

Veera Pyylampi

Perintä osana likviditeetin hallintaa

Selvitys ulkoistamisen vaikutuksista yrityksen talouteen

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Veera Pyylampi

Työn nimi: Perintä osana likviditeetin hallintaa: selvitys ulkoistamisen vaikutuksista yrityksen talouteen

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 1

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin perinnän ulkoistamisen vaikutuksia yrityksen talouteen ja likviditeetin hallintaan. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Perintäritari Oy:lle. Selvityksen tuloksia voidaan käyttää markkinointitarkoitukseen. Aihe on yritykselle ajankohtainen, sillä uusia asiakkaita hankitaan, ja opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä kehitysehdotuksia asiakkailta on perintään ja yhteistyöhön liittyen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään likviditeetin hallintaa, luotonhallintaa ja perintää sekä ulkoistamista ja siihen liittyviä teorioita. Likviditeetillä tarkoitetaan maksuvalmiutta, eli sitä miten yritys selviytyy päivittäisistä maksuvelvoitteistaan, ja se on yksi yrityksen toiminnan jatkuvuuden perusedellytyksistä. Luotonhallinta on myyntisaatavien hallintaa, johon kuuluu myös saatavien perintä.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kolmea toimeksiantajan asiakasta. Haastattelu koostui kahdesta teemasta, maksuvalmiudesta ja ulkoistamisesta. Haastatteluilla selvitettiin, miten maksuvalmius on kehittynyt perinnän ulkoistamisen myötä ja mitä hyötyjä ja haittoja asiakkaat kokevat perinnän ulkoistamisessa.

Tutkimuksesta saatiin selville, että perinnän ulkoistaminen on nopeuttanut asiakkaiden kassankiertoa ja maksuvalmius on kehittynyt parempaan suuntaan. Ulkoistamisen koettiin vapauttavan huomattavasti resursseja yrityksen ydinliiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Ulkoistamisella ei koettu olevan muita riskejä kuin sen mahdollinen negatiivinen vaikutus asiakassuhteisiin. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia markkinoinnissa ja kehittämään toimintaa asiakkaiden ehdotuksien pohjalta mahdollisuuksien mukaan.

Asiasanat: myyntisaatava, perintä, ulkoistaminen, maksuvalmius

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Veera Pyylampi

Title of thesis: Collection as part of liquidity management: A study on the effects of outsourcing on the company's finance

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2020

Number of pages: 42

Number of appendices: 1

The thesis explored the effects of collection outsourcing on the company's finance and liquidity management. The thesis was commissioned by Perintäritari Oy. The results of the study can be used for marketing purposes. The subject is timely for the company, as new clients are sought, and the research results of the thesis can be used in marketing. The aim was also to find out what proposals for improvement the company's customers had regarding debt collection.

The theoretical section of the thesis deals with liquidity management, credit management and debt collection, as well as outsourcing and related theories. Liquidity is defined as how a company copes with its day-to-day payment obligations, and it is one of the basic conditions for the continuity of the business. Credit management is management of sales receivables, one aspect of which is the collection of claims.

The thesis was implemented as a qualitative study. The data was collected through interviews with three of the commissioner's clients. The interview had two themes, liquidity and outsourcing. The interviews explored how liquidity had evolved along with the outsourcing of collection, and the benefits and disadvantages the interviewees found in the outsourcing of debt collection.

The results showed that the outsourcing of collection had accelerated the cashier cycles of the customers, and their liquidity had developed for the better. Outsourcing was perceived to have greatly freed up resources for the company's core business and its development. Outsourcing was perceived to involve no risks other than a potential negative impact on customer relationships. The commissioner is able to use the results of the study in marketing and to develop activities based on the customers' suggestions, where possible.

Keywords: receivable, debt collection, outsourcing, liquidity

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	7
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	8
2 LIKVIDITEETTIHALLINTO OSANA TALOUSHALLINTOA.....	10
2.1 Taloushallinto.....	10
2.2 Likviditeettihallinto.....	11
2.2.1 Luotonhallinta osana likviditeettihallintoa.....	15
2.2.2 Perintä	18
3 PERINNÄN ULKOISTAMINEN	19
3.1 Perintätoimiston toiminta.....	19
3.2 Perintätoimiston palvelut.....	20
3.3 Hyvä perintätapa.....	21
3.4 Vapaaehtoinen perintä.....	21
3.4.1 Vapaaehtoisen perinnän vaiheet	21
3.4.2 Tratta	23
3.5 Oikeudellinen perintä	24
3.6 Ulkoistaminen	24
3.6.1 Ulkoistamisen määritelmä ja motiivit.....	25
3.6.2 Ulkoistamiseen liittyvät teoriat	26
3.6.3 Ulkoistamiseen liittyvät hyödyt.....	27
3.6.4 Ulkoistamisen riskit.....	28
4 SELVITYS PERINNÄN ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSISTA KOHDEYRITYKSISSÄ.....	29
4.1 Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely.....	29
4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	30

4.2.1 Tutkimuksen luotettavuus	31
4.2.2 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus.....	32
4.3 Tutkimustulokset.....	33
4.3.1 Maksuvalmiuden ja talouden kehittyminen	33
4.3.2 Ulkoistamisen motiivit ja hyödyt.....	35
4.3.3 Ulkoistamiseen liittyvät riskit	36
4.3.4 Perintäkumppanin valintaan vaikuttavat tekijät.....	36
4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	37
5 YHTEENVETO.....	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	46

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Quick Ratio -tunnusluvun laskukaava.....	13
Kuvio 2. Current Ratio -tunnusluvun laskukaava.....	13
Kuvio 3. Myyntisaatavien kiertoaika.....	15
Kuvio 4. Kuluttajaperinnän vaiheet	22
Kuvio 5. Oikeudellisen perinnän eteneminen	24

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Likviditeetin hallinta on aina ajankohtainen aihe kaikille yrityksille. Likviditeetti eli maksuvalmius on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta olennainen osa. Yrityksillä tulee aina olla riittävä maksuvalmius suoriutuakseen jokapäiväisistä maksuvelvoitteistaan. Riittävän maksuvalmiuden takaamiseksi yrityksen tulee saada jatkuvasti rahaa kassaan, joko tuloina tai pääomana. Perintä on osa yrityksen luotonhallintaa, joka käytännössä tarkoittaa myyntisaatavien hallintaa. Säännöllisellä ja tehokkaalla perinnällä saadaan kotiutettua myyntisaatavia, mikä parantaa yrityksen maksuvalmiutta. Yritys voi periä omia erääntyneitä saatavia itse tai ulkoistaa perintän perintätoimiston hoidettavaksi.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Perintäritari Oy:lle. Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen uusien asiakkaiden hankkimisen ja palveluiden kehittämisen myötä. Opinnäytetyössä teoria käsittelee yleisesti taloushallintoa, likviditeetin hallintaa, sekä luotonhallintaa, perintää ja ulkoistamista. Teoriaosuudesta nousee esiin teemoja ja kysymyksiä, joiden pohjalta toteutetaan opinnäytetyön empiirinen osa haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen asiakkaita. Haastatteluilla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen perintän ulkoistamisen vaikutuksista yrityksen talouteen. Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Perintään liittyviä opinnäytetöitä on tehty useita ja siitä on kirjoitettu monesta eri näkökulmasta. Opinnäytetöitä on tehty esimerkiksi itse hoidetun ja ulkoistetun perintän tehokkuuden eroista, sekä saatavien hallintaan ja perintään ja niiden ulkoistamiseen liittyen. Myös ulkoistamiseen liittyviä tutkimuksia on paljon ja sitä on tutkittu monen eri teorian, esimerkiksi transaktiokustannusteorian ja resurssiperusteisen näkökulman myötä. Koko taloushallinnon ulkoistamisesta ja siihen liittyvistä prosesseista on myös tehty useita opinnäytetöitä. Juuri samanlaista opinnäytetyötä

ei löytynyt, mutta perinnän ulkoistamisen haittoja ja hyötyjä on tutkittu useissa opinnäytetyöissä ja näistä töistä löytyy myös paljon samoja piirteitä.

Christina Kurjen (2018) opinnäytetyössä, jonka aiheena on saatavien hallinta ja perintä sekä niiden ulkoistamisen hyödyt ja riskit, on paljon samoja sisältöjä kuin tässä opinnäytetyössä. Kurjen työn tavoitteena oli tutustua perintäprosessiin ja saatavien hallintaan toimeksiantaja yrityksessä ja käsitellä ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja hyötyjä. Teoreettisessa osuudessa käsitellään samoja teemoja kuin tässä työssä eli saatavien hallintaa, perintää ja ulkoistamista.

Jenna Hentunen (2011) on tehnyt opinnäytetyön aiheesta itse hoidetun ja ulkoistetun perinnän tehokkuuden erot ja perinnän inhimillisyys. Tutkimuksessa saatiin selville, että perinnän ulkoistaminen ei ole välttämätöntä ja perintää pystytään hoitamaan myös itse tehokkaasti. Hentusen tutkimus osoitti, että perintään pystytään vaikuttamaan enemmän, kun sitä ei ole ulkoistettu. Tulokset eroavat tämän opinnäytetyön kanssa, sillä toimeksiantajan asiakkaiden mukaan ulkoistettu perintä on yleensä tuloksiltaan tehokkaampaa, kun itse hoidettu perintä.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten perinnän ulkoistaminen perintätoimistolle vaikuttaa yrityksen talouteen. Tavoitteena on saada selvitys siitä, onko asiakkaat saaneet haluttuja tuloksia ulkoistettuun perintään siirtymisen myötä ja miten säännöllinen perintä asiakasyrityksien talouteen vaikuttaa. Tavoitteena on myös selvittää, millaisia motiiveja ja riskejä asiakkaat perinnän ulkoistamiseen liittävät ja mitkä tekijät perintätoimiston valintaan vaikuttavat. Tutkimuksella halutaan asiakasyrityksiä haastatteleamalla löytää keskeisiä syitä sille, miksi perinnän ulkoistaminen on heidän mielestään kannattavaa. Tutkittavana asiana on myös se, onko perinnän ulkoistaminen vapauttanut resursseja yrityksen ydinliiketoimintaan. Samalla selvitetään, onko asiakkailla kehitysehdotuksia yhteistyöhön ja perintäprosessiin liittyen. Oletuksena on, että yritysten maksuvalmius on parantunut ja kassankierto nopeutunut yhteistyön alettua.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Luvussa kaksi käsitellään taloushallintoa ja likviditeettihallintoa taloushallinnon osana. Likviditeetinhallinnasta käsitellään sen määritelmää ja tunnuslukuja ja luotonhallintaa osana yrityksen likviditeetinhallintaa. Kolmannessa luvussa käydään läpi perintätoimiston toimintaa ja perinnän etenemistä, sekä ulkoistamista, sen määritelmää ja siihen liittyviä teorioita. Neljäs luku on opinnäytetyön empiirinen osa, jossa käsitellään tutkimuksen teoriaa ja teemahaastatteluiden tuloksia. Luvussa viisi on yhteenveto koko opinnäytetyöstä.

2 LIKVIDITEETTIHALLINTO OSANA TALOUSHALLINTOA

Taloushallinto on merkittävä osa yrityksen toimintaa. Likviditeettihallinto on osa yrityksen taloushallintoa ja sillä tarkoitetaan maksuvalmiuden hallintaa. Maksuvalmius on edellytys yrityksen toiminnalle ja sen jatkuvuudelle. Likviditeettihallinnosta käsitellään luotonhallintaa, joka on käytännössä myyntisaatavien hallintaa. Myyntisaatavien hallintaan kuuluu niiden perintä erääntymisen jälkeen. Tässä luvussa käsitellään yleisesti taloushallintoa ja sen kokonaisuutta, johon myös likviditeettihallinto sisältyy. Lisäksi käsitellään luotonhallintaa ja perintää.

2.1 Taloushallinto

Yritykset tarvitsevat varallisuutta täyttääkseen taloudelliset edellytyksensä. Kaikki liiketoiminta on riippuvaista taloudesta, yrityksen koosta huolimatta. Taloutta onkin kutsuttu myös yrityksen elinehdoksi. Erityisesti voiton tuottaminen on perusta kaikelle yrityksen toiminnalle. (Paramasivan & Subramanian 2009, 1.)

