimittajakannan maksuehtojen kartoittamisella Merivaaralla käytetystä Microsoft Dynamics AX -toiminnanohjausjärjestelmästä.

Kun kunkin ryhmän toimittajien määrä oli selvitetty, toimittajat jaettiin ryhmien sisältä vielä maksuaikojen mukaisiin ryhmiin. Kunkin ryhmän ostojen määrä selvitettiin niin eurojen kuin ostettujen nimikkeiden mukaan toiminnanohjausjärjestelmästä. Toimittajien euromääräisiä ostoja tarkasteltiin vuodelta 2014 sekä 2015 20. elokuuta asti, jolloin tämä työ aloitettiin.

Näistä tiedoista tehtiin vielä erillinen toimittajakohtainen excel-tilauskassa. Lisäksi tilauskasaan tehtiin merkintä, jos toimittajan maksuehto oli muuttunut 2015 tai 2014. Näin saatiin analysoitua kunkin toimittajaryhmän maksuehtotilanne ja ostojen jakautuminen eri maksuehdoille, jotka esitetään taulukossa 11.

TAULUKKO 11 Ostojen jakautuminen eri maksuehdoille, Salassapidettävä

Suomalaiset toimittajat muodostavat taloudellisesti merkittävimmän, sekä toimittajien lukumäärältään suurimman tuotannon toimittajaryhmän Merivaaralla. Tulee ottaa huomioon, että nämä Suomessa toimivat yritykset ovat myös keskimäärin pienempiä yrityksiä kuin Merivaaran ulkomaalaiset toimittajat.

Euroopan unionissa sijaitsevia toimittajia on lukumäärällisesti yli puolet vähemmän kuin suomalaisia. Ostojen määrää rahallisesti mitattaessa ero on pienempi, joten tässä toimittajaryhmässä ostot per toimittaja ovat keskimäärin suurempia. Viimeisen toimittajaryhmän ostomäärä euroissa on huomattavasti pienempi kuin suomalaisten tai EU-toimittajien, mutta myös tässä ryhmässä toimittajakohtaiset ostot ovat keskimäärin suuremmat kuin suomalaisilta toimittajilta.

Näiden tietojen pohjalta valittiin yhdessä esimiehen kanssa toimittajat, joiden myöntämiin maksuehtoihin tässä työssä pyrittiin vaikuttamaan. Osaan yrityksistä päätettiin olla ottamatta yhteyttä/ jättää pois tästä työstä, koska:

- osan kanssa on vastikään solmittu uusi sopimus tai muutettu maksuehtoa
- muutaman toimittajan kanssa on käytössä (erityis)järjestely kaupintavarastosta, eli toimittaja varastoi tuotteitaan Merivaaralla
- ostot osalta toimittajista ovat vähentymässä
- vuotuinen ostomäärä osalta toimittajista on niin pieni, että maksuehdon merkitys jää lähes olemattomaksi
- osa toimittajista on niin pieniä, ettei olisi kohtuullista alkaa vaatimaan pidempää maksuehtoa
- mahdollista käteisalennusta maksuehdossa ei ole kannattavaa lähteä muuttamaan pidentynyttä maksuehtoa vastaan

-osa toimittajista on projektitoimittajia, joiden kanssa maksuehto sovitaan aina erikseen uuden projektin yhteydessä, myös yksinomaan huollon toimittajat jätettiin pois projektista.

Yhteyttä päätettiin ottaa yhteensä 57 eri yritykseen. Näistä 37 oli Suomessa, 17 Euroopan unionissa ja 3 muissa maissa toimivia.

Salassapidettävää.

TAULUKKO 12 Toimittajat, joihin otettiin yhteyttä, Salassapidettävä

Seuraavaksi alkoi yhteyshenkilöiden ajan tasalla olevien sähköpostiosoitteiden kokoon kerääminen. Yhteydenotot aloitettiin sähköpostitse viikolla 37, alkaen suomalaisista toimittajista. Seuraavalla viikolla aloitettiin yhteydenotot ulkomaisiin toimittajiin. Ulkomaisia toimittajia on määrällisesti vähemmän, mutta maksuehdot ovat keskimäärin pidempiä kuin kotimaisilla. Niistä ulkomaisista toimittajista, joihin otettiin yhteyttä, suurin osa on Euroopan unionissa toimivia. Kaksi toimittajaa toimii Yhdysvalloista ja yksi Sveitsistä käsin. Toimittajille lähetetyt ensimmäiset sähköpostit ovat nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

