



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Hakala

”Eihän se ole muuta, kuin saatavat pitää maksaa”

Yritysten toiveet maksuvalvonnan ulkoistamisesta

Opinnäytetyö

Kevät 2022

Tradenomi (AMK), liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä: Johanna Hakala

Työn nimi: ”Eihän se ole muuta, kuin saatavat pitää maksaa” – Yritysten toiveet maksuvalvonnan ulkoistamisesta

Ohjaaja: Tuulia Potka-Soininen

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 39

Liitteiden lukumäärä: -

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia toiveita ja vaatimuksia yrityksillä on maksuvalvonnan ulkoistamiselle, sekä sen prosessille että palveluntarjoajalle.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta eri aiheesta, maksuvalvonnan kokonaisuudesta sekä ulkoistamisesta. Luvussa kaksi käsitellään maksuvalvonnan kokonaisuudesta luottopolitiikkaa, luottotappioita, myyntilaskutusta ja maksuehtoa sekä vapaaehtoista ja oikeudellista perintää. Luvussa kolme käsitellään ulkoistamista, sen tavoitteita ja riskejä sekä ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välistä suhdetta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja haastateltavat olivat toimeksiantajayrityksen olemassa olevia asiakkaita. Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkittavasta aiheesta tiedetään vähän. Laadullisella tutkimuksella pystyttiin kartoittamaan paremmin, mitä tekijöitä aiheeseen liittyy.

Haastattelujen myötä pystyttiin kartoittamaan yritysten toiveita ja vaatimuksia maksuvalvonnan ulkoistamiselle, niin palvelulle itsessään kuin myös palveluntarjoajalle. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että maksuvalvonnan ulkoistamisella tavoitellaan kustannussäästöjä ja resurssien parempaa kohdistumista. Ulkoistetun prosessin pitäisi mukailla yrityksen nykyistä prosessia, jotta nykyinen hyvä asiakastytyväisyys säilyy. Palveluntarjoajan tulee olla arvoiltaan ja toimintatavoiltaan lähellä ulkoistavaa yritystä, jotta voidaan tavoitella pitempää kumppanuutta. Tutkimuksen tulokset ovat hyödyksi työn toimeksiantajalle, ja niiden avulla toimeksiantaja voi kehittää omaa toimintaansa ja palveluvalikoimaansa.

¹ Asiasanat: maksuvalvonta, saatavien hallinta, ulkoistaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Johanna Hakala

Title of thesis: "It's the same as always, you must collect your receivables" – companies' expectations of the outsourcing of receivables control

Supervisor: Tuulia Potka-Soininen

Year: 2022

Number of pages: 39

Number of appendices: -

The aim of this thesis was to find out what expectations and demands companies have regarding the outsourcing of receivables control, both for the process itself and the service provider.

The theory part covers two main topics, receivables control and outsourcing. Chapter two covers the topics of receivables control, which are credit policy, credit losses, invoicing and payment term, and voluntary and judicial debt collection. Chapter three covers outsourcing, its risks and goals, and the relationship between the outsourcing company and the service provider.

The empirical part was carried out as a qualitative interview study. The data acquisition method used was a semi-structured interview with the target company's clients. A qualitative approach was chosen because there was not much previous research on the topic, and a qualitative approach enabled a more in-depth analysis of the factors related to the topic.

The interviews allowed to find out the companies' expectations and demands related to the outsourcing of receivables control. As a result, it can be concluded that, by receivable control outsourcing, the companies aim for cost savings and better allocation of resources. The outsourcing process should resemble the company's current process to maintain high customer satisfaction. To strive for a long-term partnership, the service provider's values and procedures need to be close to those of the outsourcer. The results of the present study are useful to the commissioner of the thesis and can be used to develop their operations and service range.

¹ Keywords: receivables control, outsourcing

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuvioluettelo	5
1 JOHDANTO	6
2 MAKSUVALVONTA	8
2.1 Mitä on maksuvalvonta?.....	8
2.2 Luottopoliittika maksuvalvonnan perustana.....	9
2.2.1 Ennen luoton myöntämistä.....	10
2.2.2 Luottotappiot	11
2.3 Saatavien hallinta	12
2.3.1 Myyntilaskutus ja maksuehto	13
2.3.2 Vapaaehtoinen ja oikeudellinen perintä maksuvalvonnan keinona	15
3 ULKOISTAMINEN	18
3.1 Ulkoistamisen tavoitteet	19
3.2 Ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja.....	20
3.3 Ulkoistamisen riskit.....	22
3.4 Perintätoimisto ulkoistamiskumppanina	23
4 TUTKIMUS MAKSUVALVONNAN ULKOISTAMISESTA	25
4.1 Haastateltavat	25
4.2 Aineistonkeruumenetelmä	26
4.3 Aineiston analysointi.....	27
5 TULOSTEN RAPORTOINTI	28
5.1 Kustannussäästöjä ja resurssien parempaa kohdentamista	28
5.2 Yhdessä sovittu prosessi, joka sopii tarpeeseen	29
5.3 ”Palveluja saadaan ostettua mistä vain”	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	34
6.1 Johtopäätökset.....	34
6.2 Pohdinta	35

LÄHTEET	37
---------------	----

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Saatavan synty ja elinkaari	8
Kuvio 2. Vapaaehtoisen perinnän vaiheet.....	15

1 JOHDANTO

Sanonta kuuluu ”raha on niin vanha keksintö, että sitä on kaikilla”, mutta millainen on saatavien hallinnan laita? Kun yrityksellä on käytettävänä riittävästi likvidejä varoja suoriutuakseen maksuvelvoitteistaan ilman viiveitä, on yrityksellä hyvä maksuvalmius (Alma Talent, i.a.). Yrityksen maksuvalmiuden ollessa kunnossa menevät palkat maksuun palkkapäivänä ja ostolaskut viimeistään niiden eräpäivänä sovitusti. Maksuvalmius yksin ei kuitenkaan ole taakseen kestävästä yritystoiminnasta, vaan kokonaisuudessa on tarkasteltava myös yrityksen kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Toiminnan kannattavuus on yksi yrityksen toiminnan perusedellytyksistä – mikäli yrityksen rahaliikenne ei pyöri ja yritys ei ole kannattava, voi yrityksen ikä jäädä lyhyeksi. Vakavarainen yritys selviytyy esimerkiksi paremmin yhdestä heikommastakin tilikaudesta, koska sillä on riittävästi puskuria kattamaan mahdolliset tappiot. Jotta nämä kolme kriteeriä – kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius – täyttyvät, tulee kaupan käydä ja rahan liikkua.

Rahan liikkumiseksi ja siten mainittujen kriteerien täyttymiseksi ei riitä, että yritys vain laatii ja lähettää laskuja tekemästään työstä tai tuottamastaan palvelusta, vaan myyntisaatavien kotiutumista tulee myös seurata ja valvoa. Nämä toiminnot voi yritys tehdä joko sisäisesti tai ulkoistaa, ja työssä on tutkittu tekijöitä toimintojen ulkoistamispäätösten taustalla. Maksuvalvonnan tai saatavien hallinnan ulkoistaminen on yleistynyt keino parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta. Maksuvalvonnan ulkoistamisesta voivat hyötyä erilaiset yritykset ikään tai kokoon katsomatta, ja yleinen toimintatapa on ulkoistaa maksuvalvonta perintävaiheesta alkaen. Yrityksen koko maksuvalvonnan ulkoistamiseen liittyy kuitenkin paljon pohdittavia asioita, eikä ulkoistaminen ole kaikille yrityksille toimiva ratkaisu. Maksuvalvonnan ulkoistaminen ei välttämättä kaikissa tilanteissa tuo tavoiteltua parannusta tehokkuuteen (Parkkali & Toivonen, 2022). Esimerkiksi, jos yrityksellä on monitasoinen asiakasrekisteri, jossa on asiakkaan yhden y-tunnuksen alaisena useampi liiketoimintayksikkö, yrityksessä käsitellään paljon hyvityslaskuja tai sopimukset muodostuvien laskujen takana eivät ole yksinkertaisia, ei yritys välttämättä hyödy ulkoistamisesta.

Opinnäytetyössä käsitteellä *maksuvalvonta* tarkoitetaan tätä myyntisaatavien kotiutumisen seuraamista ja sen edellyttämien toimenpiteiden tekemisen kokonaisuutta laskun lähettämisestä oikeudelliseen perintään. Tässä työssä maksuvalvonnan käsitteeseen kuuluu laskujen muodostaminen, laskujen lähetys, suoritusten seuranta, eräänntyneistä laskuista muistuttaminen sekä saatavien vapaaehtoinen ja oikeudellinen perintä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on seinäjokelainen perintätoimisto Perintäritari Oy. Perintäritari Oy on 1980-luvulla perustettu, yritysten väliseen perintään keskittynyt perintätoimisto, jonka toimintaa ohjaa vastuullisuus (Perintäritari Oy, i.a.-b). Perintäritari Oy:n palveluihin kuuluvat vapaaehtoisen ja oikeudellisen perinnän lisäksi sovittelu, jälkiperintä sekä luottoanalyysit (Perintäritari Oy, i. a.-a). Yrityksen liikevaihto tilikaudella 2020 oli 215 035 € ja liiketoiminnan voitto oli 49 550 € (Suomen Asiakastieto Oy, i.a.).