Talous on yksi yrityksen olennaisimmista ja tärkeimmistä osista, ja sillä on merkityksellinen rooli kaikissa yrityksen toiminnoissa. Talous voidaan luokitella kahteen osaluokkaan: yksityiseen ja julkiseen (Paramasivan & Subramanian 2009, 3–4). Yksityinen talous sisältää yksityishenkilöt, yrityksen ja yhdistykset. Julkinen talous koostuu esimerkiksi valtion ja hallituksen taloudesta.

Taloushallinto on merkittävä ja välttämätön osa yrityksen toiminnassa. Taloushallintoon sisältyy esimerkiksi laskutus, palkanlaskenta, kirjanpito ja raportointi taloudellisesta tilanteesta yrityksen johdolle. Taloushallinnon tärkeä tehtävä on tuottaa luotettavaa tietoa kustannustehokkaasti (Koivumäki & Lindfors 2012, 11). Taloushallinto on myös kiinteä osa yrityksen kokonaisvaltaista johtamista (Paramasivan & Subramanian 2009, 3). Se kattaa kaikki yrityksen talouteen liittyvät talousjohtajan alaisuuteen kuuluvat työt. Paramasivan ja Subramanian (mp.) mukaan taloushallintoa on kuvattu tehokkaaksi yrityksen kassan hallinnaksi.

Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla yritys seuraa taloutta ja sen tapahtumia, ja jonka pohjalta se voi raportoida sidosryhmille (Lahti & Salminen 2014, 16).

Taloushallinto voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: sisäiseen eli johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen. Lahden ja Salmen (mp.) mukaan ulkoisen laskentatoimen informaatio on suunnattu pääasiassa sidosryhmille, kuten viranomaisille, asiakkaille ja omistajille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan tuottaa informaatiota yrityksen taloudellisiin tarpeisiin.

Taloushallinnon kehitys on ottanut suuria harppauksia viimeisten vuosikymmenien aikana, erityisesti kohti sähköistettyä taloushallintoa. Monet pk-yritykset ulkoistavat taloushallintoa, jos ei kokonaan, ainakin tiettyjen osa-alueitten, kuten kirjanpidon ja palkanlaskennan osalta. (Koivumäki & Lindfors 2012, 11.)

Yksi osa taloushallinnon kokonaisuutta on myyntilaskuprosessi, joka sisältää vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen ja maksusuoritukseen (Lahti & Salminen 2014, 17.) Oleellisena osana myyntilaskuprosessia on saatavien hallinta eli myyntireskontran hoito ja perintä. Tätä kokonaisprosessia kutsutaan termillä *order to cash* eli tilauksesta kassaan.

2.2 Likviditeettihallinto

Likviditeettihallinto on osa yrityksen taloushallintoa ja se kuuluu yrityksen sisäiseen laskentatoimeen. Likviditeetti eli maksuvalmius on yksi yrityksen toiminnan jatkuvuuden perusedellytyksistä (Blummé ym. 2007, 37).

Blummé ym. (2007, 41) toteavat, että maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, miten yritys selviytyy jokapäiväisistä maksuista ajallaan, mahdollisimman edullisella tavalla. Maksuvalmiuden edellytyksenä on, että yritys saa jatkuvasti rahaa kassaan joko tuloina tai pääomana, joka voi olla joko vierasta tai omaa pääomaa. Salmen (2012, 124) mukaan maksuvalmius tarkoittaa myös maksuvalmiusreservin ylläpitoa, jolla katetaan yllättävät ja ennakoimattomat menot, sillä kaikkia maksuvelvoitteiden ajankohtia ei voida varmuudella tietää.

Maksuvalmius voidaan jakaa dynaamiseen ja staattiseen maksuvalmiuteen (Blummé ym. 2007, 41–42). Dynaamisella eli toiminnallisella maksuvalmiudella tarkastellaan tulorahoituksen riittävyttä maksuvelvoitteista suoriutumiseen. Staattinen eli välitön maksuvalmius liittyy likviditaationäkökulmaan. Tarkastelun kohteena on

suhde lyhytaikaisen vieraanpääoman ja rahoitusomaisuuden välillä. Yrityksellä tulee olla rahaa tai nopeasti rahaksi muutettavia varoja jokapäiväisistä maksuista suoriutumiseen. Blummén (mp.) mukaan yrityksen maksuvalmius paranee, kun nopeutetaan myyntisaamisten tulouttamista, jolloin siihen sitoutunut pääoman määrä pienenee ja maksuvalmius paranee. Maksuvalmiutta voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla.

Staattista maksuvalmiutta tarkastellaan taseen avulla. Staattisella maksuvalmiudella verrataan nopeimmin maksettavaksi tulevien sitoumuksien suhdetta maksamisiin käytettävissä oleviin varoihin nähden (Salmi 2014, 124). Salmen (mp.) mukaan tässä on heikkoutena se, että tilannetta tarkastellaan aina tilinpäätöspäivän mukaan, jolloin tilanne seuraavana päivänä saattaa olla jo täysin erilainen. Staattista maksuvalmiutta voidaan hahmottaa nettokäyttöpääomalla, joka tarkoittaa sitä pääoman määrää, jota tarvitaan lyhytaikaisen omaisuuden eli vaihtuvien vastaavien rahoittamiseen.

Nettokäyttöpääomalla voidaan käsitellä välittömän maksuvalmiuden periaatetta. Yrityksellä on päivittäin tietyt velvoitteet, joista täytyy suoriutua, ja joita varten tarvitaan likvidejä varoja. Näitä varoja tulee olla niin paljon, että velvoitteista pystytään suoriutumaan ilman ongelmia. Nettokäyttöpääoman ollessa negatiivinen likviditeettiä on vähemmän kuin lyhytaikaisia velvoitteita. (Salmi 2014, 125.)

Yrityksen maksuvalmiutta voidaan mitata Quick Ratio (QR) -testillä, jota kutsutaan myös happotestiksi. Quick Ratio on välittömän maksuvalmiuden suppea mittari, jossa likvideiksi varoiksi lasketaan vain kaikista halvimmista ja nopeimmin rahaksi muutettavat taseen erät. (Salmi 2014, 125.) Lyhytaikaisia saamisia ja rahavaroja, joihin kuuluu käteiskassa, pankkitilit ja rahoitusarvopaperit, kutsutaan rahoitusomaisuudeksi. Happotestiä voidaan analysoida siten, että sillä tarkastellaan maksuvalmiutta myynnin jälkeen ottamatta huomioon vaihto-omaisuutta maksuvalmiuseränä. Rahoitusomaisuus jaetaan lyhytaikaisella vieraalla pääomalla, josta on vähennetty saadut ennakkomaksut. Seuraavassa kuviossa on esitetty tunnusluvun laskukaava.

$$\text{Quick Ratio (QR)} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{saadut ennakkomaksut}}$$

Kuvio 1. Quick Ratio -tunnusluvun laskukaava (Salmi 2014, 126).

Quick Ration ohjeelliset arvot ovat 1 tai yli, joka luokitellaan hyväksi. Tämä tarkoittaa sitä, että likvidit varat ja lyhyt velka ovat tasapainossa ja maksuvalmius hallinnassa. Tyydyttävä arvo on 0,5–0,9, ja 0,5 tai sen alle tarkoittaa heikkoa, jolloin suhteutettuna likviditeettiin, lyhyttä velkaa on kaksinkertaisesti. (Salmi 2014, 126).

Tunnuslukua käytettäessä tulee ottaa huomioon, että se on verrattain karkea arvio. Lyhyt aikaisista saamisista kaikki eivät ole likvidejä, kuten epävarmat myyntisaamiset ja samalla jotkin pitkäaikaiset omaisuudet saattavat olla likvidejä, esimerkiksi nopeasti rahaksi muutettavat arvopaperit. (Salmi 2014, 125–126.)

Current ratio (CR) -tunnusluvulla mitataan maksuvalmiutta koko nettokäyttöpääoman perspektiivistä ja likviditeettiä käsitellään pidemmällä aikavälillä. Tässä tunnusluvussa huomioidaan myös vaihto-omaisuus, minkä takia saatuja ennakkomaksuja ei vähennetä lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta. Current Ratio -tunnuslukua voidaan tulkita mittarina maksuvalmiudelle ennen myyntiä, toisin kun Quick Ratiolla mitattiin maksuvalmiutta myynnin jälkeen. (Salmi 2014, 126.)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Kuvio 2. Current Ratio -tunnusluvun laskukaava (Salmi 2014, 126).

Yllä olevassa kuviossa on esitetty Current Ration laskukaava, jossa vaihtuvista vastaavista vähennetään erät, joita ei voida käyttää maksuvalmiuteen vuoden aikana. Current Ration ohjeluvut ovat $\leq 2,0$ hyvä, 1,0–1,9 tyydyttävä ja alle 1,0 heikko. Tunnuslukua tulkittaessa on otettava huomioon, että vaihto-omaisuus ei ole aina suoraan käytettävissä lyhytaikaisiin velkoihin. (Salmi 2014, 126.)

Yritys tarvitsee rahaa suoriutuakseen jokapäiväisistä maksuista ja käteiskassa on yksi vaihto-omaisuuden tärkeimmistä tekijöistä. Sillä tarkoitetaan omaisuutta, jonka yritys voi muuttaa rahaksi välittömästi ilman rajoitteita. Englanniksi näistä varoista käytetään termiä *cash*, johon sisältyy käteinen raha, sekit ja yrityksen tilillä oleva saldo. Kassan hallintaan sisältyy kassavirta, eli kassaan tuleva ja sieltä lähtevä raha, rahan liikkuminen yrityksen sisällä ja yrityksen hallussa olevat varat. (Paramasivan & Subramanian 2009, 173.) Kassahallinto (*cash management*) on yrityksessä vastuualue, jonka tehtävänä on likviditeettitarpeen turvaamisen lisäksi hyödyntää rahamarkkinoiden mahdollisuudet likviditeetti- ja alijäämien tasaamiseksi, samalla minimoiden kustannukset (Kytönen 2019b).

Paramasivan ja Subramanian (2009, 173–176) jakavat käteiskassan pitämisen motiivit neljään osa-alueeseen. Transaktiomotiivi, ennaltaehkäisyn motiivi, spekulatiivinen motiivi ja kompensatiomotiivi. Transaktiomotiivin mukaan käteistä pidetään jokapäiväiseen käyttötarkoitukseen, esimerkiksi tavaroiden hankkimiseen ja verojen maksuun. Ennaltaehkäisevä syy perustuu siihen, että yritykselle muodostuu jotain odottamattomia satunnaisia menoja. Spekulatiivinen motiivi on pitää rahaa kassassa, jos tulee mahdollisuuksia ostaa esimerkiksi raaka-ainetta halvemmalla normaalista poikkeavana aikana. Kompensatiomotiivin mukaan käteisvaroja kannattaa pitää, jotta voidaan maksaa pankille korvaukset rahojen käsittelyn palveluista.

Termi saatava (*receivable*) määritellään velaksi, joka syntyy tavaran tai palvelun myymisestä asiakkaalle. Saatavat ovat yksi suuri osa yrityksen vaihto-omaisuutta, jotka muodostuvat, kun palveluita tai tuotteita myydään luotolla asiakkaalle. Saatavista käytetään myös nimitystä myyntisaatava. (Paramasivan & Subramanian 2009, 179.)

Saatavien hallintaa on määritelty prosessiksi, jossa tehdään päätös varojen sijoittamisesta saamisiin ja arvioidaan miten se vaikuttaa yrityksen kokonaisvaltaiseen tuottoon (Paramasivan & Subramanian 2009, 179). Optimaalisessa tilanteessa luottoa myönnetään siihen pisteeseen, jossa myyntisaamisista aiheutuneet kustannukset pystytään kattamaan lisämyynnistä saatavalla kassavirralla (Kytönen 2019a).