Viesteissä pyydettiin korkeampaa maksuehtoa porrastetusti, eli 14 päivän maksuehdon myöntäneiltä yrityksiltä pyydettiin 30 päivän maksuaikaa, 21 pv yrityksiltä pyydettiin 30 pv ja vastaavasti 30 pv yrityksiltä pyydettiin 45 pv maksuehtoa. Muutamaan käteisalennuksen myöntäneeseen yritykseen otettiin myös yhteyttä ja tällöin käteisalennukselle pyydettiin pidempää maksuaikaa. Maksuehdon muutos pyydettiin ottamaan käyttöön seuraavan kuukauden, eli lokakuun alusta lähtien.

Viesteissä pyydettiin vastausta viikon sisällä. Jos vastausta ei saatu, lähetettiin perään muistutusviesti. Osalta toimittajista ei saatu lainkaan vastausta, jolloin kyseisen toimittajan yhteyshenkilöä Merivaaralla pyydettiin muistuttamaan toimittajaa pyynnöstä maksuehdon pidentämiseksi.

Toimittajien suhtautuminen pyyntöön maksuehdon pidentämisestä vaihteli. Osa toimittajista suostui suoraan maksuehdon pidentämiseen, monelta toimittajalta saatiin suoraan kieltävä tai ei lainkaan vastausta ja osalla oli vaatimuksia maksuehdon pidentämistä varten, kuten:

-ostoennuste tai aikaisempaa laajempi ostoennuste

-runkotilaus, eli sitoutuminen tiettyyn tilausmäärään etukäteen

-hintojen nosto

-liikevaihdon kasvu maksuehdon pidentämisen edellytyksenä

-osa toimittajista suostui maksuehdon pidentämiseen, mutta vasta uutta sopimusta solmittaessa.

Näitä vaatimuksia tutkittiin niitä esittäneiden toimittajien kohdalla. Hintojen nostamisen vaikutuksia maksuehdon muuttamiseksi tutkittiin laatimalla nykyarvolaskelmat näiden toimittajien ostoista tarkastelukauden ajalta. Näiden laskelmien perusteella pystyttiin toteamaan onko maksuehdon muuttaminen kannattavaa näissä tilanteissa. Kahden toimittajan kanssa päästiin sopimukseen maksuehdon muuttamisesta 0,25 prosentin hinnannousua vastaan. Neljän toimittajan kanssa päädyttiin pysymään nykyisessä maksuehdossa, koska nykyarvolaskelman perusteella se oli parempi vaihtoehto.

#### 4.4 Tulokset

Projekti saatiin päätökseen lokakuun loppuun mennessä. Tulokset esitetään taulukossa 13. Kokonaisuudessaan noin puolelta toimittajista joihin otettiin yhteyttä, saatiin neuvoteltua pidempi maksuehto. Projektin edetessä tuli myös ilmi, että kahden toimittajan kanssa oli jo sovittu aiemmin pidempi maksuehto, mutta toiminnanohjausjärjestelmään oli jäänyt vanha lyhempi maksuehto voimaan. Seitsemän toimittajan kanssa sovittiin, että neuvotteluja maksuehdon pidentämisestä jatketaan seuraavaa vuosisopi-



musta laadittaessa. Kahdelta toimittajalta ei saatu lainkaan vastausta. Näiden kahden toimittajan ostomäärät olivat vähäisiä, joten niiden maksuehdot päätettiin jättää nykyiselleen.

### TAULUKKO 13 Tulokset

maksuehto	aktiivisten toimittajien määrä	yhteydenotot	maksuehto pidennetty	ei neuvotellaan r	ei vastausta	kieltävä vastaus	maksuehto oli jo pidennetty
7pv	0						
14pv	37	11	8	1	0	1	1
21pv	10	5	3	1	0	0	1
30pv netto, 10pv -2%	3	2	0	1	1	0	
30pv netto, 14pv -2%	19	1	0	0	0	1	
30pv	104	37	20	4	1	12	
40pv	0						
45pv	9	1	0	0		1	
60pv	10						
120pv	0						
CAD (cash against doc)	1						
AGR	1						
yhteensä	194	57	31	7	2	15	2
osuus			54,39 %	12,28 %	3,51 %	26,32 %	3,51 %

Eri toimittajaryhmien välillä oli myös pieniä eroja suhtautumisessa maksuehdon pidentämiseen, kuten taulukosta 14 huomataan. Suomalaisilta yrityksiltä oli hieman todennäköisempää saada pidennetty maksuehto kuin EU-toimittajilta. Tulee kuitenkin huomata, että Merivaaran ulkomaalaiset toimittajat ovat keskimäärin suurempia yrityksiä kuin suomalaiset.