Tutkimuksen käytännön ongelma on, että toimeksiantajayritys haluaa laajentaa omaa palveluvalikoimaansa ennen vapaaehtoista perintää tapahtuviin maksuvalvonnan osa-alueisiin, mutta heillä ei ole riittävästi tietoa siitä, mitä asiakkaat tällaiselta palvelulta haluavat ja odottavat. Käytännön ongelmasta johdettiin tutkimusongelma, mitä asiakkaat haluavat? Tutkimusongelmasta muotoiltiin tutkimuskysymykset: mikä on asiakkaan motiivi ulkoistamiselle, mitä riskejä asiakkaat mahdollisesti näkevät ulkoistamisessa sekä mitä lisäarvoa ulkoistaminen voi asiakkaalle tuoda. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymyksiin, jotta voidaan tarjota toimeksiantajalle riittävästi tietoa palveluvalikoimansa laajentamisen tueksi.

Aiemmat tutkimukset liittyen maksuvalvontaan, sen prosesseihin tai kehittämiseen tarkastelevat aihetta lähinnä jonkin case-yrityksen kehittämishankkeen kautta. Esimerkiksi Nieminen (2017) tutki opinnäytetyössään myyntilaskujen maksuaikoja ja luottotappioiden ennaltaehkäisyä case-tutkimuksena yrityksessä X, ja Paloniemi (2016) myyntisaamisten hallinnan tilaa niin ikään case-tutkimuksena. Opinnäytetyö tuo erilaisen lähestymistavan käsiteltävään aiheeseen tarkastelemalla maksuvalvonnan ja ulkoistamisen kysymyksiä palveluntarjoajan, eikä ulkoistamista pohtivan yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä on kaksi osaa, teoreettinen osuus sekä empiirinen tutkimus. Teoreettinen osuus, luvut kaksi ja kolme, käsittelevät maksuvalvonnan kokonaisuutta sekä ulkoistamista. Tutkimuksen tekemistä käsitellään luvussa neljä. Luvussa viisi raportoidaan tutkimustulokset ja viimeisessä, kuudennessa luvussa on johtopäätösten ja pohdinnan vuoro.

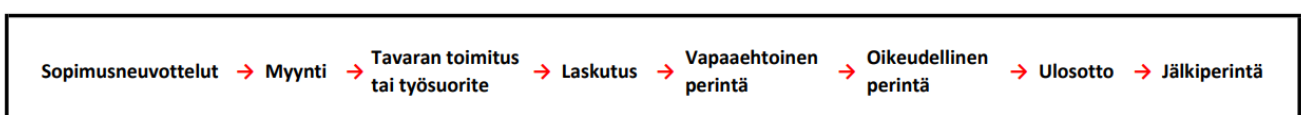
2 MAKSUVALVONTA

2.1 Mitä on maksuvalvonta?

Opinnäytetyössä tutkitaan maksuvalvonnan kokonaisuutta, ja onkin aiheellista havainnollistaa ero maksuvalvonnan ja luotonvalvonnan käsitteiden välillä. Siinä, missä maksuvalvonnan kokonaisuudessa reskontranhoitaja hoitaa konkreettisesti rahaliikennettä ja suoritusten kohdistamista, luotonvalvoja seuraa reskontranhoitajan työn myötä asiakkaiden maksukäyttäytymistä ja muita luoton myöntämiseen vaikuttavia seikkoja. Luotonvalvonta on erillinen osa maksuvalvonnan kokonaisuutta, ja sen merkitys korostuu jo myönnettyjen luottojen hallinnassa ja seurannassa (Lindström, 2014, s. 172). Yhtenä maksuvalvonnan osana reskontranhoitajan tehtävänä on huolehtia ja seurata myyntisaamisten kotiutumista luoton myöntämisen jälkeen, kun taas luotonvalvonnan tehtävä on hallita ja seurata esimerkiksi asiakkaan olemassa olevan luoton määrää, maksuhistoriaa ja luottotietoja.

Maksuvalvontaan kuuluu niin myynti- kuin ostoreskontran hoitaminen. Ostoreskontran hoitaminen tarkoittaa yrityksen itse tekemien ostojen laskujen hoitamista, niiden tarkastamista ja maksatusta. Myyntireskontran hoitamisessa taas laskutetaan yrityksen asiakkaita heidän ostamistaan tuotteista ja palveluista (Hakonen ym., 2016, s. 122). Opinnäytetyössä ensisijaista on tarkastella myyntireskontran hoitamiseen liittyviä asioita.

Maksuvalvonnan voidaan karkeasti määriteltynä katsoa alkavan siitä, mihin myynnin tehtävät loppuvat. Kuviossa 1 on havainnollistettu saatavan synty ja elinkaari, ja kuvion kolme ensimmäistä kohtaa – sopimusneuvottelut, myynti ja tavaran toimitus tai työsuorite – ovat myynnin tehtäviä, ja laskutuksesta eteenpäin tehtävät kuuluvat maksuvalvonnan käsitteen alle. Kuitenkaan selkeää rajaa ei voida vetää yrityksen eri toimintojen välille, sillä myös myynnin tulee olla tietoinen esimerkiksi yrityksen luottopolitiikasta jo sopimusneuvotteluvaiheessa. Myyjien tekemät päätökset vaikuttavat olennaisesti maksuvalvontaan – jos myyjä tekee euromääräisesti merkittävän kaupan maksukyvyttömälle yritykselle, aiheuttaa se mahdollisesti merkittävää lisätyötä maksuvalvonnan eri vaiheissa.



Kuvio 1. Saatavan synty ja elinkaari (mukaillen Lindström, 2014, s. 5).

Opinnäytetyössä maksuvalvonnan kokonaisuutta käsitellään luottopolitiikasta oikeudelliseen perintään. Luottopolitiikkaa käsitellään opinnäytetyössä, sillä sitä voidaan pitää perustana koko maksuvalvonnan kokonaisuudelle, ja ymmärtämällä luottopolitiikan käsitteen voi olla helpompi hahmottaa maksuvalvonnan kokonaisuutta. Luottopolitiikkaa käsittelevässä kappaleessa pohditaan, mitä tapahtuu ennen luoton myöntämistä sekä käsitellään luottotappioita ja niiden merkitystä. Kuvion 1 mukaisen laskutuksen vaiheesta käsitellään myyntilaskutusta ja maksuehtoa, sekä myös vapaaehtoista ja oikeudellista perintää maksuvalvonnan tehokkeina.

2.2 Luottopolitiikka maksuvalvonnan perustana

Yritystoiminnan koosta riippumatta yrityksen tulisi laatia toiminnalleen sopiva luottopolitiikka. Luottopolitiikka, mielellään kirjallinen, on yrityksen koosta riippumatta merkittävä osa liiketoimintaa, ja se toimii perustana myös maksuvalvonnalle (Lindström, 2014, s. 4). Luottopolitiikan onnistumisella on suuri merkitys maksuvalvonnan toiminnan kannalta, sillä mitä parempi luottopolitiikka, sitä vähemmän ylimääräistä työtä se teettää maksuvalvonnalle. Luottopolitiikka on laaja kokonaisuus, ja yksinkertaistettuna luottopolitiikalla tarkoitetaan yrityksessä sovitteja menetelmiä ja toimintatapoja, joilla on merkitystä yrityksen käymässä luottokaupassa (mts. 5). Luottopolitiikkaan kuuluu sisäisesti sovitteja toimintatapoja, esimerkiksi se, kuka voi myöntää minkä suuruisen luoton, pitääkö luottopäätökset hyväksyttävä esihenkilöllä tai kenen vastuulla ja missä vaiheessa on asiakkaan luottotietojen tarkastaminen. Luottopolitiikka ulottuu tarjouksen laatimisesta laskutuksen kautta perintään, ja luottopolitiikkaa tuleekin tarkastella aina kokonaisuutena, erityisesti mahdollisten muutosten aikana. Kokonaisuutena tarkasteleminen auttaa hahmottamaan prosessin pientenkin muutosten vaikutuksen kokonaisuuteen.

Ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää hyvälle luottopolitiikalle, vaan jokainen yritys määrittää oman luottopolitiikkansa. Lindström (2014, s. 6–7) toteaa, että hyvän ja toimivan luottopolitiikan perustana on se, että jokainen henkilökunnan jäsen osallistuu luottopolitiikan suunnitteluun. Osallistamalla koko henkilökunta luottopolitiikan suunnitteluun voidaan parantaa heidän ymmärrystään omasta vastuustaan luottopolitiikassa. Jos yrityksessä on esimerkiksi sovittu, että aina laskulle myytäessä tarkistetaan asiakkaan luottotiedot, ei riitä, että myyjät vain sanovat toimivansa näin, vaan niin on toimittava.