Myyntireskontra on taloushallinnon osa-alue, jossa seurataan erääntyneiden saatavia, kuinka paljon niitä on ja miten asiakkaat laskuja maksavat. Kun myyntireskontra

on ajantasainen, sillä pystytään seuraamaan saatavia helposti. Erääntyneisiin saataviin tulee kiinnittää huomiota välittömästi ja lähettää maksumuistutus asiakkaalle. Muistutuksesta huolimatta maksamatta jäänyt lasku tulee siirtää heti perintätoimiston käsiteltäväksi, tai aloittaa perintätoimet itse. (Koivumäki & Lindfors 2012, 70.)

Myyntisaamisten kiertoaikaa voidaan mitata tunnusluvulla, joka ilmaisee sen, kuinka monta päivää yrityksen liikevaihto on saamisina, ennen rahan saamista kassaan. Luvulla voidaan mitata perinnän tehokkuutta ja maksuaikojen pituutta. Pääomaa sitoutuu aina sitä enemmän yrityksen prosesseihin, mitä hitaammin asiakkaat maksavat ja mitä pidempiä maksuaikoja asiakkaille myönnetään. (Alma Talent [27.9.2020].) Laskusääntö tälle tunnusluvulle on alla olevassa kaaviossa.

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} \\ \frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \times 365$$

Kuvio 3. Myyntisaatavien kiertoaika (Salmi 2014, 133).

Nopea myyntisaamisten kierto ilmaisee sen, miten hyvin yrityksen perintä toimii. Myyntisaamisten kierron tehostaminen voi parantaa yrityksen likviditeettiä. Likviditeetin kannalta vakaana pidetään tilannetta, kun ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertajat pysyvät lähes saman suuruisina. Kiertonopeus tulisi pitää aina mahdollisimman pienenä, jotta pääomia ei sitoudu liian pitkäksi aikaa ja likviditeetti ei rasittuisi. Toimialalla vallitsevat käytänteet maksuajoissa määrittelevät tunnusluvun tavoitetason. (Alma Talent [27.9.2020].)

2.2.1 Luotonhallinta osana likviditeettihallintoa

Luotonhallinta on osa yrityksen likviditeettihallintoa. Käytännössä luotonhallinnalla tarkoitetaan myyntisaatavien hallintaa (Kytönen 2019a). Yrityksen luottopolitiikan määrittely on tärkeä osa liiketoiminnan suunnittelua. Luottokaupasta on kyse aina siinä tilanteessa, kun maksusuoritus saadaan vasta sen jälkeen, kun tavara on toi-

mitettu tai työsuoritus tehty. Luottopolitiikkaa suunniteltaessa tulee aina ottaa huomioon se, kuinka suuren kokonaisluottoriskin yritys pystyy ottamaan, ja kuinka paljon luottotappioita yritys kestää. (Lindström 2014, 4.)

Luottopolitiikka sisältää yrityksen periaatteet, joiden mukaan luottokauppoja tehdään. On tärkeää, että yrityksessä on päätetty luottopolitiikkaa määriteltäessä, että kuka luottopäätöksen tekee, mitkä tiedot päätöksen tekoon vaikuttaa, mihin päätökset kirjataan, kuka vastaa päätöksiä toteuttamisesta ja kenelle päätöksistä raportoidaan. Usein luottopolitiikassa määritellään lisäksi laskutuksesta, sekä maksu- ja perintärutiineista, sillä ne ovat oleellisena osana luotonhallintaa. (Lindström 2014, 5.)

Luottopäätös on merkittävässä roolissa luottotappioiden ehkäisyssä. Kaikissa luottokaupoissa on aina riskinsä ja riskin oivaltaminen on pohja luottopäätösten tekemiselle. Yrityksen luottopäätökset tulee toteuttaa aina määritellyn luottopolitiikan mukaisesti, ja niillä pyritään minimoimaan luottotappioita. Myönteisen luottopäätöksen tulisi olla tulos siitä luotetaanko asiakkaan maksukykyyn ja -halukkuuteen. (Lindström 2014, 7.)

Varsinkin perintätoimistossa törmätään usein siihen, että vapaaehtoinen perintä epäonnistuu, koska velallinen on varaton ja perintä päättyy luottotappiosuositukseen. Tämä olisi voitu välttää tekemällä parempi luottopäätös. Useimmiten luottotappiot syntyvät siitä, että luottotietoja ei ole tarkastettu ennen luottopäätöksen tekemistä. Etenkin pienillä yrityksillä, tai esimerkiksi elinkeinonharjoittajilla, luottopolitiikka ei ole niin kehittynyt kuin isommilla organisaatioilla.

Luottopäätöksiä tueksi löytyy useita palvelujen tarjoajia, joista yksi on Suomen Asiakastieto Oy. Suomen Asiakastieto Oy on yksi Suomen suurimmista digitaalisen yritys- ja kuluttajatietopalveluiden tarjoajista. Asiakastieto kerää ja jalostaa dataa ja informaatiota auttamaan yrityksiä ja kuluttajia päivittäisessä päätöksenteossa rahoituksen, myynnin ja markkinoinnin prosesseissa. Asiakastiedon luottoluokitus auttaa yrityksiä välttämään luottotappioiden riskiä merkittävästi. (Asiakastieto [12.10.2020].)

Luottopolitiikan ja tehtyjen luottopäätösten onnistuminen selviää luotonvalvontaa tehtäessä. Reskontranhoitoa ja luotonvalvontaa erottaa töiden luonne. Reskontrassa seurataan saapuvia maksuja passiivisesti ja kirjataan niitä, kun taas luotonvalvonnassa seurataan aktiivisesti eri tietolähteitä ja saatavilla olevia asiakkaiden luottotietoja ja aloitetaan heti toimenpiteet tietojen perusteella. Luotonvalvonnan tehtävänä on huolehtia riskien hallinnasta, seurata saatavien määriä ja maksuviihteitä. (Lindström 2014, 172.) Erääntyneet saatavat muodostavat yritykselle kustannuksia ja kasvattavat luottotappion riskiä (mts. 175). Tästä syystä yrityksen on erityisen tärkeä aloittaa toimenpiteet heti erääntymisen jälkeen.

Maksuehdoilla pyritään nopeuttamaan myyntisaamisten kiertoa ja minimoimaan myyntisaamisiin sitoutuneiden varojen määrää (Kytönen, 2019a). Maksuehdot määrittelevät ajan saatavan maksamiseen. Koska maksuaika sitoo aina pääomaa, on myyjän kannalta edullisempaa sopia itselleen lyhyemmistä myynti- kuin ostoehdoista. Pitkät maksuehdot eivät ole yritykselle yleensä kilpailuetu, vaikka joillain aloilla pitkien maksuehtojen myöntäminen on edelleen yleistä. Sen lisäksi, että maksuajat sitovat pääomaa, ne kasvattavat myös merkittävästi luottotappioriskiä, sillä pitkän maksuajan aikana velallisen maksukyvyssä voi tapahtua suuriakin muutoksia. (Lindström 2014, 76–77.)

Lindström (2014, 76) toteaa, että hyvin usein myyntiorganisaatioissa maksuehdot ovat ne mistä joustetaan, kun kaupan tekemisestä neuvotellaan. Hänen mukaansa tämä on yleistä organisaatioissa, joissa keskustelu taloushallinnon ja myynnin välillä on heikkoa. Myös yrityksen myyntihenkilöstön olisi hyvä olla tietoinen siitä, miten paljon maksuaika kustantaa.

Intrum toteuttaa joka vuosi tutkimuksen suomalaisten ja eurooppalaisten yritysten maksukäyttäytymisestä (European Payment Report). Intrumin (2018) tekemän tutkimuksen mukaan enemmistö suomalaisista yrityksistä hyväksyy ylipitkät maksuehdot. Pitkät maksuehdot vaivaavat yrityksiä, vaikka matala korkotaso on kohentanut yritystoimintaa ja kehitys on muuten ollut hyvään suuntaan. Tutkimuksen mukaan kolme neljäsosaa yrityksistä hyväksyy pidempiä maksuehtoja, kun mitä he kykenisivät myöntämään. Tutkimusraportin tuloksiin liittyen Intrumin toimitusjohtaja Juha Iskala toteaa, että pitkiin maksuaikoihin sitoutunut pääoma on aina pois yrityksen

muista resursseista, ja samalla lyhyemmät maksuajat parantavat yrityksen likviditeettiä ja pienentävät riskejä (STT Viestintäpalvelut Oy 2018). Intrumin (2020) tutkimuksesta käy ilmi, että merkittävin syy pitkien maksuehtojen myöntämisille on pelko asiakassuhteen menettämisestä.

2.2.2 Perintä

Perinnällä tarkoitetaan kaikkia keinoja, joilla yritetään saada velallinen tai muu maksuvelvollinen suorittamaan erääntynyt saatava (HE 1996, 10). Pönkä ja Willman (2004, 24) toteavat, että näitä ovat kaikki toimenpiteet, joita tehdään eräpäivän jälkeen, jotta saadaan suoritus erääntyneestä saatavasta. Yleensä ensimmäisinä toimenpiteinä ovat kirje- ja puhelinperintä.

Perintää määrittelee laki saatavien perinnästä (L 22.4.1999/513). Laissa säädetään erääntyneen saatavan perinnästä ja perintään liittyvistä osapuolten asemiin vaikuttavista asioista. Lakia ei sovelleta, mikäli muualla lainsäädännössä säädetään toisin.

Julkisyhteisöjen näkökulmasta saatavia on kahdenlaisia, julkisoikeudelliset ja yksityisoikeudelliset saatavat (Pönkä & Willman 2004, 19). Näitä kahta erottaa niiden täytäntöönpano. Ensimmäisessä tapauksessa täytäntöönpanon suorittaa valtion ulosottoviranomainen ilman käräjäoikeuden tuomiota ja päätöstä. Käytännössä kaikki saatavat ovat yksityisoikeudellisia, ellei niistä ole säädetty erityislainsäädännössä toisin.

Vapaaehtoisella perinnällä pyritään saamaan velallinen maksamaan erääntynyt saatava velkojalle ilman tuomioistuimen ja ulosottoviranomaisen käyttöä. Vapaaehtoisen perinnän tarkoitus on toteuttaa perintä mahdollisimman nopeasti ja taloudellisesti kannattavalla tavalla. Mikäli vapaaehtoisen perinnän keinoin ei saada velallista maksamaan saatavaa, voidaan käynnistää oikeudellinen perintä. (Lindström 2014, 220.)

3 PERINNÄN ULKOISTAMINEN

Keinoja erääntyneiden myyntisaatavien kotiuttamiseen kutsutaan perinnäksi. Perintää voi hoitaa yritys itse tai se voidaan ulkoistaa perintätoimiston hoidettavaksi. Ulkoistamisella tarkoitetaan toiminnan ostamista ulkopuoliselta taholta, sen sijaan, että toiminto hoidettaisiin oman yrityksen sisällä. Useissa yrityksissä on ulkoistettu koko taloushallinto, mutta myös vain yhden osan, esimerkiksi perinnän, ulkoistaminen on mahdollista. Tässä luvussa käsitellään perintää ja perinnän sisältöä, sekä perintätoimistojen toimintaa. Ulkoistamisesta käsitellään sen määritelmää, siihen liittyviä teorioita, sekä riskejä ja hyötyjä.

3.1 Perintätoimiston toiminta

Etelä-Suomen aluehallintovirasto (AVI) pitää rekisteriä kaikista Suomessa perintätoiminnan harjoittajista. AVI valvoo valtakunnallisesti rekisteriin merkittyjen toiminnan laillisuutta ja hyvän perintätavan noudattamista. Perintätoimintaa saa harjoittaa, jos yritys tai elinkeinonharjoittaja on rekisteröity perintätoiminnan harjoittajaksi. Toiminnan harjoittajan tulee ilmoittautua AVI:n rekisteriin. Ilman tätä rekisteröintiä, toiminta on lainvastaista. Perintätoiminnalla tarkoitetaan saatavien perintää toisen lukuun ja omien saatavien perintää, mikäli on ilmeistä, että saatavat ovat muodostuneet nimenomaan perintätarkoituksessa. Yrityksen omien saatavien perintä ei kuitenkaan vaadi rekisteröitymistä. (Aluehallintovirasto [12.10.2020].)