### TAULUKKO 14 Tulokset toimittajaryhmittäin

	aktiivisten toimittajien määrä	yhteydenotot	maksuehto pidennetty	ei neuvotellaan r	ei vastausta	kieltävä vastaus	maksuehto oli jo pidennetty
yhteensä	136	37	21	6	1	8	1
TTFIN		osuus	54 %	19 %	5 %	22 %	3 %
yhteensä	51	17	8	1	1	6	1
TTEU		osuus	47 %	6 %	6 %	35 %	6 %
yhteensä	7	3	2			1	
TTMU		osuus	67 %			33 %	

Rahallisesti niitä toimittajia, joiden myöntämää maksuehtoa saatiin pidentettyä, voidaan tarkastella esittämällä kyseisten toimittajien ostot euroissa 20.8.2015 asti. Suurin osa muutoksista niin rahallisesti kuin määrällisesti

sijoittuvat 14 päivän maksuehtojen muuttamiseen 30 päivään, sekä 30 päivän maksuehtojen muuttamiseen 45 päivään, eli 16 sekä 15 päivällä pidennettyihin maksuehtoihin, kuten taulukko 15 esittää.

TAULUKKO 15 Maksuajan muutokset, Salassapidettävä

Salassapidettävää.

TAULUKKO 16 Suomalaisten toimittajien maksuajan muutokset, Salassapidettävä

Salassapidettävää.

TAULUKKO 17 EU-toimittajien maksuajan muutokset, Salassapidettävä

Salassapidettävää.

TAULUKKO 18 Muiden toimittajien maksuajan muutokset, Salassapidettävä

Sähköpostiviesteissä toimittajille pyydettiin vastausta viikon sisällä. Eniten vaikeuksia saada vastauksia toimittajilta oli suomalaisten toimittajien ryhmässä, selviää taulukosta 19. Noin puolet yrityksistä vastasi ensimmäiseen yhteydenottoon ja noin neljännes vastasi toiseen yhteydenottoon. Jos vastausta ei saatu vielä tässä vaiheessa, pyydettiin toimittajan yhteys henkilöä Merivaaralla muistuttamaan toimittajaa asiasta sähköpostitse, puhelimitse tai tapaamisen yhteydessä. Suomalaisista toimittajista yhdeltä ei saatu lainkaan vastausta. EU-toimittajilta saatiin lähes kaikilta vastaukset toisen viestin jälkeen, yhdeltä pieneltä toimittajalta ei tosin saatu mitään vastausta. Muiden toimittajien ryhmässä vastaukset saatiin kaikilta kolmelta yritykseltä jo ensimmäiseen viestiin.

## TAULUKKO 19 Vastaukset

	yhteydenotot	vastaus ensimmäiseen viestiin	vastaus toiseen viestiin	vastaus vasta yhteyshenkilön yhteydenoton jälkeen	ei vastausta
yhteensä	37	19	10	7	1
TTFIN	osuus	51 %	27 %	19 %	3 %
yhteensä	17	11	5		1
TTEU	osuus	65 %	29 %		6 %
yhteensä	3	3			
TTMU	osuus	100 %			

Salassapidettävää.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksinä oli selvittää miten maksuehdot vaikuttavat yrityksen toimintaan ja mitä haasteita maksuehtojen pidentämiseen liittyy. Tarkoituksena oli myös pidentää Merivaaran toimittajien myöntämiä maksuehtoja ja tutkia maksuehtojen kehitystä Merivaaralla viime vuosina. Tutkimus toteutettiin määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuus jakautui kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin käyttöpääomaa, siihen sisältyviä eriä, niiden hallintaa ja maksuehtoihin liittyvää lainsäädäntöä ja tilannetta Suomessa ja Euroopassa. Toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin ostoprosessin tehostamista sekä yleisimpiä osto- ja hankintatoimen haasteita. Empiirisessä osuudessa toteutettiin projekti Merivaaran tuotannon toimittajien maksuehtojen pidentämiseksi.