Kun ajatellaan maksuvalvonnan ulkoistamista, on tärkeää, että maksuvalvontansa ulkoistavan yrityksen luottopolitiikka on ulkoistuskumppanin tiedossa. Jos ulkoistavan yrityksen luottopolitiikassa on parantamisen varaa, koituu siitä todennäköisesti enemmän työtä maksuvalvontaa hoitavalle kumppanille, kun he joutuvat käyttämään enemmän resursseja maksukyvyttömän tai -haluttoman asiakkaan asian hoitamiseen verrattuna asiakkaaseen, jolla on maksukykyä ja -halua.

2.2.1 Ennen luoton myöntämistä

Ennen luoton myöntämistä on hankittava riittävät tiedot asiakkaasta. Kun asiakkaana on yritys, riittävien tietojen perustana on yrityksen y-tunnus. Y-tunnuksen avulla voidaan yksilöidysti tarkistaa mm. asiakkaan viralliset yhteystiedot sekä luottotiedot. Kilpailu- ja kuluttajaviraston linjauksessa maksamisesta ja laskutuksesta (2008) linjataan, että lasku tulee lähettää oikeaan osoitteeseen. Yritysten välisessä kaupassa oikeasta osoitteesta voi varmistua käyttämällä Yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä ilmoitettua osoitetta, sillä YTJ on virallinen yritystietojen rekisteri, jonka tietojen päivittäminen on yrityksen vastuulla.

Luottotietojen tarkistamisen pitäisi olla jokaisessa yrityksessä yleinen toimintatapa aina luottokauppaa tehdessä. Luottotietojen tarkistamista myyntitilanteessa ei pitäisi ostajaosapuolen ottaa epäluottamuslauseena, ja jos ostaja ei jostain syystä hyväksyisi luottotietojensa tarkistamista, on myyjänkin aiheellista miettiä, kannattaako luottoa myöntää. Luottotietoja tarkistaessa tulee kiinnittää huomiota niiden tarjoamaan tietoon kokonaisuutena, mutta erityisesti maksuviive- ja maksuhäiriömerkintöihin. Maksuviivemerkintä syntyy, kun riidaton yrityssaatava on suorittamatta seitsemän päivää sen eräpäivän jälkeen (Yritysraportti, i.a.). Maksuviivemerkintä on maksuhäiriömerkintää ketterämpi ja ajankohtaisempi merkintä, sillä maksuhäiriömerkinnät viestivät jo pitempään jatkuneista maksuvaikeuksista. Maksuhäiriömerkintöjä on paljon erilaisia, ja onkin aiheellista tarkastella, millaisesta merkinnästä on kyse, milloin se on muodostunut ja onko merkinnän aiheuttanutta saatavaa suoritettu.

Luottotietojen tarkistaminen ja niiden huolellisinkaan tulkinta ei kuitenkaan poista luottotappioiden riskiä. Yhtenä esimerkkinä tähän oli lain saatavien perinnästä väliaikainen muutos, jossa henkilöyhtiöille ei voinut asettaa trattaa 1.7.–30.9.2021 välisenä aikana (Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi saatavien perinnästä annetun lain väliaikaisesta muuttamisesta, saatavien perinnästä annetun lain 7 §:n väliaikaisesta muuttamisesta ja luottotietolain 24 §:n

väliaikaisesta muuttamisesta 59/2021). Tämä lakimuutos aiheutti vääristymää luottotietorekisteriin, sillä henkilöyhtiöiden mahdolliset maksuvaikeudet tulivat velkojien tietoon viiveellä. Hallituksen esityksen pohjalta hyväksytyyn väliaikaisen lain vuoksi riski luottotappioista kasvoi, sillä velkojille ei ollut saatavilla ajantasaista tietoa velallisyrittäjien tilanteesta. Tätä voi tarkastella myös velallisosapuolen taloudellisen vastuun näkökulmasta – siinä, missä velkojaosapuolella ei ollut saatavilla ajantasaista tietoa yrityksen mahdollisista maksuvaikeuksista, saattoi myös velallisosapuoli käyttää hyväkseen tilannetta ja kasvattaa omien velkojensa määrää.

2.2.2 Luottotappiot

Hyvällä luottopolitiikalla voidaan paremmin ehkäistä luottotappioiden syntymistä. Luottotappiosta puhutaan silloin, kun myyntisaamiseen ei todennäköisesti saada suoritusta, yleensä velallisen maksukyvyttömyyden vuoksi (Hakonen ym., 2016, s. 147). Lindströmin (2014, s. 7) mukaan luottotappio syntyy luotonantohetkellä, ja kaikki sen jälkeen tehtävät toimet ovat vain pyrkimyksiä minimoida tappio. Tämän näkökulman ymmärtäminen voisi auttaa yrityksiä suunnittelemaan omaa luottopolitiikkaansa paremmin, sillä mitä anteliaammin myy laskulle ja pitkällä maksuehdoilla, sitä suurempi riski luottotappioille on olemassa. Luottotappioita tulee toimialasta riippumatta, ja niiden riski tulisi huomioida luottopolitiikkaa suunniteltaessa (mts. 4). Kuitenkin luottotappioriskin totaalinen välttäminen voi hidastaa yrityksen myynnillistä kasvua. Sen vuoksi yrityksen tavoitteena ei tulisi olla nolla luottotappiota, vaan optimaalinen piste, jossa otetulla riskillä saatu lisämyynnin kate on samansuuruinen kuin riskin aiheuttama luottotappio (Ijäs, 2002, s. 26).

Mikäli eräänäntynyt saatavaa on perintätoimisto tai muu taho perinyt tuloksetta, antaa se velkojalle kirjallisen luottotappiosuosituksen, jonka perusteella saatava kirjataan luottotappioksi (Kohonen, 2018). Luottotappiokirjauksen voi tehdä myös tilanteessa, jossa velallinen on aloittanut saneerausmenettelyn tai asetettu konkurssiin. Luottotappiokirjaus on perusteltu esimerkiksi tilanteessa, jossa maksumuistutuksen ja maksuvaatimusten jälkeen saatavaa ei ole suoritettu ja velallisen luottokelpoisuus on heikko (Ijäs, 2002, s. 42). Kirjanpidossa luottotappiokirjaus tehdään myyntisaamisista liiketoiminnan muihin kuluihin. Mikäli luottotappioksi kirjattu myyntisaaminen on ollut arvonnäköverollinen, voi arvonnäköveron osuuden vähentää arvonnäköverovelasta. Kuitenkin luottotappiosuosituksesta huolimatta voi luotonmyöntäjä tilanteen mukaan passiivisesti seurata, paraneeko velallisen maksukyky ja onko saatavaan mahdollisuus saada suoritus myöhemmin. J. Järvisen (henkilökohtainen tiedonanto 13.4.2022)

mukaan velallisen maksukykyä kannattaa jäädä seuraamaan, mikäli yksityishenkilö on työikäinen ja maksuhäiriömerkinnät ovat muodostuneet pienistä pääomista. Jos velallinen on yritys, passiivista seuranta kannattaa tehdä esimerkiksi tilanteessa, jossa velallisyrittäjällä on useita tuoreita maksuhäiriömerkintöjä, eikä ennen niitä ole merkintöjä lainkaan. Tällöin kannattaa seurata muutaman kuukauden ajan, tulevatko saatavat suoritetuiksi vai muodostuuko niistä varattomuusmerkintä – jos maksuhäiriön aiheuttaneet erääntyneet saatavat on suoritettu, voidaan se tulkita maksukyvyyn ja/tai -halun kohentumiseksi. Toisaalta on myös resursikysymys, missä laajuudessa luottotappioiksi suositettuja saatavia kannattaa yrityksessä jäädä seuraamaan. Samoin kuin luottopäätöksiä, myös perinnän keskeyttämistä ja luottotappiosuositusta tulee harkita aina tapauskohtaisesti, ja luottotappiosuosituksen tukena tulisi käyttää luottotietorekisterin tarjoamaa tietoa ja sen tulkintaa.

2.3 Saatavien hallinta

Yrityksen toiminnan ja sen oman maksukyvyyn kannalta on keskeistä, että myyntilaskuihin saadaan suoritukset ajallaan eräpäivään mennessä. Saatavien hallintaa on kaikki ne toimet, joita yrityksessä tehdään myyntisaamisten kotiutumisen seuraamiseksi ja edistämiseksi. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä muut taloushallinnon toiminnot on usein ulkoistettu tilitoimistolle, mutta myyntilaskutuksen hoitaa usein yrittäjä itse. Tällöin yrittäjä itse luo ja lähettää laskun, ja saatavan kotiutumisen seuraa tilitoimisto.