Edellytyksenä rekisteröinnille on, että rekisteri-ilmoituksen tekijä on vakavarainen ja luotettava (Perintäalan yritysperinnän käytännesäännöt 2019, 3). Rekisteriin ilmoitetulla perintätoiminnan harjoittajalla tulee olla palveluksessaan alalle soveltuvalla tutkinnolla koulutettu henkilö, jolla on tuntemus lainsäädännöstä ja vastaavan henkilön tulee huolehtia, että perintää harjoitetaan lainmukaisesti ja hyvää perintätapaa noudattaen. Perintätoiminnan harjoittajalla on velvollisuus huolehtia toimeksiantajan lukuun perittävästä varoista ja osapuolten asianmukaisesti tietojen suojaamisesta.

Yritysten väliseen perintään sovelletaan lakia saatavien perinnästä, vaikka suurin osa säännöksistä koskee pelkästään kuluttajasaatavia (Perintäalan yritysperinnän käytännesäännöt 2019, 3). Kuluttajasaatavalla tarkoitetaan elinkeinonharjoittajan

saatavaa, joka perustuu luoton myöntämiseen tai hyödykkeen luovuttamiseen kuluttajalle (L 22.4.1999/513). Yrityssaatava syntyy elinkeinonharjoittajien välisestä kaupankäynnistä. Yrityssperinnästä on aina kyse silloin, kun velallisena ei ole kuluttaja.

3.2 Perintätoimiston palvelut

Monilla perintätoimistoilla on tarjolla palvelu, josta yritys voi siirtää erääntyneet saatavat perittäväksi sähköisesti (Koivumäki & Lindfors 2012, 74). Toimeksiantajayritykselle on mahdollista siirtää laskuja perintään tällä hetkellä yhden toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Järjestelmän kautta onnistuu sekä maksumuistutus- että perintätoimeksiannot. Perinnän aloittaminen on järjestelmän kautta nopeaa ja vaivatonta. Järjestelmä myös helpottaa tiedonkulkua perintätoimiston ja toimeksiantajayrityksen välillä, sillä järjestelmän kautta tulee ilmoitus, jos perinnässä olevan laskun viitenumerolle kohdistuu suoritus perinnän aloittamisen jälkeen.

Toimeksiantajayrityksen palveluihin kuuluu seuraavat palvelut:

- Maksumuistutukset
- Vapaaehtoinen perintä
- Sovittelu
- Oikeudellinen perintä
- Jälkiperintä
- Kansainvälinen perintä
- Luottoanalyysit

Intrumin vuoden 2019 maksutapatutkimuksen mukaan 52 % suomalaisista yrityksistä kertoo käyttävänsä perintätoimiston palveluita välttääkseen maksuviiveitä (STT Viestintäpalvelut Oy 2019). Perintärutiini on tärkeä osa yrityksen luottopoliittikaa (Lindström 2014, 5). Kun yritys ulkoistaa perinnän, toimenpiteitä tehdään perintätoimistossa jatkuvasti ja pidetään huoli siitä, että perinnässä edetään aina heti kun se on mahdollista.

3.3 Hyvä perintätapa

Laki saatavien perinnästä (L 22.4.1999/513) määrittää, että perinnässä ei saa käyttää hyvän perintätavan vastaista tai velallisen kannalta sopimatonta menettelyä. Hyvällä perintätavalla tarkoitetaan sitä, että perinnässä ei saa antaa totuudenvastaista tai harhaan johtavaa tietoa maksun laiminlyönnin seuraamuksista tai muista merkityksellisistä seikoista. Perinnässä ei myöskään saa aiheuttaa kohtuuttomia tai tarpeettomia kuluja velalliselle, tai muuta tarpeetonta haittaa, eikä vaarantaa velallisen yksityisyyden suojaa. Lisäksi hyvään perintätapaan liittyy, että vanhentunutta tai lakannutta saatavaa ei saa periä. Perintälain lisäksi hyvästä perintätavasta säädetään kuluttajansuojalaissa kuluttajaperinnän osalta.

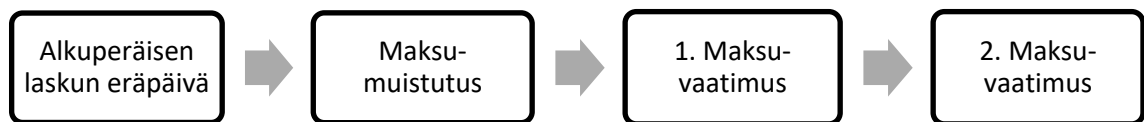
3.4 Vapaaehtoinen perintä

Vapaaehtoisella perinnällä pyritään kotiuttamaan erääntynyt saatava ilman käräjäoikeuden tuomiota ja ulosotto-organisaatiota. Vapaaehtoisen perinnän tarkoitus on suorittaa perintä nopeasti, kustannustehokkaasti ja siten, että se aiheuttaa mahdollisimman vähän haittaa myös velalliselle. Yleensä vapaaehtoinen perintä tapahtuu vain velkojan ja velallisen välillä. Tällöin velallinen välttyy maksuhäiriömerkinnältä. (Lindström 2014, 220.)

3.4.1 Vapaaehtoisen perinnän vaiheet

Vapaaehtoinen perintä aloitetaan yleensä yhden maksumuistutuksen jälkeen. Maksumuistutus on ensimmäinen vaihe vapaaehtoisessa perinnässä, vaikka lakia saatavien perinnästä (L 22.4.1999/513) sovelletaan jo maksumuistutuksessa. Maksumuistutus ei varsinaisesti ole vielä perinnän vaihe, mutta silti useat perintätoimistot toteuttavat myös maksumuistutuksia. Toimeksiantajayrityksellä noin 30 % toimeksiantoista kuukausitasolla on maksumuistutuksia, jotka tarvittaessa siirretään perintään, mikäli maksumuistutus ei tehoa. Maksumuistutus voidaan lähettää kuluttajalle aikaisintaan 14 vuorokautta eräpäivän jälkeen.

Maksumuistutuksen jälkeen lähetetään ensimmäinen maksuvaatimus. Toimeksiantajayrityksessä maksumuistutuksen ja maksuvaatimuksen jälkeen tavoitellaan velallista puhelimitse, minkä on todettu nopeuttavan perinnän etenemistä. Maksumuistutukset ja maksuvaatimukset lähetetään postitse ja velallisen niin halutessa sähköpostitse tai verkkolaskuna. Ensimmäisen maksuvaatimuksen jälkeen lähetetään toinen maksuvaatimus, jos suoritusta ei saada ensimmäisen maksuvaatimuksen eräpäivään mennessä.



Kuvio 4. Kuluttajaperinnän vaiheet (Maksu Myöhässä [17.10.2020]).

Yllä olevassa kaaviossa on kuvattu kuluttajaperinnän vaiheet. Vapaaehtoinen perintä päättyy toiseen maksuvaatimukseen ja sen jälkeen siirrytään oikeudelliseen perintään. Kuluttajasaatavan perintäkulut ja aikarajat on määritelty laissa (L 22.4.1999/513) tarkasti.

Kuluttajaperinnän maksumuistutuksen enimmäiskulu voi olla 5 €, ja maksumuistutuksen voi aikaisintaan lähettää 14 vuorokautta alkuperäisen laskun erääntymisestä. Maksuvaatimuksen kulut riippuvat laskun pääoman suuruudesta. Ensimmäisen maksuvaatimukset kulut voivat olla enintään 14 €, 24 € tai 50 €. Toiseen maksuvaatimukseen kuluja voidaan lisätä enintään puolet ensimmäisen maksuvaatimuksen kuluihin nähden eli 7 €, 12 € tai 25 €. (L 22.4.1999/513.)

Toisin kuin kuluttajaperinnässä, yritysten välisen perinnän kuluja ei ole tarkoin määritelty. Perintälaissa on sen sijaan määritelty, että velallisen on korvattava perinnästä aiheutuneet kohtuulliset kulut. Korvausvelvollisuus koskee sekä velkojan omiin perintätoimiin liittyviä kuluja, että niitä kuluja, jotka syntyvät, kun saatava siirretään perintätoimiston hoidettavaksi. Kulujen kohtuullisuuden määrittävät esimerkiksi saatavan suuruus, perintätoimiin käytetty työ määrä ja perintätehtävän suoritustapa. (Perintäalan yritysverinnän käytäntösäännöt 2019, 11.)

3.4.2 Tratta

Perinnässä voidaan käyttää tarvittaessa trattaa, joka on lakiin saatavien perinnästä (L 22.4.1999/513) perustuva julkisuusuhkainen maksukehotus. Trattaa on mahdollista käyttää vain yrityssaatavien perinnässä. Tratalta kehoitetaan velallista maksamaan erääntynyt saatava annetussa määräajassa, joka on yleensä seitsemän vuorokautta. Julkisuusuhkaisella maksukehotuksella ei ole viranomaisten kanssa tekemistä, ja nykyisessä muodossa sitä kutsutaan yksityisoikeudelliseksi trataksi. (Silen 2020.)

Trattaperinnässä perintätoimisto lähettää velalliselle tratan, missä kehoitetaan velallista maksamaan saatava määräajassa, tai tratta protestoidaan. Perintätoimisto toimittaa luottotietoyhtiölle tiedon tratan lähetyksestä, josta aiheutuu maksuviivemerkintä, joka ei ole vielä varsinaisesti maksuhäiriömerkintä. Ennen trattaa tulee toimittaa vähintään yksi maksumuistutus, ja tratta sekä maksumuistutus tulee toimittaa velalliselle kirjallisessa muodossa, ellei muusta toimitustavasta ole sovittu. Jos maksua ei tehdä määräajassa, perintätoimisto toimittaa siitä tiedon luottotietoyhtiölle ja tästä aiheutuu velalliselle maksuhäiriömerkintä, joka säilyy luottotiedoissa kolme vuotta. Tratan voi protestoida joko hiljaisena tai julkisena. Hiljainen protestointi näkyy ainoastaan luottotietoyhtiön tietokannassa ja julkisesta protestoinnista aiheutuu tieto myös talousalan lehtiin. Tratan protestointi voidaan tehdä aikaisintaan 10 päivän kuluttua tratan lähettämisestä. Perintätoimiston ilmoitettua protestoinnista, luottotietoyhtiö lähettää velalliselle protesti-ilmoituksen. Jos protestointi on tehty julkisena, velallisella on vielä ilmoituksen saatuaan seitsemän vuorokautta aikaa maksaa tratta. (Silen 2020.)

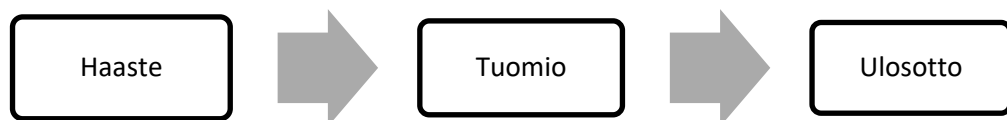
Tratan on tutkimuksissa todettu tehostavan perintää huomattavasti (Lindström 2014, 33). Silen (2020) toteaa, että teho perustuu sen julkisuusuhkaan. Hänen mukaansa tratta toimii parhaiten pienten saatavien perinnässä ja sellaisten velallisten kanssa, joilla ei vielä ole maksuhäiriömerkintöjä. Tällöin julkisuusuhka ja sen negatiiviset seuraukset painostavat velan maksamiseen. Silen (ml.) huomauttaa, että lyhyistä määräajoista johtuen tratta ei ole hyvä perintäkeino suurten saatavien kohdalla, mutta tratta voi patistaa velallista sopimaan esimerkiksi maksusuunnitelmasta velasta suoriutumiseen.

Vapaaehtoisen perinnän keinot päättyvät trattaan. Jos tratta ja sen protestointi ei saa velallista maksamaan erääntynyttä saatavaa, seuraavana keinona on siirtää saatava oikeudelliseen perintään.