Teoriaosuuden perusteella ostovelat/maksuehdot muodostavat tärkeän osan käyttöpääomaa. Maksuaika on käytännössä tavarantoimittajan korotonta lainaa asiakkaalleen ja maksuehdot määrittävät tämän lainan pituuden. Ostovelat kannattaa aina maksaa maksuajan viimeisenä päivänä, jotta niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Käteisalennukset tulisi hyödyntää aina, jos niiden käyttämättä jättäminen tulee kalliimmaksi kuin vaihtoehtoisista lähteistä saatu lyhytaikainen rahoitus. Käyttöpääoma muodostuu ostovelkojen lisäksi pääosin myyntisaamisista ja vaihto-omaisuudesta. Käyttöpääoman eriä voidaan tarkastella laskemalla niille kiertoajat.

Maksuajat ovat Suomessa Euroopan lyhimpiä, vaikka ne ovatkin nousseet viime vuosina, varsinkin teollisuudessa. Keskisuurilla ja suurilla yrityksillä on keskimäärin pidemmät maksuajat toimittajille sekä asiakkaille kuin pienillä ja mikro-yrityksillä. Lainsäädäntöä on kiristetty yritysten kilpailukyvyn turvaamiseksi niin Euroopan unionin kuin Suomen tasolla. Suomessa laki määrää, että maksuaika saa ylittää 30 päivää vain jos siitä on nimenomaisesti sovittu.

Empiirisessä osuudessa toteutettiin projekti Merivaaran toimittajien maksuehtojen pidentämiseksi. Tavoitteena oli tutkia tämän projektin haasteita.

Projektin alussa aikaa kului melko paljon nykyisten toimittajien maksuehtojen selvittämiseen toiminnanohjausjärjestelmästä. Järjestelmästä ei ollut mahdollista ajaa suoraan listaa, josta olisi selvinnyt jokaisen toimittajan myöntämä maksuehto, vaan toimittajia piti käydä läpi järjestelmästä pienemmällä otannalla.

Toinen pohdintaa aiheuttanut seikka oli päättäminen mihin yrityksiin lähdetään ottamaan yhteyttä projektin tiimoilta. Esimiehen kanssa käytiin tästä keskustelua, koska asiaan vaikuttaa useampi seikka. Esimerkkeinä mainittakoon milloin viimeisin sopimus on solmittu, liikevaihdon kehitys kyseisen toimittajan kanssa, nykyinen maksuehto ja toimittajan kokoluokka.

Osalta toimittajista saatiin vastaehdotus, joka sisälsi aiempaa korkeammat hinnat pidemmän maksuajan edellytyksenä. Hintojennoston kannattavuutta ja vaikutuksia pyrittiin tutkimaan nykyarvolaskelmilla, joiden perusteella päätökset maksuajan muutoksista tehtiin.

Haastavaa oli myös saada vastauksia osalta toimittajista. Tämä oli ongelma lähinnä suomalaisten toimittajien kanssa. Jos yhteydenotot sähköpostitse eivät tuottaneet tulosta, jouduin pyytämään toimittajan yhteyshenkilöä Merivaaralla ottamaan toimittajaan asian tiimoilta yhteyttä. Loppujen lopuksi vain kahdelta toimittajalta ei saatu vastausta asiaan lainkaan. Syynä osaan puuttuvista vastauksista saattoi olla se, että suuri osa toimittajista ei tunne minua henkilökohtaisesti.

Suomalaisilta toimittajilta saatiin maksuehtoa pidennettyä hieman korkeammalla osuudella kuin ulkomaisilta. Tämä voi tosin johtua siitä, että nämä suomalaiset yritykset ovat keskimäärin pienempiä kuin Merivaaran ulkomaiset toimittajat. Lisäksi, monella näistä suomalaisista toimittajista Merivaaran ostot muodostavat suuren osan liikevaihdosta. Suurilla ulkomaisilla yrityksillä Merivaaran kanssa käytävä kauppa ei välttämättä muodosta yhtä merkittävää osaa liikevaihdosta.