Maksuvalvonnan näkökulmasta ajankohtaista on maailmanlaajuisen koronaviruspandemian vaikutus yrityksen kassankiertoon ja sitä kautta maksuvalmiuteen. Lowell Suomi Oy:n (2020) teettämässä Lowell-analyysissä käy ilmi, että suomalaisyritysten kassankierto oli hidastunut vuoden 2019 postilakosta alkaen, ja muutama kuukausi postilakon jälkeen keväällä 2020 alkanut koronapandemia lisäsi maksuviiveitä. Nämä maksuviiveet voivat aiheuttaa ikävän noidankehän yrityksille: yritys myy asiakkaalleen tuotteen luotolla, asiakas ei maksakaan tuotteesta esitettyä laskua eräpäivään mennessä, myyjällä on merkittävästi myyntisaamisia kiinni maksamattomassa laskussa eikä siten saa omia laskujaan maksettua, joutuu kenties venyttämään omien laskujensa maksua tämän vuoksi ja niin edelleen. Kaikki tämä voi kostautua velkamäärän lisääntymisellä ja siten taloudellisilla vaikeuksilla. Intrum Justitia Oy:n (2017) teettämän maksutaparaportin mukaan paremman maksuvalvonnan kulmakiviksi nostettiin seuraavat viisi asiaa:

- Ajantasainen ja johdonmukainen luottopolitiikka
- Sekä uusien, että nykyisten asiakkaiden maksukyvyn seuranta
- Ripeä muistuttaminen
- Työ luottotappioiden ehkäisemiseksi kuuluu sekä myynnille että talousosastolle
- Asiakaskunnan tasapainottaminen huomioiden riskit ja kasvupotentiaalin.

2.3.1 Myyntilaskutus ja maksuehto

Jotta yrityksen talous pyörii ja yritys tuottaa voittoa, on sen myyntilaskutuksen oltava tehokasta ja ajan tasalla. Yritys voi tarjota laskun lisäksi myös muita maksamisen vaihtoehtoja, ja tarjottuihin maksutapoihin vaikuttaa niin yrityksen myymä tuote tai palvelu kuin sen asiakkaat (Suomi.fi, 2020).

Myydyistä suoritteista tulee lähettää asiakkaalle lasku mahdollisimman nopeasti, jotta rahaliikenne pyörii (Hakonen ym., 2016, s. 123). Yleisesti lasku lähetetään vasta tehdyn suoritteen jälkeen, mutta yritykset voivat myös sopia toisin (Lindström, 2014, s. 142). Tehokas laskutus, jossa yksityiskohtainen ja huolellisesti laadittu lasku esitetään pian myynnin jälkeen ei ainoastaan toimi hyvänä käyntikorttina asiakkaalle, vaan se myös edesauttaa saatavan kotiutumista ajallaan (mts. 141). Hitaalla laskutuksella on negatiivinen vaikutus niin yrityksen talouteen kuin yrityskuvaan. Negatiivinen vaikutus yrityksen talouteen on rahan sitoutuminen yrityksen käyttöpääomaan turhaan, kun lasku lähetetään pitkän ajan kuluttua suoritteesta. Myöhään lähetetty lasku aiheuttaa laskun saajassa negatiivisia tunteita ja ylimääräistä työtä, kun myöhään esitetty lasku tulee kohdistaa oikeaan ostotapahtumaan. On myös huomioitava, että laskun maksaja on todennäköisesti budjetoinut menon sille ajankohdalle, kun osto tehdään – myöhemmin esitetty lasku voi aiheuttaa taas ostajalle tilapäisiä maksuviiveitä (Lehtonen ym., 2001). Myyntilaskutus on lopulta kovin yksinkertaista: mitä huolellisemmin laadittu lasku, sitä helpompi asiakkaan on se maksaa.

Vaikka myyntilaskun hyvyttä määrittää useampi eri tekijä, yksi maksuvalvonnan kannalta oleellisimpia tarkasteltavia asioita laskulla on sen maksuehto. Maksuehdolla tarkoitetaan sitä aikaa, mikä jää laskun luontipäivän ja eräpäivän väliin. Yritysten välisessä kaupassa maksuehto voi olla korkeintaan 30 päivää, ellei siitä nimenomaisesti ole sovittu muuta (Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 30/2013). Vaikka maksuehto voi lain mukaan olla yli 30 päivää vain, jos osapuolet ovat siitä sopineet, Suomen Yrittäjien vuonna 2021 teettämän

Yrittäjägallupin mukaan tilanteissa, joissa maksuehto oli ylittänyt 30 päivää, oli siitä nimenomaisesti sovittu vain alle joka toisen tapauksen kohdalla (Suomen Yrittäjät, 2021). Toisaalta maksuaikojen pidentymiseen on vaikuttanut myös globaali pandemia, mutta maksuaikalain rikkomista on tapahtunut myös ennen pandemiaa. Useimmin lain vastaisesti toimivat Suomen Yrittäjien *Yrittäjägallupin* (2021) mukaan suuret yritykset maksamalla laskunsa yli 30 päivän maksuehdolla ilman nimenomaista sopimista.

Kassankierron hallinnan kannalta oleellista on määrittää maksunsaajalle sopiva maksuehto. Lyhyt maksuehto on maksunsaajan kassankierron kannalta pitkää maksuehtoa parempi vaihtoehto, kun raha myydystä tuotteesta tai palvelusta tulee nopeammin yrityksen kassaan. Toisaalta liian lyhyen maksuehdon riskinä on, että laskuihin ei tule suoritusta eräpäivään mennessä, sillä maksettavat laskut saattavat esimerkiksi kiertää maksuehtoa pidemmän ajan hyväksymiskierroksella laskunsaajayrityksessä (Toikka, 2018). Pidemmät maksuehdot ovat todennäköisesti maksajan näkökulmasta parempi vaihtoehto, mutta myyjän kannalta pitkät maksuehdot ovat luottoriski (Talponen, 2002, s. 56–57), ja myyjä sitouttaa rahaa käyttöpääomaansa käytännössä turhaan, jos pitkälle maksuehdolle ei ole perustetta. Lindströmin (2014, s. 42–43) mukaan pitkän maksuehdon voimakas vaatiminen voi viitata siihen, että asiakkaalla ei ole aikomustakaan maksaa laskua. Pitkän maksuehdon ja sen tuomien riskien sijaan olisi myyjälle edullisempaa neuvotella ostajan kanssa maksusuunnitelmasta, jossa osa kauppahinnasta maksetaan heti, ja loput sovittuna ajankohtana (Saldo, 2020). Maksusuunnitelmasta neuvottelu pitkän maksuehdon sijaan on myös varteenotettava keino ostajan maksukyvyyn arviointiin.

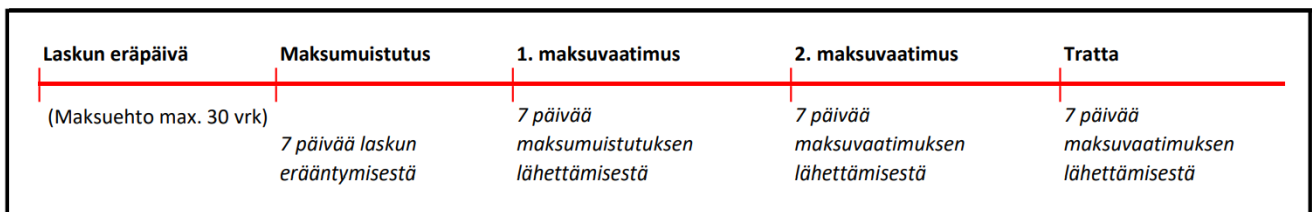
Yleisesti voidaan todeta, että sovittuja maksuehtoja on noudatettava, oli sovittuna joko 7 tai 30 päivän maksuehto. Aina ei kuitenkaan ole kyse vain siitä, että laskuttava yritys määrittää maksuehtonsa, vaan yritykset voivat määrittää omille ostolaskuilleen tietyt maksuehdot. Lain sallimaa 30 vuorokauden enimmäismaksuehtoa käyttävät erityisesti isot yritykset, joissa taloushallinnon toiminnot voivat olla keskitettyjä ja siten laskun päätyminen vastaanottajan pöydälle voi kestää. Pienemmän yrityksen ollessa maksunsaajana, pitkät maksuehdot voivat tuntua kohtuuttomilta, erityisesti jos kyseessä on yrityksen tavanomaiseen kauppaan suhteutettuna suurempi saatava. Krautsuk (2018) kertoo esimerkistä, jossa suomalainen suuryritys ilmoitti omien laskujensa maksuajaksi 90 vuorokautta. Maksuehdon pidentämisestä ilmoittaminen ei kuitenkaan täytä lain vaatimusta nimenomaisesta sopimisesta, eikä siihen haastatellun asiantuntijan mukaan tarvitse suostua. Samassa yhteydessä nostettiin esiin myös seikka, että

harvoin pienemmillä yrityksillä on neuvotteluvaraa maksuehdoissa, ja vielä harvemmin uskallusta lähteä riitauttamaan yksipuolisesti määritettyä maksuehtoa.