3.5 Oikeudellinen perintä

Oikeudellinen perintä eli ulosottoperintä alkaa, kun kaikki vapaaehtoisen perinnän keinot on käytetty. Sillä pyritään pääasiassa saamaan velallinen maksamaan velka tai tekemään maksusopimus velkojan kanssa. Oikeudellisella perinnällä saadaan täytäntöönpanoperuste ulosottoon, eli oikeuden päätös, jolla saadaan ulosottomies auttamaan saatavien ulosmittaamisessa. (Lindström 2014, 291.)

Kun saatava on riidaton ja selkeä, oikeudellinen perintä tarkoittaa yksinkertaisesti summaarisen haastehakemuksen laatimista käräjäoikeuteen. Käräjäoikeuden päätöksestä saadaan tuomio, jonka jälkeen velka voidaan siirtää ulosottoon. (Ok Perintä [17.10.2020].) Alla olevassa kuviossa on kuvattu riidattoman oikeudellisen perinnän vaiheet.



Kuvio 5. Oikeudellisen perinnän eteneminen (Maksu Myöhässä [17.10.2020]).

Toimeksiantaja voi valtuuttaa perintätoimiston toimimaan asiamiehenä toimeksiantajan puolesta haastehakemuksen tekemiseen ja saatavien tilitykseen, joten toimeksiantajan ei tarvitse tehdä summaarista haastehakemusta itse.

3.6 Ulkoistaminen

Tässä luvussa käsitellään ulkoistamista, joka on nykyään olennainen osa yritysten toimintaa. Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin toiminnan ostamista yrityksen ulkopuoliselta taholta sen sijaan, että se valmistettaisiin tai tuotettaisiin oman yrityksen sisällä. Luvussa käsitellään ulkoistamisen määritelmää, siihen liittyviä teorioita, hyötyjä sekä riskejä.

3.6.1 Ulkoistamisen määritelmä ja motiivit

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa palkataan yrityksen ulkopuolinen taho tekemään sellaista työtä, joka on ennen tehty yrityksen sisällä omien työntekijöiden toimesta (Twin, 2020). Twin (ml.) toteaa, että ulkoistamisella tavoitellaan yleensä kustannustehokkuutta ja sitä voidaan hyödyntää monilla yrityksen osa-alueilla. Hänen mukaansa ulkoistamisesta on huomattu ensimmäisiä merkkejä jo vuonna 1989, ja 1990-luvulla siitä tuli olennainen osa yritysten toimintaa. Ulkoistaminen voi vähentää työstä aiheutuvia kustannuksia merkittävästi ja sillä voidaan välttää myös laitteisiin ja tekniikkaan liittyviä kustannuksia. Tukitoimintojen ulkoistaminen voi parantaa yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta.

Aallon ym. (2007, 21–22) mukaan ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin tietyn osa-toiminnan hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Yritys voi ulkoistaa monia eri toimintoja ja nykyisin tyypillisiä ulkoistettuja toimintoja ovat esimerkiksi palkkahallinto ja tietotekniikan hallinnointi. Pääasiallinen syy ulkoistamiselle on työajan tehostaminen. Kun tietty osa yrityksen toiminnasta ulkoistetaan toiselle yritykselle, joka on erikoistunut kyseiseen alaan, vapautuu resursseja ydinosaamiselle. Ulkoistaminen vaatii myös luottamusta ostajan ja ulkoistamispalvelun tarjoajan välillä.

Kinnunen (2018) kirjoittaa, että tyypillisesti talous- ja henkilöstöhallinto, sekä palkanlaskenta ovat yrityksen ulkoistamisen kohteena. Hän toteaa, että usein yrityksillä ulkoistamisen syynä omaan ydinliiketoimintaan keskittymisen lisäksi on halu hankkia erityisosaamista yritykseen. Asiantuntijaosaaminen tuo yritykselle lisäarvoa, tehostaa yrityksen toimintaa ja tuottaa kustannussäästöjä.

Kinnusen (2018) mukaan taloushallinnon osa-alueella yrityksellä on monia eri vaihtoehtoja ulkoistamiseen liittyen. Sen lisäksi, että yritys voi ulkoistaa koko taloushallinnon, vaihtoehtoisesti voidaan ulkoistaa vain tietty osa siitä. Hänen mukaansa tämän vaihtoehdon hyvä puoli on se, että osaaminen pysyy yrityksessä ja liiketoiminnan raportointia ja suunnittelua voidaan tarkkailla paremmin. Esimerkiksi perintä on sellainen kohde, joka voidaan ulkoistaa kumppanin hoidettavaksi.

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 23) mukaan ulkoistamispäätöstä tehdessä yrityksen tulee tunnistaa organisaation ydintoiminnot ja erottaa mitkä ovat yrityksen

tukitoimintoja. Myös se, miten ja missä toiminnoissa yhteistyökumppania voidaan käyttää, tulee määritellä. Normaalisti toiminnot, joita kannattaa ulkoistaa ovat sellaisia, jotka eivät liity yrityksen kilpailuetuun, esimerkiksi oman alan erityisosaaminen. Kiiskisen ym. (2002, 129) mukaan yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat erityisesti neljä eri kriteeriä, jotka ovat kumppanuussuhteen toteutuksen käytännölläheisyys, palvelun sisältö eli esimerkiksi hinta ja laatu, yritysten yhtenevät arvot ja palvelun tuottajan markkina-asema ja -imago.

3.6.2 Ulkoistamiseen liittyvät teoriat

Ulkoistamiseen liittyy useita teorioita, joista yksi ensimmäisistä on transaktiokustannusteoria. Teorian juuret ulottuvat vuoteen 1937 Ronald Coasen The Nature of the Firm -artikkeliin. Coasen näkemys asiasta oli se, että markkinatransaktioiden kaupan käytökulujen ollessa korkeat, transaktion osapuolten on kannattavampaa tehdä yhteistyö yrityksen sisällä sen sijaan, että kauppaa käyttäisi muiden markkinoilla olevien toimijoiden kanssa. (Terviö 2010, 104.) Coase (1937) tuo artikkelissaan esille transaktiokustannukset, jotka liittyvät yrityksen kustannusrakenteeseen. Teoria perustuu siihen, että organisaatiot ja kuluttajamarkkinat ovat vahvasti kytköksissä hintamekanismiin ja sen muutoksiin.

Coasen (1937) luoman transaktiokustannusteorian pohjalta ulkoistamispäätöksiä tutkiminen on liittynyt vahvasti taloudellisiin näkökulmiin, ja organisaatiokäyttäytymisen muut näkökulmat ovat jääneet vähemmälle huomiolle, vaikka niilläkin on merkitystä päätöstä tehdessä. Espino-Rodríguez ja Padrón-Robaina (2006) tuovat artikkelissaan esille resurssiperusteisen näkökulman, jonka lähtökohtana on se, että ulkoistaminen on myös strateginen, eikä pelkästään taloudellinen päätös. Transaktiokustannusteoriaan verrattuna resurssiperusteinen teoria painottuu siihen, että ulkoistamisella pystytään luomaan myös kilpailuetua.

Make or buy -teoria perustuu kysymykseen siitä, valmistetaanko tuote tai palvelu itse vai ostetaanko se ulkopuoliselta taholta. Make or buy -päätöstä on verrattu myös ulkoistamispäätöksen tekemiseen. Päätöstä tehdessä vertaillaan kustannuksia itse tekemisen ja ulkopuoliselta palveluntuottajalta ostetun välillä. Vertailussa

tulee ottaa huomioon esimerkiksi kaikki hankintaan ja varastointiin liittyvät kustannukset verrattuna itse valmistetun kustannuksiin. (Kenton, 2020.) Perintätoimiston käyttöön ei liity vastaavia hankintaan ja varastointiin liittyviä kustannuksia, mutta itse hoidetussa perinnässä kustannuksia muodostuu enemmänkin resurssien käytöstä perinnän toteuttamiseen.

3.6.3 Ulkoistamiseen liittyvät hyödyt

Ulkoistamisessa on paljon hyödyllisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan, kuten joustavuus, suoritustehokkuus ja kustannussäästöt. Hyödyt näkyvät sekä strategisissa, että operatiivisissa toiminnoissa. Ulkoistaminen tuottaa yritykselle lisäarvoa yleensä asiakastyytyväisyyden, arvokkaampien palveluiden sekä kohonneen omistaja-arvon muodossa. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Kiiskinen ym. (2002, 87) jakavat ulkoistamisen strategiset hyödyt kolmeen kategoriaan, jotka ovat yrityskuvan parantaminen, joustavuuden ja muutoksen hallinta sekä ydinosaamisen vahvistaminen. Yritys pystyy parantamaan omaa yrityskuvaansa valitessaan yhteistyökumppanikseen toimijoita, jotka ovat uskottavia ja menestyksekkäitä, mikä vaikuttaa myös ulkoistavan yrityksen imagoon. Kiiskinen ym. (ml.) toteavat, että yrityksillä on usein muutamia ydinosaamisen alueita ja näiden ydinosaamisalueiden kehittäminen on menestyksen lähtökohta. Kun yritys ulkoistaa tukitoimintojaan, vapautuu aikaa ja resursseja ydinosaamiselle ja sen kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Tähän perustuu ulkoistamisen hyöty ydinosaamisen vahvistamiseen. Kiiskisen ym. (mts. 88) mukaan kolmas hyöty ulkoistamisessa on joustavuuden ja muutoksen hallinta. Yksittäisen toimintojen ulkoistaminen kannustaa organisaatiota muutokseen ja valmistaa sitä tuleviin, suurempiin muutoksiin. Tämä myös tekee yrityksestä joustavamman ja reaktioherkemmän, jolloin tilanteisiin pystytään reagoimaan nopeammin.

3.6.4 Ulkoistamisen riskit

Kiiskinen ym. (2002, 94) painottavat, että ulkoistamisella pyritään aina hyötyihin ja myönteisiin muutoksiin. Lisäksi tavoitteena on noudattaa yrityksen strategiaa johdonmukaisesti ja tavoitella toiminnan jatkuvuutta sekä laadukkuutta.

Ulkoistamiseen liittyy myös riskejä, joita voivat Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 44) mukaan olla esimerkiksi osaamisen ja kontrollin menetys, negatiivinen vaikutus yrityksen työntekijöihin ja imagoon, ulkoistamisella haettavien hyötyjen toteutumattomuus tai luottamuksellisten tietojen vuotaminen kilpailijalle.

Kiiskinen ym. (2002, 94) ovat jakaneet ulkoistamiseen liittyvät riskit neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat kohtuuton riippuvuus palveluntarjoajasta, joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin nähden, korkeammat kustannukset, mitä oli odotettu ja sisäinen vastarinta. Kiiskisen ym. (s. 95) mukaan hyvässä ja toimivassa yhteistyössä voi olla myös haittapuolena liiallinen riippuvuus sopimuskumppanista. Kiiskinen ym. (mp.) pitävät tätä puolta hyödyn lisäksi myös haittana, sillä päinvastaisesti se saattaa vaikeuttaa yrityksen muutosvalmiutta ja muutoksen hallintakykyä. Hyvän sopimuskumppanin löydyttyä uuteen vaihtaminen voi olla vaikeaa, vaikka vielä parempiakin kumppaneita voisi olla tarjolla yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Kiiskinen ym. (mts. 96) tähdentävät, että joustamattomuus liiketoiminnan muuttuessa on riski, jos yhteistyösopimusta tehdessä kaikkia näkökulmia ei ole otettu huomioon. Palveluntarjoajan vahva tietämys asiakkaansa tarpeista on myös neuvottelutilanteissa ratkaisevassa asemassa ja vaihtaminen uuteen palveluntarjoajaan voi näin ollen olla haastavaa. Sisäisen vastarinnan riskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijät voivat esimerkiksi tuntea osaamattomuutta, mikä aiheuttaa ulkoistamisprosessissa vaikeuksia.