Tämän työn tuloksena Merivaaran toimittajien myöntämiä maksuehtoja saatiin pidennettyä ja maksuehtojen pidentämisen haasteita saatiin tutkittua. Työlle asetetut tavoitteet täytyivät melko hyvin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, eli kykyä mitata tutkittavaa asiaa kattavasti ja tehokkaasti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, kvantitatiivisessa tutkimuksessa johdonmukaisuutta. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2015). Laaja pääsy tutkittavien tietojen pariin vahvistaa tämän opinnäytetyön pätevyyttä. Toisaalta tämän työn luotettavuutta heikentää se, että tutkimuksessa tutkittiin vain yhden yrityksen toimittajien maksuehtoja. Laajempien ja luotettavampien tulosten saamiseksi olisi hyvä toteuttaa tutkimus usean yrityksen toimittajien myöntämistä maksuehdoista.

Tätä työtä voidaan hyödyntää esimerkiksi toteutettaessa samankaltaista projektia tulevaisuudessa, jolloin ongelmakohtiin voidaan kiinnittää huomiota jo aiemmassa vaiheessa. Kehitysehdotuksena yritykselle voisi esittää yhtenäisen lista ylläpitämistä tavarantoimittajien voimassaolevista maksuehdoista, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa ja nopeampaa kuin asian tarkastelu toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Jatkotutkimuksena voisi tarkastella esimerkiksi seuraavasta tilinpäätöksestä tämän työn vaikutuksia Merivaaran käyttöpääomaan ja sen kiertoaikoihin.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo, Helsinki: Sanoma Pro

Alhola, K & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

Iloranta, K & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. Porvoo: Edita.

Korhonen, P., Yritystutkimus (yhdistys) & Yritystutkimusneuvottelukunta. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.

Merivaara Oy. 2011. Merivaara 110 vuotta. Esite.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

### **Sähköiset lähteet**

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, Finanssialan Keskusliitto, Finnvera Oyj, Suomen Pankki, Suomen Yrittäjät, työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Yritysrahoituskysely.[viitattu 29.7.2015] Saatavissa: [http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset\\_ja\\_raportit/rahoituskyselyt/pages/rahoituskysely\\_2013.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/rahoituskyselyt/pages/rahoituskysely_2013.aspx)

EU Business. 2011. Late Payment Directive. [viitattu 1.10.2015] Saatavissa: <http://www.eubusiness.com/topics/finance/late-payment-directive/>

Finlex. 2015. Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista. [viitattu 10.7.2015] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130030>

Intrum Justitia. 2015. Country Payment Report 2015. [viitattu 4.9.2015]  
Saatavissa: <https://www.intrum.com/Documents/Finland/Country%20report%20finland.pdf>

Intrum Justitia. 2015. EPR Industry Whitepaper. [viitattu 26.10.2015]  
Saatavissa:  
[https://www.intrum.com/Documents/Finland/EPR2015\\_whitepaper.pdf](https://www.intrum.com/Documents/Finland/EPR2015_whitepaper.pdf)

Intrum Justitia. 2015. *European Payment Report 2015*. [viitattu 5.9.2015]  
Saatavissa:  
[https://www.intrum.com/Global/EPR/EuropeanPaymentReport\\_2015.pdf](https://www.intrum.com/Global/EPR/EuropeanPaymentReport_2015.pdf)

Kokko, Jani; Sipari, Reima. 2013. Käyttöpääoman rahoitusmahdollisuudet Suomessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintutkielma. [viitattu 27.10.2015] Saatavissa Doria-julkaisuarkistosta: <http://www.doria.fi/handle/10024/90412>

Leppiniemi Jarmo, Lounasmeri Sari. 2013. Yritysrahoitus. Helsinki: Sanoma Pro. [viitattu 30.10.2015] Saatavilla: Sanomapro.fi-kokoelmassa

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus [viitattu 18.12.2015] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Merivaara Oy. 2015.[viitattu 2.9.2015] Saatavissa: <http://www.merivaara.fi/Yritys/>

Nordea. Working Capital Management. 2015. [viitattu 11.10.2015] Saatavissa: [http://www.nordea.com/Images/33-77563/Nordea\\_working\\_capital\\_management\\_report-14TW.pdf?Inkid=com-uk|WCM|ReportTW|go-web](http://www.nordea.com/Images/33-77563/Nordea_working_capital_management_report-14TW.pdf?Inkid=com-uk|WCM|ReportTW|go-web)