2.3.2 Vapaaehtoinen ja oikeudellinen perintä maksuvalvonnan keinona

Jos saatavaa ei ole suoritettu sen erääntymiseen mennessä, voi yritys käyttää vapaaehtoisen perinnän toimenpiteitä. Vapaaehtoisen perinnän edellytyksenä on, että saatava on selvä ja riidaton. Perintälain mukaan vapaaehtoista perintää ei saa jatkaa, mikäli velallinen kiistää maksuvelvollisuutensa (Laki saatavien perinnästä 513/1999). Maksuvelvollisuuden kiistämisestä huolimatta perintää voi jatkaa tilanteessa, jossa kiistämiselle ei esitetä perustetta, tai perusteella ei ole todellista merkitystä maksuvelvollisuuden kannalta.

Vapaaehtoisen perinnän toimia ovat maksumuistutus, maksuvaatimus ja julkisuusuhkainen maksukehotus eli tratta. Laki saatavien perinnästä säättää aikarajat, joita tulee noudattaa, mikäli perintätoimista vaaditaan maksettavaksi perintäkuluja (Laki saatavien perinnästä 513/1999). Perintälakia muutettiin väliaikaisesti koronapandemian vuoksi, ja aikavälillä 1.7.2021–30.4.2022 voimassa olleen perintälain mukaisia aikarajoja on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Vapaaehtoisen perinnän vaiheet (Laki saatavien perinnästä 513/1999).

Kun yritysvelalliselle esitetty lasku on erääntynyt, voi maksumuistutuksesta vaatia kuluja vain, jos se lähetetään aikaisintaan seitsemän päivää laskun erääntymisestä (Laki saatavien perinnästä 513/1999). Laskun eräännyttyä yritykset usein lähettävät laskuistaan maksumuistutuksen itse, eivätkä välttämättä lisää omille muistutuksilleen kuluja. Seitsemän päivää maksumuistutuksen lähettämisen jälkeen voidaan lähettää maksuvaatimus, johon on lisätty perintäkuluja, jonka suuruus riippuu perittävästä pääomasta. Jälleen seitsemän päivän kuluttua ensimmäisen maksuvaatimuksen erääntymisestä voidaan lähettää toinen maksuvaatimus, johon voidaan lisätä korkeintaan puolet ensimmäisen maksuvaatimuksen perintäkulusta. Toisen maksuvaatimuksen sijasta, tai sen eräännyttyä, voidaan seitsemän päivän kuluttua asettaa erääntyneestä saatavasta julkisuusuhkainen maksukehotus eli tratta.

Perinnän tehokkuuden kannalta olennaista on ensimmäisen maksuvaatimuksen erääntymisen jälkeen tarkastella sitä, miten velallinen on maksuvaatimukseen suhtautunut. Jos on syytä olettaa, että laskun maksamattomuus johtuu pikemminkin maksuhaluttomuudesta kuin maksukyvyttömyydestä, kannattaa harkita toisen maksuvaatimuksen lähettämisen sijaan tratan asettamista. Maksuhaluttomien velallisten kanssa maksuvaatimusta tehokkaampi keino on käyttää julkisuusuhkaista maksukehotusta eli trattaa. Tratan asettamisesta aiheutuu velalliselle maksuviivemerkintä, ja jos maksua ei suoriteta 21 päivän kuluessa tratan asettamisesta, tratta voidaan protestoida ja siitä muodostuu velalliselle maksuhäiriömerkintä. Maksuviivemerkinnän ja maksuhäiriömerkinnän yksi keskeisin ero on se, että maksuviivemerkintä muodostuu vain asetetusta tratasta, kun taas maksuhäiriömerkintöjen syitä on useampia. Jos maksuviivemerkinnän aiheuttanut saatava maksetaan ennen tratan protestointia, maksuviivemerkintä poistuu yrityksen luottotiedoista puolen vuoden kuluttua. Jos saatava suoritetaan tratan protestoinnin ja siten maksuhäiriömerkinnän jälkeen, maksuhäiriömerkinnän yhteyteen lisätään ref-merkintä merkiksi suoritetusta saatavasta.

Oikeudellista perintää ei välttämättä voi pitää enää suoraan maksuvalvonnan keinona, sillä sitä tarvitaan vasta tilanteessa, jossa velallinen ei suorita saatavaa vapaaehtoisen perinnän keinoin. Oikeudellisen perinnän käynnistämiseksi tarvitaan täytäntöönpanoperuste, joka yksinkertaisimmin saadaan laatimalla haastehakemus käräjäoikeuteen. Käräjäoikeuden tuomion myötä asia voidaan siirtää ulosottoon ja velan perimisen hoitaa ulosottoviranomainen, eikä velkojan tarvitse silloin enää tehdä toimia saatavansa perimiseksi (Koulu & Lindfors, 2013, s. 53). Mikäli oikeudellista perintää käytetään vapaaehtoisen perinnän jatkeena, laaditaan erääntyneistä saatavista summaarinen haastehakemus. Summaarista haastehakemusta voidaan käyttää selvissä ja riidattomissa asioissa (Tuomioistuineläitos, 2021). Jos velallinen haastehakemuksen jälkeen riitauttaa siihen asti selvän ja riidattoman saatavan, käsittely jatkuu laajana riita-asiana ja tällöin asiaa selvittämässä ovat mukana usein myös asianajajat.

Toinen oikeudellisen perinnän keino on konkurssiuhkainen maksukehotus, joka on perintäkeinoista viimeisin. Konkurssiuhkaista maksukehotusta voidaan käyttää tilanteessa, jossa velallinen täyttää konkurssilain edellytyksen maksukyvyttömyydestä, joka ei ole tilapäinen, ja erääntynyt saatava on summaltaan merkittävä (Konkurssilaki 120/2004). Konkurssiuhkaisen maksukehotuksen antaa tiedoksi haastemies. Jos saatavaa ei konkurssiuhkaisen maksukehotuksen erääntymiseen mennessä suoriteta, velkoja voi hakea velallista konkurssiin.

Konkurssihakemus tehdään käräjäoikeuteen, ja kun asiassa on annettu tuomio, aloitetaan konkurssilain mukainen konkurssimenettely asettamalla velallinen konkurssiin.

Maksuvalvonta on laaja ja merkittävä kokonaisuus yrityksen liiketoiminnassa. Se ulottuu luottopolitiikasta oikeudelliseen perintään, ja kokonaisuuden hallinta vaatii suunnittelua. Huolellisinkaan suunnittelu ei kuitenkaan poista riskiä huonoille luottopäätöksille ja luottotappioille, joihin jokaisen yrityksen tulee varautua. Yritys voi hoitaa maksuvalvontaansa sisäisesti tai ulkoistettuna, kokonaan tai osittain, ja päätökseen toiminnon toteuttamisesta vaikuttaa yrityksen tavoitteiden lisäksi käytössä olevat resurssit. Maksuvalvonnan osista myyntilaskutus erityisesti toimii käyntikorttina yrityksestä ulospäin, ja sen onnistuminen parhaimmillaan tuo yritykselle uusia asiakkaita.

3 ULKOISTAMINEN

Liiketoimintaprosessin osan ulkoistaminen on keino parantaa yrityksen toimintaa. Vaikka Suomessa on perustettu ensimmäiset tilitoimistot jo 1950-luvulla, taloushallintopalvelujen ulkoistaminen on yleistynyt vasta tällä vuosikymmenellä, ja yleistyy edelleen. Accenturen vuonna 2006 teettämän pohjoismaisen ulkoistamistutkimuksen (Ekström, 2007, s. 200) mukaan suomalaiset yritykset, jotka olivat jo ulkoistaneet toimintojaan, olivat ulkoistaneet aluksi IT-infrastruktuuripalveluja, ja olivat kiinnostuneita jatkamaan henkilöstö- ja taloushallinnon palveluiden ulkoistamisella. Kokonaisuutena tarkasteltaessa ulkoistaminen on kasvava trendi, eikä sitä enää tällä vuosikymmenellä nähdä pelkkänä alihankkijan tuottamina palveluina tai tuotteina, vaan ulkoistamisella tavoitellaan pitkäjänteistä yhteistyötä ja kumppanuutta.

Yleisesti toimintojen ulkoistamista mietittäessä yrityksen on analysoitava oma lähtötilanteensa, jotta voidaan löytää ne toiminnot, joiden ulkoistamisesta olisi yritykselle eniten apua (Lacity & Willcocks, 2015, s. 6). Ulkoistamista ei kannata tehdä hetken mielijohteesta ja ilman perusteellista asiaan perehtymistä, ja siksi ulkoistamisprosessi kannattaa aloittaa tekemällä yrityksen sisällä analyysi lähtötilanteesta, jotta osataan ulkoistaa oikeat toiminnot. Nykytilan analysoinnin tavoitteena on selvittää yrityksen sisäiset prosessit ja niiden virtaus, ja huolellisesti tehtynä nykytilan analyysillä voi löytää toiminnasta pullonkauloja tai muita virtaukseen haitallisesti vaikuttavia tekijöitä (Click & Duening, 2004, s. 53). Nykytilan analysointi on erinomaisen tärkeää myös siksi, että väärin perustein tai muuten huonolla valmistelulla tehty ulkoistaminen voi aiheuttaa turhia kustannuksia (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 24).