4 SELVITYS PERINNÄN ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSISTA KOHDEYRITYKSISSÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten ulkoistaminen on vaikuttanut toimeksiantajan asiakkaiden talouteen ja likviditeetin hallintaan. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Perintäritari Oy. Tässä luvussa kerrotaan toimeksiantajasta ja esitellään toimeksianto. Luvussa käsitellään myös tutkimusmenetelmän valintaa sekä tutkimusaineiston, eli haastattelun, suunnittelua ja toteutusta. Luvun lopussa käydään läpi haastatteluiden tulokset ja johtopäätökset, sekä haastateltavien kehitysehdotukset.

4.1 Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Perintäritari Oy:lle. Perintäritari Oy on perintätoimisto, jonka kotipaikka on Seinäjoki. Seinäjoen toimiston lisäksi yrityksellä toinen toimisto, joka sijaitsee Helsingissä. Yritys on perustettu vuonna 1989, jolloin yritysmuotona oli kommandiittiyhtiö. Vuonna 2017 yritysmuoto vaihtui osakeyhtiöksi ja samalla tehtiin omistajanvaihdos. Nykyään yritys työllistää kaksi täysipäiväistä yrittäjää ja yhden työntekijän. Yritystoiminta on kasvussa ja uusia asiakkaita hankitaan jatkuvasti.

Toimeksiantajan motiivina toimeksiannolle on hyödyntää opinnäytetyön tuloksia markkinointiin. Yrityksen tavoitteena on kasvaa edelleen ja hankkia uusia asiakkaita, joten aihe on ajankohtainen. Toimeksiannon tavoitteena on myös saada tietoa asiakkailta perinnän onnistumisesta ja siitä, millaista lisäarvoa perintätoimisto pystyy toiminnallaan asiakkaille tuottamaan.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sillä pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161).

Tyypilliset piirteet kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat (Hirsjärvi ym. 2013, 164):

1. Aineiston hankinta on kokonaisvaltaista ja se kootaan todellisista tilanteista.
2. Tiedonhankinnan välineenä suositaan ihmistä, sillä siinä tutkija pystyy hyödyntämään havaintoja ja keskustelua, toisin kun mittausvälineillä tehtävään tiedon hankintaan.
3. Tutkija pyrkii löytämään yllättäviä seikkoja, minkä vuoksi tutkimuksen tavoitteena ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monipuolinen tulkinta.
4. Aineiston keräämiseen käytetään laadullisia menetelmiä, kuten teema-haastattelua ja havainnointia.
5. Tutkittava kohdejoukko valikoidaan tarkasti, eikä menetelmässä käytetä satunnaisotoksia.
6. Tutkimussuunnitelma muokkautuu tutkimusta tehdessä tilanteiden mukaan.
7. Jokaista tapausta käsitellään uniikkina ja tulkitaan omanaan.

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joiden oleellinen piirre on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan, eikä pelkästään yksityiskohtaisten kysymysten mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Haastattelussa on myös puolistrukturoidun haastattelumenetelmän piirteitä, joka etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetyt kysymykset ovat lähestulkoon samat, mutta kysymysjärjestystä voidaan kuitenkin vaihdella. Puolistrukturoitu haastattelu on hyvä tilanteisiin, joissa halutaan haastateltavilta vastauksia tiettyihin kysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Hirsjärven ym. (2013, 205) mukaan haastattelun etu on se, että aineiston kerääminen on joustavaa ja se mukautuu aina tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelut ovat monipuolisemmin tulkittavissa kuin esimerkiksi lomakekyselyt. Kananen (2015,

143) toteaa, että haastattelumenetelmän haittapuolena voi olla esimerkiksi tutkijan vaikutus tutkittavaan. Haastattelijalla on mahdollisuus ohjailta vastaajaa ja valita aiheita siten, että ne vaikuttavat tulokseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 35) mukaan haittapuolena haastattelussa on myös se, että se vaatii haastattelijalta kokemusta ja taitoa, jotta haastattelutilanteessa voidaan edetä joustavasti tilanteen mukaan. Heidän mukaansa myös haastatteluaineiston tulkinta, analysointi ja raportointi on haasteena, sillä siihen ei ole valmista kaavaa.

4.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksien luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, mutta virheitä pyritään aina ehkäisemään. Kaikissa tutkimuksissa pyritään tämän vuoksi arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, jota voidaan tarkastella erilaisilla tutkimus- ja mittaustavoilla. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Laadukkuutta tutkimukseen voidaan etukäteen tavoitella suunnittelemalla hyvä runko haastattelulle. Hyödyllistä on myös miettiä valmiiksi, miten teemoja pystytään syventämään ja mitä mahdollisia jatkokysymyksiä voidaan esittää. Haastattelun laatua voidaan parantaa sillä, että se litteroidaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Luotettavuus riippuu haastatteluaineiston laadusta. Kaikkia haastatteluja tulee tulkita samojen sääntöjen mukaan, jotta tuloksia voidaan sanoa luotettaviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184–185.) Tämän opinnäytetyön haastattelut toteutetaan videohaastatteluina ja haastattelut nauhoitetaan. Litterointi tehdään heti haastatteluiden jälkeen, jotta tutkimus olisi mahdollisimman laadukas ja luotettava.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta, eli sitä, että tutkimus tai mittaus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia voidaan arvioida monilla eri keinoilla. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, jos kaksi tutkimuksen arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen, tai jos yhtä henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja päädytään samaan tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri oikeaa asiaa. Menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija ajattelee tutkivansa. Esimer-

kiksi kyselylomakkeeseen vastaaja voi ymmärtää kysymyksen eri tavoin, miten tutkija on kysymyksen tarkoittanut ja tämä vaikuttaa tutkimuksen pätevyyteen. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232.)

4.2.2 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus

Tutkimusaineisto hankitaan teemahaastatteluilla. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on valittu tähän työhön, koska halutaan saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa asiakasyritysten luotonhallinnan kehittymisestä ja perinnän ulkoistamisen vaikutuksista. Laadullinen tutkimus mahdollistaa haastattelutilanteessa jatkokysymysten esittämisen vastausten pohjalta ja tutkittavaan aiheeseen pystytään näin pureutumaan syvemmin. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan etenemisen kunkin haastateltavan kohdalla.

Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluu kohdejoukon tarkka valinta. Tässä tutkimuksessa halutaan saada selville perinnän ulkoistamisen vaikutuksia yrityksen likviditeetin hallintaan ja kohdejoukko on valittu toimeksiantajan asiakkaiden joukosta. Valinta on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa ja haastateltavia yrityksiä on valittu yhteensä kolme. Haastateltavina on yrityksestä riippuen controllereita, muita taloushallinnon ammattilaisia tai toimitusjohtajia. Kohdejoukko on valittu siten, että asiakkaat ovat aktiivisia ja heiltä tulee paljon toimeksiantoja, joten näillä yrityksillä on enemmän tietoa ulkoistamisen vaikutuksista, kun satunnaisesti perintätömistä käyttävillä yrityksillä. Valitut haastateltavat ovat olleet asiakkaina jo pidemmän ajan, jolloin muutoksien seurantajakso on myös laajempi.

Haastattelun kysymykset nousevat esiin opinnäytetyön teoreettisesta osuudesta. Tutkimuskysymyksenä on miten perinnän ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen talouteen ja erityisesti likviditeetin hallintaan. Haastatteluilla pyritään löytämään myös syitä sille, miksi ulkoistaminen on yrityksen mielestä kannattavaa ja onko sillä saavutettu haluttuja tuloksia.

Haastattelussa on kaksi eri pääteemaa. Ensimmäinen teema liittyy maksuvalmiuteen ja toinen ulkoistamiseen. Maksuvalmiudesta selvitetään maksuvalmiuden ke-

hittymistä perinnän ulkoistamisen jälkeen, kassankierron nopeutta ja muita ulkoistettuun perintään liittyviä tuloksia. Ulkoistamiseen liittyen käsitellään motiiveja, riskejä ja ulkoistamispäätöstä koskevia kysymyksiä.

4.3 Tutkimustulokset

Haastattelut on toteutettu videohaastatteluina, sillä välimatkojen takia haastattelut kasvokkain eivät olleet mahdollisia. Haastattelut on nauhoitettu sanelimeen ja litteoitu nauhoituksista. Kaikki haastattelut on toteutettu eri päivinä viikon sisällä. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset, joita käsitellään teemoittain. Haastatelluista yrityksistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimiä Yritys A, Yritys B ja Yritys C.

Yrityksen A päätoimiala on taksiliikenne. Yritys on ollut toimeksiantajan asiakkaana noin vuoden ajan ja on hoitanut perinnän itsenäisesti ennen yhteistyön alkamista. Yrityksestä haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Yrityksen taloushallinto on myös ulkoistettu ja taloushallinnon järjestelmän kautta toimeksiannot pystytään siirtämään sähköisesti suoraan perintätoimiston hoidettavaksi.

Yrityksen B päätoimiala on kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. Yrityksellä on useampia toimipisteitä. Yrityksestä haastatteluun osallistui controllerin asemassa toimiva henkilö. Yritys on ollut toimeksiantajan asiakkaana noin kahden vuoden ajan.

Yrityksen C päätoimiala on kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. Haastateltavana oli yrityksen hallituksen puheenjohtaja. Yritys on ollut toimeksiantajan asiakkaan noin kahden vuoden ajan, ja sillä ei ole ollut ulkoistettuja perintäpalveluita käytössä ennen tätä yhteistyötä.

4.3.1 Maksuvalmiuden ja talouden kehittyminen

Perinnällä on ollut yrityksen A toimintaan merkittävä vaikutus. Ennen perinnän ulkoistamista yrityksellä ei ole ollut säännöllistä toimintamallia, vaan saatavien seuranta ja perintää on tehty aina silloin, kun on ehditty. Kuukausitasolla erääntynei-

den saatavien määrät ovat olleet hyvin isoja yrityksen toimintaan nähden ja maksuajat ovat venyneet todella pitkiksi. Ennen perinnän aloittamista yrityksellä oli keskimäärin erääntyneitä saatavia kuukaudessa noin 70 000–80 000 euroa. Tällä hetkellä vuoden asiakassuhteen jälkeen erääntyneiden saatavien määrä kuukaudessa on vähentynyt noin 15 000–20 000 euroon. Tämä muutos on ollut yritykselle todella merkittävä. Kassankierto on nopeutunut myös huomattavasti säännöllisen perinnän myötä ja maksuviiveitä on pystytty estämään tehokkaasti.

Yrityksen B kassankierto on nopeutunut säännöllisen perinnän aloittamisen jälkeen. Osalla yrityksen toimipisteistä ei ole ollut lainkaan perintätoimistoa käytössä, eikä perintä ole ollut osana toimipisteiden toimintaa juuri ollenkaan. Yhteistyön alettua toimeksiantajan kanssa, toimipisteiden vanhoja erääntyneitä saatavia on saatu kotiutettua, mikä on ollut yritykselle merkityksellistä. Kuukausitasolla erääntyneitä saatavia on nykyään euromääräisesti vähemmän, mitä ennen perintätoimiston käyttöä on ollut. Tarkkaa summaa yrityksestä ei osattu sanoa, sillä toimipisteitä on useita ja euromääriä ei koko yrityksen tasolla ole tiedossa. Säännöllisellä perinnällä on ollut huomattava ero aiempaan toimintatapaan verrattuna. Yrityksen nykyinen toimintatapa on siirtää erääntyneet saatavat perintätoimiston hoidettavaksi kahden viikon välein, joten vanhoja saatavia ei jää roikkumaan reskontraan liian pitkäksi aikaa. Yritys on tavoittanut haluttuja tuloksia perinnän ulkoistamisella. Esimerkkinä yhdestä yrityksen toimipisteestä on, että ennen perintätoimiston käyttöä vanhoja erääntyneitä saatavia oli noin 50 000 euron edestä ja kuluneen reilun vuoden aikana vanhoja saatavia on saatu perittyä noin 40 000 euron edestä. Avoimia erääntyneitä saatavia on jäljellä enää noin 10 000 euroa. Yrityksellä B maksuviiveet ovat vähentyneet ja lyhentyneet säännöllisen perinnän myötä. Yrityksen mielestä tähän on syynä myös se, että perintätoimistoilla on enemmän auktoriteettia ja perintäprosessi nopeutuu verrattaessa siihen, kun yrityksen oma työntekijä lähettää sähköpostilla muistutuksen maksamattomasta laskusta.