Oikeusministeriö, Lainvalmisteluosasto. 2014. *Yritysten väliset pitkät maksuajat, muistio*. . [viitattu 19.8.2015] Saatavissa:  
[http://oikeusministerio.fi/material/attachments/om/valmisteilla/lakihankkeet/esine-jaymparistooikeus/bSoeL0WwJ/Yritysten\\_valiset\\_pitkat\\_maksuajat\\_150514.pdf](http://oikeusministerio.fi/material/attachments/om/valmisteilla/lakihankkeet/esine-jaymparistooikeus/bSoeL0WwJ/Yritysten_valiset_pitkat_maksuajat_150514.pdf)



Opuscapita. 2015. Suomalaisyriyksissä käynnissä maksukulttuurin muutos. Opuscapita. [viitattu 1.11.2015] Saatavissa: <http://www.opuscapita.fi/ajankohtaista/news/2015/suomalaisyriyksissae-kaeynnissae-maksukulttuurin-muutos>

Solakivi, Tomi; Ojala, Lauri; Laari, Sini; Lorentz, Harri; Töyli, Juuso; Malmsten, Jarmo; Viherlehto, Noora. 2014. Logistiikkaselvitys. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. [viitattu 30.10.2015] Saatavissa Doria-julkaisuarkistosta: <http://www.doria.fi/handle/10024/101919>

Suomen Yrittäjät. 2013. Apua pienyrittäjille: Pääsääntöinen maksuehto jatkokossa 30 päivää. [viitattu 12.8.2015] Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/a/tiedotteet/apua-pienyrittajille-paasaantoinen-maksuehto-jatkossa-30-paivaa>

Suomen Yrittäjät; Finnvera; Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2015. PK-Yritysbarometri 1/2015. Suomen Yrittäjät. [viitattu 19.8.2015] Saatavissa: [http://www.yrittajat.fi/File/fc4b5421-6a1e-483a-8241-abab379579ae/baro\\_kevat\\_valt\\_kalvot2015.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/fc4b5421-6a1e-483a-8241-abab379579ae/baro_kevat_valt_kalvot2015.pdf)

Taloussanomat. 2015. Merivaara Oy taloustiedot.[viitattu 29.8.2015] Saatavissa: <http://yritys.taloussanomat.fi/y/merivaara-oy/lahti/1504694-1/>

Terveysteknologian Liitto ry – FiHTA. 2015. Finland's health technology trade 2014. [viitattu 11.11.2015] Saatavissa: <http://www.finnish-healthtech.fi/images/stories/industry/reports/finlands.health.technology.trade.2015.web.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Toimialaonline-palvelu [viitattu 4.9.2015] Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi/>

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2015. [viitattu 17.12.2015] Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

## LIITTEET

### LIITE 1 Sähköposti suomalaisille toimittajille

Hei,

Merivaara Oy on yhtenäistämässä kaikkien toimittajien maksuehdot. Yrityksenne tämänhetkinen maksuehto Merivaaralle on X päivää netto.

Arvostamme voimassaolevaa yhteistyötämme ja toivomme, että pääsemme sopimukseen maksuehdon muuttamisesta X päivää netto. Uusi maksuehto olisi voimassa lokakuun alusta alkaen.

Muistutamme, että asia on meille ajankohtainen ja pyydämmekin vahvistustanne 22.9. mennessä sähköpostiini tai puhelinumerooni.

Ystävällisin terveisin

Anton Eteläaho

oston harjoittelija

Merivaara Corp.  
Puustellintie 2  
FI-15150 LAHTI

[www.merivaara.com](http://www.merivaara.com)

## LIITE 2 Sähköposti ulkomaisille toimittajille

Dear partner,

Merivaara Oy is standardizing the payment terms. The current agreed payment term with your company is Net X days.

We value our cooperation and hope to reach an agreement about a new term of payment, Net X days. The new payment term will be valid from the beginning of October.

We kindly request for your confirmation 18. September at the latest by email or phone.

With best regards

Anton Eteläaho

purchase trainee

Merivaara Corp.  
Puustellintie 2  
FI-15150 LAHTI

[www.merivaara.com](http://www.merivaara.com)