Kun yritys on hahmottanut toiminnastaan nämä edellä mainitut tekijät, on seuraavana mietittävä, mitä toimintoja yritys haluaa pitää itsellään ja mitä ostaa muualta. Tätä kutsutaan ”make or buy”-strategiaksi, ja sen tarkoituksena on määrittää, mitkä toiminnan osat ovat tehokkaampia tehdä talossa sisällä ja mitkä kannattaa ostaa (Investopedia, 2021). Make or buy -päätökset auttavat vielä paremmin hahmottamaan yrityksen tuki- ja ydintoiminnot, ja yleisemmin päädytään pitämään ydintoiminnot talossa sisällä ja ulkoistamaan tukitoimintoja (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 24). Yritykset ulkoistavat todennäköisemmin tukitoimintojaan, sillä tukitoiminnot harvoin tuovat merkittävää kilpailuetua, ja niiden yhtenäiset prosessit ovat mutkattomampi antaa palveluntarjoajan hoidettavaksi (Ekström, 2007, s. 199).

Ulkoistamispäätöksen taustalla on myös oltava esiselvitystyötä, jotta voidaan muun muassa rajata ulkoistettava toiminto ja perustella ulkoistamisen tarve (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s.

50). Esiselvitykseen nimetään usein oma tiimi, joka selvittää ulkoistamispäätöksen perustaksi, miten paljon toiminnon tuottaminen sisäisesti maksaa, kuinka monen työntekijän työpanos (palkka- ja muut kustannukset) toimintoon tarvitaan, mitä ohjelmistoja ja laitteita toiminto vaatii, miten paljon työtunteja viikossa toimintoon kuluu? Kun on selvillä, miten paljon yrityksen omia rahallisia ja työntekijäresursseja toiminto vaatii, on helpompi lähteä kartoittamaan ulkoistamiskumppaneita ja verrata heidän tarjoamaa palvelua ja sen hinnoittelua. Esiselvityksessä on tärkeää havainnoida nykytilan kustannusten lisäksi myös ulkoistettavan toiminnon nykyinen laatu, ja miten laatua voidaan ylläpitää ja kehittää (mts. 55).

3.1 Ulkoistamisen tavoitteet

Ennen ulkoistamispäätöstä on määriteltävä, mitä konkreettista hyötyä ulkoistamisella tavoitellaan (Ekström, 2007, s. 200). Yritykset tekevät ulkoistamispäätöksiä erilaisista syistä, mutta perusajatuksena on saada ulkoistamisesta jonkinlaista strategista hyötyä (Click & Duening, 2004, s. 48). Ulkoistamisella harvoin saadaan aikaan kustannusten alenemista lyhyellä aikavälillä, ja siksi ulkoistamispäätösten taustalla täytyy olla yrityksen strategiaan linkittynyt peruste ja tavoite (Lehikoinen & Töyrylä, s. 56–58). Ulkoistukselle asetettu tavoite tulee olla riittävän konkreettinen ja selkeä, jotta voidaan löytää sopivin palveluntarjoaja ja mittaroida ulkoistamisen onnistumista yhteistyön edetessä.

Lacityn ja Willcocksin (2015, s. 42–43) mukaan kustannusten aleneminen on suurin motiivi ulkoistamiselle, mutta pelkän taloudellisen hyödyn tavoittelu ei ole itsessään riittävän kestävä ja arvoa tuottava hyöty. Kuitenkin ulkoistamispäätöstä perustellen yksi yleisimmistä, ellei jopa yleisin, syy on Lehikoinen ja Töyrylän (2013, s. 21) mukaan kustannussäästöt. Accenturen pohjoismaisen ulkoistustutkimuksen mukaan yleisin syy ulkoistamiselle oli keskittyminen ydinliiketoimintaan, ja kustannussäästöt olivat vasta neljännellä sijalla (Ekström, 2007, s.205). Kun yrityksessä on rajallinen määrä henkilökuntaa, ulkoistamisen kautta voidaan vapauttaa henkilöstöresursseja johonkin yrityksen ydinsaamisen kannalta tärkeämpään toimintoon. Vastaavasti voidaan tavoitella myös hyötyä kustannustehokkuuden näkökulmasta, jolloin jokin toiminto saattaa toimia nykytilanteessa sisäisesti tehtynä hyvin, mutta saman tuloksen voi saada ulkoistettuna edullisemmin.

Maksuvalvonnan näkökulmasta ulkoistamisen tavoitteena voidaan ajatella olevan ensisijaisesti resurssien parempi kohdentaminen, mutta vielä tarkemmin ajateltuna prosessien

tehokkuuden kasvattaminen. Monenkaan yrityksen ydintoiminto on tuskin maksuvalvonnasta huolehtiminen ja reskontran hoitaminen, jolloin se voi olla hyödyllistä ulkoistaa toimijalle, jolle se on ydintoiminto. Vaikka tukitoimintojen ulkoistamisella ei välttämättä tavoitella kilpailuetua, asiantuntijuus tukitoiminnon hoitamisessa voi pitkällä tähtäimellä olla yrityskuvalle hyväksi. Esimerkkinä tästä aiemmin mainittu tehokkaan laskutuksen merkitys. Jos yrityksellä itsellään ei ole resursseja huolehtia tehokkaasta laskutuksesta, voi se aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaisissa – ulkoistamalla toiminnon yritys helpottaa samalla omaa työtaakkaansa, ja laskutus hoituu ammattimaisesti palveluntarjoajan avulla.

Mitä enemmän ulkoistamista tehdään, sitä paremmin ulkoistaminen hahmotetaan muunakin kuin pelkkänä keinona vähentää kustannuksia tai työntekijöiden määrää (Click & Duening, 2004, s. 48). Accenturen pohjoismaisessa ulkoistamistutkimuksessakin todettiin, että yleisesti yritysten motiivit ulkoistamiselle muuttuvat, mitä pidempään ulkoistamista harjoitetaan (Ekström 2007, s. 214). Enemmän ulkoistamiskokemusta omaavat tavoittelevat pitempiaikaisempia hyötyjä ja kustannusetuja, kun taas kokemattomampia ulkoistajia motivoi nopeammin näkyvät kustannusedut ja muut lyhytaikaisemmat hyödyt. Lacity ja Willcocks (2015, s.42) kannustavatkin yrityksiä ajattelemaan ulkoistamista tavoitteena nimenomaan pitkäaikaisemmat hyödyt.

3.2 Ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja

Ulkoistaessaan liiketoimintojaan muualle yritys antaa osan itsestään toisen yrityksen hoidettavaksi, ja siksi on tärkeää löytää ulkoistamisen kumppaniksi luotettava yritys. Ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavia merkittävimpiä tekijöitä on Ekströmin (2007, s. 212) mukaan kumppanin onnistunut valinta. Lacity ja Willcocks (2015, s. 9) toteavat tekemänsä tutkimuksen perusteella, että avaintekijä onnistuneessa ulkoistamisprosessissa on tehokas projektijohto – työpari, jossa toinen osapuoli on ulkoistavasta yrityksestä ja toinen taas palvelua tuottavasta yrityksestä.

Ulkoistamiskumppanin valinnassa merkitystä on ehdottomasti palveluntarjoajan osaamisen tasolla, mutta yrityksellä itsellään täytyy myös olla riittävä osaaminen ulkoistettavasta toiminnosta, jotta se pystyy osaltaan vaikuttamaan toimintaan ja sen kehittämiseen (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 114–115). Toisaalta Ekström (2007, s. 210) linjaa, että ulkoistavan yrityksen ei tarvitse osata hallita ulkoistettavaa prosessia täydellisesti, vaan oikean ulkoistuskumppanin

myötä saatava asiantuntijuus parantaa myös ulkoistavan yrityksen osaamista ja ymmärrystä ulkoistettavasta prosessista. Ulkoistavan yrityksen osaaminen ulkoistettavasta toiminnosta nousee esiin myös johtamisen näkökulmasta – riittämätön tieto ulkoistetusta toiminnosta voi näkyä tehottomana palvelun johtamisena. Myös Ekström (2007, s.212) mainitsee ulkoistuskumppanin ymmärryksen ulkoistavan kumppanin toimialasta olevan painotettava seikka kumppanin valinnassa.

Ulkoistamiskumppanin valinnan perusteena tulee tarkastella myös osapuolen potentiaalia pitkäaikaiseen yhteistyökumppanuuteen. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, s. 122–123) mukaan on huomioitava se, että palveluntarjoaja harvoin haluaa tyytyä pelkkään alihankkijan asemaan, vaan myös sen tavoitteena on syvempi yhteistyökumppanuus. Pitkäaikainen yhteistyökumppanuus ja siten toisen liiketoiminnan parempi ymmärtäminen tuovat merkittävää lisäarvoa molemmille osapuolille, esimerkiksi kummankin liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Pidemmän yhteistyön myötä ja liiketoiminnan kehittyessä ulkoistavalla yrityksellä saattaa ilmetä muitakin ulkoistamisen tarpeita, jolloin olemassa olevan palveluntarjoajan tulee pyrkiä säilyttämään kyky vastaamaan ulkoistavan yrityksen muuttuviinkin tarpeisiin (Ekström 2007, s. 195). Ei kuitenkaan ole kyse vain yksipuolisesta tarpeisiin vastaamisesta, vaan myös ulkoistavan yrityksen on osaltaan huolehdittava yhteistyösuhteen hoitamisesta ja ylläpitämisestä.