Myös yrityksen C kassankierto on nopeutunut säännöllisen yhteistyön alettua. Yritys käyttää perinnän lisäksi toimeksiantajan muistutuspalvelua. Yritys lähettää itse ensimmäiset maksumuistutukset asiakkaille, jonka jälkeen perintätoimisto lähettää asiakkaille vielä toiset, maksulliset maksumuistutukset. Muistutuskäytäntö on ollut yrityksellä melko huonolla mallilla ennen yhteistyön alkua perintätoimiston kanssa.

Yrityksen asiakasmäärät ovat kasvaneet yhteistyön aikana paljon, joten kuukausitasoisia erääntyneiden saatavien euromääriä on vaikea arvioida. Yritys uskoo, että määrällisesti erääntyneet saatavat ovat pysyneet melko samana, mutta nopeampi reagointi on auttanut saatavien kotiutumisessa. Säännöllisellä perinnällä on saatu haluttuja tuloksia ja maksuviiveitä on pystytty estämään. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että erääntyneisiin saataviin pystytään puuttumaan ajoissa ja palveluita maksamattomien asiakkaiden kanssa saadaan katkottua tarvittaessa. Aiemmin erääntyneisiin saataviin puuttuminen on saattanut kestää melko pitkään, mutta nykyään palvelut voivat olla maksamattomana voimassa korkeintaan kolme kuukautta ennen niiden keskeytystä. Säännöllisellä seurannalla suuremmilta luottotappioilta vältytään.

4.3.2 Ulkoistamisen motiivit ja hyödyt

Yrityksellä A säästyy paljon resursseja, kun perintä on ulkoistettu. Perintä on yritykselle itselleen ”tuottamatonta” työtä, eli yritys ei saa itse tehdystä perinnästä lisäarvoa, vaan se sitoisi yrityksen omia henkilöresursseja. Yritys kokee luonnolliseksi myös perinnän ulkoistamisen, koska kirjanpitoakin on ulkoistettu.

Myös yrityksellä B ulkoistaminen on vapauttanut yrityksen omia resursseja merkittävästi, erityisesti työntekijöiden työaika on säästynyt. Varsinaisesti kustannussäästöt eivät ole ulkoistamisen syynä. Yritys hoitaa itse muistutukset, mikä vei ennen enemmän aikaa, mutta muistutuksien lähetysprosessia on automatisoitu ja tämä nopeuttanut prosessia huomattavasti. Yritys pitää suurena lisäarvona tuottona sitä, että vanhoja saatavia on saatu kotiutettua ja yrityksen tekemästä työstä on saatu oma palkkio takaisin.

Yrityksellä C säästyy resursseja ja aikaa huomattavasti. Resursseja vapautuu merkittävästi yrityksen omaan liiketoimintaan, sillä yrityksellä menisi vähintään neljä työpäivää kuukaudesta muistutuksesta ja perinnästä aiheutuvaan työhön. Kustannussäästöjä aiempaan toimintatapaan verrattuna ei ole, sillä yritys on hoitanut muistutuksen ja perinnän aiemmin itse. Yritys pitää tärkeänä asiantuntijaosaamista, jota perintätoimistosta saa ja tietynlaista stressittömyyttä siitä, ettei perinnästä ja sen etenemisestä tarvitse huolehtia itse.

4.3.3 Ulkoistamiseen liittyvät riskit

Yrityksen A mukaan suurimmat riskit liittyvät asiakassuhteisiin, sillä perinnällä on usein negatiivinen vaikutus, mikä voi näkyä asiakassuhteisen heikkenemisenä. Tiedonkulkuun tai muuhun liittyviä riskejä ei yrityksen mielestä ole, kun yhteistyön alussa on sovittu tarkasti, miten toimitaan.

Yritys B pitää suurimpana riskinä sitä, että asiakkaat pitävät negatiivisena asiana perintätoimiston yhteydenottoa, mikä voi joissain tilanteissa vaarantaa yrityksen ja sen asiakkaiden yhteistyön. Riskinä on yrityksen mielestä myös se, että on ollut tapauksia, joissa perintään on siirretty virheellisesti laskuja. Virheellinen toimeksianto on liittynyt usein informaatiokatkoksiin yrityksen sisällä, ja tästä johtuen asiakkaiden tietoja on tullut turhaan perintätoimiston tietoon. Tässä tilanteessa yhteistyökumppaneiden välinen luottamussuhde on merkittävässä asemassa. Hyvänä puolelana on kuitenkin ollut se, että yrityksen omia prosesseja on tämän myötä pystytty kehittämään ja reskontraa on saatu selvitettyä.

Myös yritys C pitää riskinä perinnän ulkoistuksessa sitä, että asiakkaat närkästyvät siitä, että perintätoimistosta otetaan yhteyttä sen sijaan, että yritys hoitaisi muistutukset ja perinnän itse. Kaikilla yrityksillä riskit liittyivät siihen, että asiakassuhteet saattavat kärsiä.

4.3.4 Perintäkumppanin valintaan vaikuttavat tekijät

Päätöksentekoon perintäkumppania valitessa on yrityksellä A vaikuttanut perintätoimiston toimintatapa. Yrityksen laskutus perustuu asiakassuhteisiin ja hyvien asiakassuhteiden säilyttäminen on olennaista, sillä asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia. Samaa asiakasta laskutetaan usein, joten yritykselle on tärkeää, että asiakassuhteita vaalitaan myös perintätilanteissa ja perintätoimiston lähestyminen on käytännönläheistä ja ystävällistä. Yritys arvostaa perintäkumppanissa sitä, että se ei ole kaikista suurin toimija, vaan keskittyy aina asiakassuhteiden arvostamiseen. Yksi keskeinen tekijä on myös se, että palvelu on henkilökohtaista ja jokainen tapaus käsitellään huolellisesti ja informoidaan asiakasta kaikista perinnän yhteydessä esiin tulleista asioista ja yksityiskohdista.

Yrityksessä B perintäkumppanin valintaan vaikuttaa perintätoimiston asiakaslähtöisyys ja inhimillinen lähestyminen velallista kohtaan. Tuloksellisuus on myös merkittävässä asemassa, mutta asiakaslähtöisyys on silti suurella roolilla. Yritys pitää arvokkaana sitä, että perintätoimistolla on ratkaisukeskeinen lähestymistapa asioihin ja kaikki käsitellään aina loppuun saakka. Yhteistyö on yrityksen mielestä toimivaa ja vastauksia ongelmiin saadaan aina nopeasti.

Perintäkumppanin valintaan yrityksellä C on vaikuttanut inhimillinen suhtautuminen asiakkaisiin, kun perintä toimialana on sellainen, jossa yrityksiä on useita erilaisia. Yrittäjävetoinen pienempi toimija tuntui myös yritykselle luontevalta yhteistyökumppanilta.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kaikilla yrityksillä ajatukset perinnän ulkoistamisesta olivat melko yhteneviä ja perinnällä on saavutettu haluttuja tuloksia. Perinnän ulkoistamisella on ollut merkittävä vaikutus haastateltujen yritysten kassankiertoon ja maksuvalmiuteen. Tehokas perintä on merkittävä osa yrityksen luottopolitiikkaa ja sillä saadaan yleisesti kassankiertoa nopeutettua.

Perinnän ulkoistaminen perintätoimistolle on vapauttanut resursseja yritysten omaan ydinliiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Tästä voidaan päätellä, että motiivit perinnän ulkoistamiselle on toteutunut. Kaksi haastatelluista yrityksistä on hoitanut perinnän itse ennen ulkoistamista, joten näillä yrityksillä ero on vielä huomattavampi aikaisempaan toimintatapaan verrattuna. Kaikki yritykset pitivät resurssien säästämistä merkittävänä tekijänä ulkoistamispäätökseen. Perinnän ulkoistamisella ei koettu olevan kustannussäästöjä, mutta resurssien ja ajankäytön säästäminen koettiin olevan kustannussäästöjä merkittävämpää. Huomattavan tärkeänä yritykset pitivät myös perinnän säännöllisyyttä ja sitä, että perintätoimistosta saa asiantuntevaa osaamista.

Riskinä perinnän ulkoistamiselle koettiin sen mahdollinen negatiivinen vaikutus asiakassuhteisiin. Usein asiakkaat kokevat epämiellyttävänä, että perintätoimistosta otetaan yhteyttä, mikä on aiheuttanut myös jossain tilanteissa sen, että asiakkaat

ovat irtisanoneet palveluita. Perintätoimiston inhimillinen lähestymistapa on yrityksen mielestä tärkeää, jotta tätä negatiivista mielikuvaa pystytään välttämään. Toimeksiantajan arvot kohtasivat haastateltujen yritysten mielestä hyvin heidän omiin arvoihinsa, mikä koettiin hyvänä asiana asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Kustannukseen liittyviä riskejä ei perintätoimiston käyttöön yritysten mielestä ole. Tähän vaikuttaa varmasti se, että perinnän epäonnistuessa myöskään kuluja ei yrityksille aiheudu.

Perintäkumppanin valintaan vaikutti yrityksen ja kumppanin yhtenevät arvot ja toimintatavat. Yrityksille on tärkeää, että kaikki perintätilanteet hoidetaan inhimillisesti asiakassuhteita vaalien ja jokainen tilanne hoidetaan ratkaisukeskeisesti loppuun saakka. Yleisesti yhteistyötä pidettiin sujuvana ja tiedonkulku perintätoimiston ja asiakkaiden välillä on nopeaa ja vaivatonta.

Haastatteluilla selvitettiin myös mahdollisuuksia ja ehdotuksia perintätoimiston ja asiakasyritysten yhteistyön kehittämiseksi. Haastatteluista nousi esiin esimerkiksi rajapinnan kehittäminen, jotta laskujen seuraaminen olisi asiakkaalle helpompaa. Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole sellaista järjestelmää, josta asiakas pystyisi seuraamaan toimeksiannon etenemistä ajantasaisesti, vaan tiedonkulku tapahtuu manuaalisesti, yleensä sähköpostien välityksellä. Rajapinta ei ollut yritys B:n mielestä kuitenkaan erityisen tärkeä kehityskohde, sillä yhteistyö on tälläkin hetkellä melko sujuvaa ja laskujen lähetys perintään onnistuu melko vaivattomasti myös tällä nykyisellä toimintatavalla. Yritys C toivoi myös rajapintaa, jolla saataisiin suora näkyvyys maksutilanteeseen ja reskontraan, ettei maksuja tarvitsisi käydä aina manuaalisesti läpi. Tällä saataisiin vielä lisää säästöjä resursseihin. Tiedonliikkumisen hyödyntämistä voisi harkita yritykselle kehitysehdotuksena. Jatkossa tällä pystyttäisiin vähentämään manuaalisen tiedonkäsittelyn määrää perintätoimiston ja toimeksiantajan välillä. Oikeudelliseen perintään siirtämisen jälkeen yritykset saavat mielestään liian vähän tietoja perinnän etenemisestä. Kun laskut siirretään perintätoimiston toimesta haastehakemuksen kautta ulosottoon, seuraavan kerran laskusta tulee tietoa vasta ulosottotilityksien muodossa. Tähän on syynä se että, oikeudelliseen perintään siirtymisen jälkeen perintätoimisto ei voi enää perinnän etenemiseen vaikuttaa ja tilannetta ei aktiivisesti seurata käräjäoikeuden järjestelmästä.