Onnistuneinkaan ulkoistaja-palveluntarjoaja-yhdistelmäkään ei kanna pitkälle, ellei yhteistyön perustana ole molempia osapuolia tyydyttävä sopimus. Jotta sopimus ylipäättään voidaan tehdä, tulee molempien osapuolten ymmärtää ulkoistamisella haettavat tavoitteet, niin liiketoiminnalliset tavoitteet kuin tavoitteet yhteistyökumppanuuden suhteen (Ekström 2007, s. 213–214). Pitkäaikaista yhteistyötä tavoitellessa on myös kiinnitettävä huomiota molempien osapuolten joustoon jo sopimusvaiheessa. Sopimuksesta tulee tehdä riittävän selkeä ja aukoton, mutta sen tulee mahdollistaa sopimuskauden aikana riittävä jousto muuttuvien tilanteiden varalle, esimerkiksi jos ulkoistamisprosessin keskeiset henkilöt muuttuvat sopimuskauden aikana. Huolellisesti laadittu ja reilu sopimus auttaa Lacityn ja Willcocksin (2015, s. 25) mukaan rakentamaan luottamusta osapuolten välillä. On myös tehtävä selväksi roolijako siinä, että palveluntarjoajan vastuulla on palvelun tuottaminen ja ulkoistavan yrityksen painotus on palvelun johtamisessa ja kehittämisessä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, s.112).

3.3 Ulkoistamisen riskit

Kuten mihin tahansa muuhunkin muutokseen, myös ulkoistamiseen liittyy omat riskinsä. Yhtenä riskinä ulkoistamisessa on se, että ulkoistava yritys ei kykene päästämään irti ulkoistetusta prosessista ja sen operatiivisesta toiminnasta, vaan se puuttuu kumppanin tapaan tuottaa ulkoistettua palvelua (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 112). Seurauksena voi olla palveluntarjoajan tyytymättömyyttä luottamukseen, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti kumppanuussuhteeseen. Tämän riskin välttämiseksi tulee yritysten löytää jo neuvotteluvaiheessa ns. yhteinen sävel ulkoistamistoimintoon, jotta ulkoistava yritys voi luottaa siihen, että prosessi toimii.

Puutteellinen tavoitteiden asettelu on myös riski ulkoistamisprosessissa, sillä se voi heijastua osapuolten välillä tehtävään sopimukseen (Ekström 2007, s. 206). Jos ulkoistamisen esiselvitystä tekevällä tiimillä ei ole riittävää kokemusta ulkoistamisesta ja siten näkemystä syvemmästä yhteistyöstä, on sopimuksella ja siten yhteistyöllä vaarana jäädä liian pinnalliseksi. Liian pinnallinen yhteistyö ei välttämättä saavuta niitä liiketoimintahyötyjä, mitä ulkoistamisella on ollut alun perin tavoitteena saavuttaa. Toisaalta potentiaalinen riski maksuvalvonnan ulkoistamisessa piilee myös siinä, että ulkoistavan yrityksen nykyiset prosessit ja toimintamallit eivät sovi ulkoistettaviksi (Parkkali & Toivonen, 2022). Ulkoistettavan toiminnon tulee olla riittävän yksinkertainen, jotta se on jouhevammin siirrettävissä palveluntarjoajan hoidettavaksi.

Maksuvalvonnan ulkoistamisen viitekehyksessä voidaan riskiksi tunnistaa tavoiteltujen hyötyjen saavuttamattomuus, erityisesti tilanteessa, jos ulkoistamispäätös tehdään hätiköiden tai väärin perustein. Maksuvalvonnan ulkoistamista harkitessa on mietittävä, millainen yrityksen nykyinen asiakaskunta on, millainen osa lähetetyistä laskuista maksetaan eräpäivään mennessä ja mikä on todellinen tarve ulkopuoliselle saatavien seurannalle. Jos toiminto ulkoistetaan vain ajatuksella saada maksuvalvonta pois omalta vastuulta, ei ulkoistamisesta todennäköisesti saavuteta haluttua, tosin tämän kaltaisessa tilanteessa myös sanomatonta, hyötyä.

Viestinnän onnistuminen ulkoistamisprosessissa on myös huomioitava riski. Viestintään liittyvien riskien minimoimiseksi tulee palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen sopia yhteinen suunnitelma viestinnästä (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 145). Viestintäsuunnitelman tulee sisältää sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän toimintamallit ja parhaassa tapauksessa jopa valmiit malliviestit ja -vastaukset. Maksuvalvonnan ulkoistamisen viitekehystä

tarkasteltuna epäonnistuneen viestinnän riski näkyy erityisesti loppuasiakkaan suuntaan – mikäli tieto maksuvalvonnan ulkoistamisesta ei tavoita loppuasiakasta, koituu siitä epäselvyyttä, mikä voi näkyä asiakkaan maksuviiveinä ja tyytymättömyytenä palveluun. Tämän riskin pienentämiseksi tieto tulevasta ulkoistamisesta ja sen vaikutuksesta loppuasiakkaaseen tulee viestiä riittävän ajoissa ja selkeästi.

3.4 Perintätoimisto ulkoistamiskumppanina

Maksuvalvonnan ulkoistamisen kumppanina perintätoimisto on looginen vaihtoehto erityisesti tilanteissa, joissa maksuvalvonnan ulkoistamisen syynä on yrityksen puutteellinen osaaminen. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, s. 21) mukaan ulkoistettavan palvelun tehokkaampi ja laadukkaampi tuottaminen onnistuu siihen erikoistuneelta yritykseltä todennäköisesti paremmin kuin palvelun ulkoistavalta yritykseltä itseltään. Perintätoimistojen työ tulisi nähdä yhtenä tehokkaana keinona yritysten maksuvalvonnassa esimerkiksi niissä tapauksissa, kun syystä tai toisesta luotonosaajan maksu on viivästynyt. Jos yrityksen myyntilaskutuksessa on toistuvasti virheitä, laskut lähetetään liian aikaisin tai liian myöhään, suorituskohtaisista ei seurata tai maksuehdoissa on haasteita, on koko toiminnon ulkoistaminen liiketoiminnan kannalta parempi vaihtoehto. J. Järvisen (henkilökohtainen tiedonanto, 13.4.2022) mukaan perintätoimistojen ammattitaito ja osaaminen asiakaspalvelussa ja alan lainsäädännössä tuo lisäarvoa yritysten maksuvalvontaan aktiivisuudellaan saatavien seurannassa, mikä näkyy myös maksusuunnitelmien tehokkaampana valvontana.

Perintätoimiston käyttämisessä ulkoistamiskumppanina liittyy kuitenkin omia riskejään. Suomen Asiakastieto Oy:n (2020) tilaston mukaan lähes 390 000 suomalaisella oli maksuhäiriömerkintä maaliskuussa 2020, ja usein ennen maksuhäiriömerkintää henkilö on asioinut perintätoimiston kanssa. Voidaan päätellä, että valtaosalla suomalaisista ei välttämättä ole omakohtaista kokemusta perintätoimistojen toiminnasta, jolloin pelkkä maksumuistutuksen lähettäminen perintätoimiston nimissä voi hämmentää. Jotta voidaan välttyä väärinkäsityksiltä ja mahdolliselta mielipahalta, on ulkoistuspäätöksen tekemisen jälkeen tärkeää viestiä asiakkaille tulevasta muutoksesta erityisesti tilanteessa, jossa ulkoistuskumppani on perintätoimisto.

Vaikka ulkoistaminen on kasvava trendi, ei yrityksen tule tehdä ulkoistamispäätöksiä vain ulkoisen paineen vuoksi, vaan syy täytyy löytyä yrityksestä sisältä (Ekström, 2007, s. 210).

Ulkoistamiselle tulee asettaa tavoitteet, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa, ja tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia, jotta niiden saavuttamista voidaan seurata. Ulkoistamiseen liittyy aina myös riskejä, mutta huolellisella ulkoistamisen suunnittelulla ja riskianalyysillä niitä voidaan hallita. Perintätoimisto ulkoistamiskumppanina tuo oman asiantuntijuutensa maksuvalvontaan liittyvään lainsäädäntöön, mutta alan negatiivinen mielikuva voi vaikuttaa perintätoimiston valintaan ulkoistuskumppaniksi.

4 TUTKIMUS MAKSUVALVONNAN ULKOISTAMISESTA

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusotteeksi siitä syystä, että aihetta on toistaiseksi tutkittu vähän, eikä vielä tiedetä, mitä kaikkea aiheeseen liittyy. Kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan löytää teoreettinen selitys jollekin ilmiölle (Kananen, 2017, s. 32), mikä tässä opinnäytetyössä tarkoittaa syitä sille, miksi ulkoistaminen nähdään tai ei nähdä vaihtoehtona yrityksen maksuvalvonnan hoitamiselle.