Tutkimustuloksia ei voida kaikkiin yrityksiin yleistää, sillä perinnän onnistumiseen vaikuttaa suuresti myös yrityksen luottopolitiikka ja ennen perintää tehdyt luottopäätökset. Tutkimukseen valituilla yrityksillä luottopolitiikka on melko kehittynyt ja toimeksiantoja on paljon, joten suuri osa perinnästä onnistuu vapaaehtoisella tai oikeudellisella perinnällä. Tutkimukseen ei valittu yrityksiä, jotka käyttävät perintätoimiston palveluita vain satunnaisesti, sillä näissä tilanteissa olisi ollut vaikea arvioida likviditeetin kehittymistä. Toimeksiantajalla on useita asiakkaita, jotka käyttävät perintäpalveluita vain esimerkiksi yhden laskun perinnän verran, joten siitä tilanteesta ei voida tehdä suurempia johtopäätöksiä taloudellisiin vaikutuksiin. Tutkimukseen haastateltuja yrityksiä oli vähän, mikä vaikuttaa myös tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Haastateltujen luottopolitiikka on kehittynyttä, mikä myös osaltaan vaikutti tutkimustuloksiin. Haastatteluja olisi voitu tehdä myös useampi ajan salliessa, mutta siihen ei resurssit riittäneet. Tutkimuksesta olisi saatu luotettavampi, jos yrityksiä olisi ollut enemmän ja tutkimusaineistosta olisi saatu laajempi. Tutkimuksesta ei saatu kovinkaan tarkkaa numeerista tietoa kassankierron nopeutumisesta ja maksuvalmiuden parantumisesta, mikä hieman heikensi tutkimuksen onnistumista. Tutkimustulosten kannalta tämä oli myös hieman yllättävää, koska haastatteluita suunniteltaessa oletuksena oli, että yrityksillä olisi ollut enemmän tietoa omasta taloudellisesta tilanteesta ja sen muutoksista. Syynä tiedon vähyyteen kahdella tilitoimistolla on se, että yritysten toiminta on laajentunut reilusti viimeisen kahden vuoden aikana ja saatavien määriä on vaikea vertailla luotettavasti, kun samalla asiakasmäärät ovat kasvaneet.

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin perinnän ulkoistamisen vaikutuksia yrityksen talouteen ja likviditeetin hallintaan. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Perintäritari Oy:lle. Selvityksen tuloksia voidaan käyttää markkinointitarkoitukseen, sillä yritystoiminta on kasvussa ja uusia asiakkaita hankitaan aktiivisesti.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääotsikosta, joista ensimmäinen käsittelee taloushallintoa kokonaisuutena ja likviditeettihallintoa, luotonhallintaa sekä perintää osana taloushallintoa. Likviditeettihallinto on osa yrityksen taloushallintoa. Likviditeetillä tarkoitetaan maksuvalmiutta, eli sitä, miten yritys selviytyy päivittäisistä maksuista ajallaan. Maksuvalmius on yksi liiketoiminnan jatkuvuuden perusedellytyksistä. Likviditeettihallintoon sisältyy luotonhallinta, joka tarkoittaa käytännössä myyntisaatavien hallintaa.

Teoriaosuuden toisessa luvussa käsitellään perintää, joka on yksi tärkeä osa luotonhallintaa. Perinnällä tarkoitetaan myyntisaatavien perintää niiden erääntymisen jälkeen. Tehokkaalla ja säännöllisellä perinnällä pystytään parantamaan yrityksen maksuvalmiutta ja nopeuttamaan kassankiertoa. Toisessa luvussa käsitellään lisäksi ulkoistamista, siihen liittyviä teorioita ja hyötyjä sekä riskejä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajan asiakkaita. Haastatteluihin osallistui yhteensä kolme yritystä, jotka valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Valintaan vaikutti se, että asiakkaat ovat aktiivisia ja käyttävät perintätoimiston palveluita säännöllisesti. Jätettyjen toimeksiantojen määrä oli myös suuressa roolissa, sillä näillä yrityksillä on enemmän tietoa maksuvalmiuden kehittymisestä ja kokemusta yhteistyöstä, verrattuna asiakkaisiin, jotka käyttävät palveluita satunnaisesti. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, miten ulkoistettu perintä on vaikuttanut maksuvalmiuteen ja kassankiertoon, sekä millaisia käsityksiä ulkoistamisesta yrityksillä on. Ulkoistamiseen liittyen selvitettiin yrityksiä motiiveja ja sitä, millaisia hyötyjä ja haittoja perinnän ulkoistamisella voi olla.

Tutkimuksesta selvisi, että säännöllisellä perinnällä ja perinnän ulkoistamisella on ollut merkittävä vaikutus kassankiertoon ja maksuvalmiuteen. Perinnän ulkoistamisen jälkeen kassankierto on nopeutunut ja kuukausitasolla erääntyneet saatavat

ovat vähentyneet huomattavasti. Haastatteluilla ei saatu kovin tarkkaa numeerista tietoa maksuvalmiuden kehittymisestä, sillä kahdella yrityksellä myös asiakasmäärät ovat kasvaneet perintätoimiston kanssa yhteistyön alettua. Vertailua ei voitu parin vuoden takaiseen tilanteeseen tehdä kovin luotettavasti, sillä myös myyntisaatavien määrä on lisääntynyt uusien asiakkaiden myötä.

Ulkoistaminen on vapauttanut yrityksiä resursseja oman ydinliiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Tuloksista selviää, että merkittävänä riskinä yritykset pitävät sitä, että perinnällä voi olla negatiivinen vaikutus asiakassuhteisiin. Perinnällä on edelleen hyvin huono maine ja perintätoimiston käyttäminen saatavien perinnässä voi olla joissain asiakassuhteissa kohtalokasta, varsinkin siinä tapauksessa, jos perintä hoidetaan huonosti. Perintätoimistoa valittaessa yrityksille olikin tärkeää se, että arvot ovat yhtenevät ja asiakkaita kohdellaan inhimillisesti, vaikka kysymyksessä on saatavien perintä. Yritykset myös arvostavat sitä, että perintätapauksiin suhtaudutaan ratkaisukeskeisesti ja kaikkiin tilanteisiin pyritään löytämään kaikkia osapuolia miellyttävä ratkaisu.

LÄHTEET

- Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Alma Talent. Ei päiväystä. Myyntisaamisten kiertoaika. [Verkkosivusto]. [Viitattu 27.9.2020]. Saatavana: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslu-kuopas/tehokkuus/myyntisaamisten-kiertoaika>
- Aluehallintovirasto. Ei päiväystä. Perintä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <https://www.avi.fi/web/avi/perinta>
- Asiakastieto. Ei päiväystä. Asiakastieto yrityksenä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-yrityksena/yrityksesta.html>
- Blummé, N., Kaarenoja, A. & Suontausta, S. 2007. Maksukyky ja osakeyhtiön varojen jakaminen. Helsinki: KHT-media.
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. Wiley online library. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 9.11.2020]. Saatavana: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Espino-Rodríguez, T. & Padrón-Robaina, V. 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: <https://wenku.baidu.com/view/dd6bf7160b4e767f5acfce22.html>
- HE. 199/1996. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi saatavien perinnästä laeiksi eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta.
- Hentunen, J. 2011. Itse hoidetun ja ulkoistetun perinnän tehokkuuden erot ja perinnän inhimillisyys. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 23.11.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38465/Hentunen_Jenna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Intrum Oy. 5.6.2018. European Payment Report 2018. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 1.10.2020]. Saatavana: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00657/c5bb38d4-8a5d-4857-bee4-f48e3b6bcffd.pdf>

- Intrum Oy. 1.10.2020. European Payment Report 2020. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.10.2020]. Saatavana: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00668/f9b69ef3-8b5e-4b6e-a210-5a207a31f602.pdf>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kenton, W. 25.7.2020. Make-or-Buy Decision. What is Make-or-buy Decision. Investopedia. [Verkkosivusto]. [Viitattu 9.11.2020]. Saatavana: <https://www.investopedia.com/terms/m/make-or-buy-decision.asp>
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, H. 20.9.2018. Taloushallinnon ulkoistaminen ulkoistaa myös riskit. [Blogimerkintä]. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavana: <https://www.visma.fi/blog/taloushallinnon-ulkoistaminen-ulkoistaa-myos-riskit/>
- Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Kurki, C. 2018. Saatavien hallinta ja perintä sekä niiden ulkoistamisen hyödyt ja riskit. [Verkkajulkaisu]. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. [Viitattu 23.11.2020]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140910/ONT%20Christina%20Kurki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kytönen, E. 2019a. Luottohallinto. [Ppt-esitys]. [Viitattu 18.9.2020]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavana Seinäjoen ammattikorkeakoulun Moodlesta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kytönen, E. 2019b. Kassahallinto. [Ppt-esitys]. [Viitattu 12.10.2020]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavana Seinäjoen ammattikorkeakoulun Moodlesta. Vaatii käyttöoikeuden.
- L 22.4.1999/513. Laki saatavien perinnästä.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 13.10.2020]. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. [Verkkokirja]. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana Alma Talent Verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.

- Maksu Myöhässä. Ei päiväystä. Saitko perintäkirjeen? [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.10.2020]. Saatavana: http://maksumyohassa.fi/saitko_perintakirjeen/
- Ok Perintä. Ei päiväystä. Oikeudellinen perintä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.10.2020]. Saatavana: <https://www.okperinta.fi/fi/oikeudellinen-perinta>
- Paramasivan, C. & Subramanian, T. 2009. Financial Management. [Verkkokirja]. New Delhi: New Age International. [Viitattu 29.9.2020]. Saatavana ProQuest Ebook Centralista. Vaatii käyttöoikeuden.
- Perintäalan yritysperinnän käytäntesäännöt. 21.5.2019. Suomen perimistöimistöjen liitto ry. [Verkkosivusto]. [Viitattu 18.10.2020]. Saatavana: http://www.suomenperimistöimistöjenliitto.fi/wp-content/uploads/2019/08/perintäalan_yrityspe-rinnän_käytäntesäännöt_21.5.2019.pdf
- Pönkä, P. & Willman, P. 2004. Käytännön perintäopas. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkosivusto]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 12.9.2020]. Saatavana: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Salmi, I. 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 13.10.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Silen, M. 13.7.2020. Helsingin Seudun Kauppakamari. Neuvontapalvelut: Tratta eli julkisuusuhkainen maksukehoitus. [Verkkosivusto]. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana: <https://helsinki.chamber.fi/tratta-eli-julkisuusuhkainen-maksukehoitus/#c6907244>
- STT Viestintäpalvelut Oy. 5.6.2018. Intrum: Enemmistö suomalaisista yrityksistä näyttää hyväksyen ylipitkät maksuehdot. [Verkkosivusto]. [Viitattu 1.10.2020]. Saatavana: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/enemmisto-suomalaisista-yrityksista-nayttaa-hyvaksyeneen-ylipitkat-maksuehdot?publisherId=3328&releaseld=68349915>
- STT Viestintäpalvelut Oy. 25.6.2019. Intrum: Suomalaiset yritykset torjuvat maksuviiveitä perinnän luottotietojen tarkistamisen avulla. [Verkkosivusto]. [Viitattu 12.10.2020]. Saatavana: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/suomalaiset-yritykset-torjuvat-maksuviiveita-perinnan-ja-luottotietojen-tarkistamisen-avulla?publisherId=3328&releaseld=69861020>
- Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: WSOY.

Terviö, M. 2010. Kansantaloudellinen aikakauskirja. Oliver Williamson ja transaktiokustannusten taloustiede. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 9.11.2020]. Saatavana: <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak12010/kak12010tervio.pdf>

Twin, A. 5.7.2020. Outsourcing. What is outsourcing? Investopedia. [Verkkosivusto]. [Viitattu 3.10.2020]. Saatavana: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teema 1. Maksuvalmius

- Onko kassankierto nopeutunut?
- Miten erääntyneiden saatavien määrä on kehittynyt kuukausitasolla?
- Säännöllisen perinnän vaikutus maksuvalmiuteen?
- Onko saatu haluttuja tuloksia?

Teema 2. Ulkoistaminen

- Ulkoistamisen motiivit ja hyödyt
 - o Kustannussäästöt
 - o Resurssisäästöt
 - o Omaan ydinliiketoimintaan keskittyminen
 - o Lisäarvon tuotto
 - o Maksuviiveiden estäminen
 - o Selvitystyö velkojan ja velallisen välillä
- Perintäkumppanin valintaan vaikuttavat tekijät
- Ulkoistamiseen liittyvät riskit
- Mahdolliset kehitysehdotukset perintään ja yhteistyöhön liittyen