Tutkimuksessa tutkijan objektiivisuutta ja kykyä tarkastella tutkittavaa ilmiötä ulkopuolelta haastaa se, että tutkija on työsuhteessa toimeksiantajayritykseen, ja haastateltavat ovat toimeksiantajayrityksen asiakkaita. Edellä mainitusta syystä tutkijalla on olemassa tietyt ennakkokäsitykset kustakin haastateltavasta, mikä toisaalta myötävaikutti heidän valintaansa haastateltaviksi. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006b) mukaan kuitenkin kokonaisvaltaista objektiivisuutta on lähes mahdotonta saavuttaa, joten tutkijan työsuhde toimeksiantajayritykseen voidaan tilanteeseen nähden tulkita myös positiivisena vaikuttajana tutkimukseen – tutkijan ennakkokäsitykset ja -tiedot tutkimusyksiköiden maksuvalvonnasta saattoivat edesauttaa tarkentavien kysymysten tekemistä haastattelutilanteessa. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin kiinnittämällä erityistä huomiota mahdollisiin nousseisiin ennakkokäsityksiin ja niiden esiintymiseen erityisesti tutkimustuloksia analysoidessa, jotta tulosten objektiivinen käsittely ei vaarantunut.

4.1 Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin toimeksiantajayrityksen neljä nykyistä asiakasyritystä, joista jokaisesta haastateltiin yhtä henkilöä. Haastateltavat olivat siivouspalveluja tuottavan yrityksen vastaava taloushallinnon asiantuntija, urheilu- ja tapahtumakonsernin talousjohtaja, turvallisuusalan konsernin emoyhtiön hallituksen puheenjohtaja, sekä tilitoimistoyrittäjä. Haastateltavista viitataan tutkimustuloksia käsittelevässä kappaleessa tässä järjestyksessä lyhenteillä H1, H2, H3 ja H4. Haastateltavia valittiin tutkimukseen vain muutama, ja valinnassa pyrittiin kiinnittämään huomiota mahdollisimman monipuoliseen toimialajakoon. Jokaisessa haastattelussa yrityksessä on haastatteluhetkellä ulkoistettu maksuvalvonta vähintään perinnän osalta toimeksiantajayritykselle, mutta muuten maksuvalvonta on toteutettu yrityksessä sisäisesti.

Haastateltavien ollessa opinnäytetyön toimeksiantajan asiakkaita oli mahdollisuus tutkimustulosten vinoutumiseen. Ennen ulkoistamisen teeman kysymyksiä haastateltavia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin neutraalisti, ilman olettamaa siitä, että toimeksiantajayritys olisi potentiaalinen ulkoistuskumppani. Tällä painotuksella pyrittiin minimoimaan mahdollisen olemassa olevan asiakassuhteen vaikutus tutkimustuloksiin.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Käsiteltävät teemat olivat maksuvalvonta ja ulkoistaminen. Vaikka teemahaastattelu sijoittuu lähemmäs strukturoimatonta haastattelua, laadittiin haastattelijan tueksi lista kysymyksistä. Haastattelukysymyksiä laadittaessa pyrittiin välttämään dikotomisia kysymyksiä, eli kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata lyhyesti vain kyllä tai ei (Kananen, 2017, s. 63), jotta haastattelutilanteesta voitiin saada keskustelunomainen tilanne, tavoitteenaan sujuva vuoropuhelu haastateltavan ja haastattelijan välillä. Vaikka haastattelijalla oli tukenaan lista kysymyksiä, ei niistä jokaista kysytty jokaisessa haastattelussa, ja kysymyksiä oli mahdollista kysyä myös listan ulkopuolelta. Poikkeuksellisesti yksi haastateltavista sai nähdä kysymyslistan etukäteen, sillä haastattelu oli vaarassa peruuntua. Kaikki haastattelut saatiin lopulta pidettyä sovitusti sovitussa aikataulussa.

Maksuvalvonnan teeman kysymyksillä tavoitteena oli saada käsitys kunkin yrityksen maksuvalvonnan tilasta tällä hetkellä, ja teeman kysymyksistä ensimmäisenä haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan yrityksen konkreettisia toimia silloin, kun asiakkaalle myydään tuote tai palvelu laskulle. Tällaisella kysymyksen asettelulla oli tarkoitus saada haastateltava kertomaan asiasta omin sanoin, mikä toimi myös hyvänä lähtökohtana keskustelunomaiselle haastattelutilanteelle.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsilla videohaastatteluina, ja haastattelut nauhoitettiin jatkokäsittelyä varten. Jatkokäsittelyn seuraava vaihe oli aineiston litterointi, mikä tehtiin peruslitteroinnin tasolla. Tämä tarkoittaa puheen sanatarkkaa muuttamista tekstimuotoon, josta jätetään pois puhekielessä tulevat täytesanat sekä harkinnan mukaan kontekstin ulkopuolinen puhe (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, i.a). Tätä litteroinnin tasoa käytetään, sillä oleellista on päästä analysoimaan puheen asiasisältöä, eikä tutkimuksen tavoitteiden

kannalta ole perusteltua käyttää tarkempaa litteroinnin tasoa, jossa huomioitaisiin esimerkiksi puheen äänenpainot.

4.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointiin ei ole olemassa yhtä selkeää mallia, minkä mukaan analysointi etenee (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c). Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa tutkijan tulee perehtyä aineistoon huolellisesti lukemalla, minkä kautta voidaan jäsenellä ja pohtia kerätyn aineiston tarjoamaa tietoa. Aineisto on usein monipuolista ja esimerkiksi haastattelututkimuksessa haastateltavat saattavat vastata haastattelijan kysymyksiin sisällöltään samalla tavalla, mutta käyttämällä erilaisia sanavalintoja. Tämän vuoksi aineiston analyysissä on tutkijan luettava aineistoa useaan kertaan, jotta erilaiset aiheet ja teemat nousevat aineistosta esiin ja luovat aineistolle selkärangkaa. Jotta aineistoon saadaan selkeyttä ja vuoropuhelua jo olemassa olevan tiedon kanssa, aineistoa tulee tarkastella analyysivaiheessa tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen kautta ja kysyä, miten kerätty aineisto vastaa tutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston analysointi aloitettiin teemoittelemalla kerättyä aineistoa. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysimenetelmää, jossa aineistoa tarkastelemalla ja lukemalla etsitään yhteisiä piirteitä, toistuvia teemoja (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 173). Teemoittelu on looginen valinta teemahaastattelun kautta saadun aineiston analysoinniksi, ja usein teemoittelun kautta nouseekin päällimmäisenä esiin ne teemat, joita haastattelussa on käsitelty. Kuitenkin teemahaastattelun keskustelunomaisuuden myötä on todennäköistä, että esiin nousee myös sellaisia teemoja, joita tutkija ei välttämättä ole haastattelutilanteissa havainnut (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a). Teemoittelussa tutkijalla on vastuu tulkita haastateltavien sanomisia ja yhdistää ne saman käsitteen alle, sillä haastateltavien vastaukset todennäköisesti eroavat sanamuodoiltaan.

Aineiston teemoittelun jälkeen esiin nousseet teemat koottiin ajatuskarttaan tutkimuskysymyksen ympärille. Ajatuskartalla pystyttiin vielä paremmin havainnoimaan esiin nousseiden teemojen yhteyksiä toisiinsa, sekä niihin liittyviä poikkeuksia. Ajatuskartan avulla pystyttiin myös luoda runko tulosten raportoinnille.

5 TULOSTEN RAPORTOINTI

Tutkimuksessa haluttiin ensisijaisesti selvittää yritysten syitä tai esteitä maksuvalvonnan ulkoistamiselle, joten tutkimuksesta rajattiin pois ulkoistamisprosessi itsessään – tutkimusongelman kannalta ei ollut oleellista selvittää, miten yritykset konkreettisesti ulkoistamisprosessia lähtisivät toteuttamaan.

Tehdyn tutkimuksen tulosten mukaan ulkoistamisen tavoitteena pidettiin joko kustannussäästöjä tai olemassa olevien resurssien parempaa kohdentamista. Osapuolten välistä luottamusta ja toisen toiminnan tuntemista pidettiin merkittävänä seikkana ulkoistamisprosessia suunnitellessa, minkä myötä haluttiin myös panostaa pitkäjänteiseen yhteistyöhön.

5.1 Kustannussäästöjä ja resurssien parempaa kohdentamista

Kuten mainittu, ulkoistamiselle tulee olla perusteltu tavoite ja syy, miksi se tehdään. Haastatteluissa nousi esiin kustannussäästöt ulkoistamisen tavoitteena, mikä on myös Lehikoisen ja Töyrylän (2013, s. 21) mukaan yleisin syy ulkoistamiselle. Maksuvalvonta on yrityksen tukitoiminto, jolla harvoin primääristi tavoitellaan kilpailuetua, mutta sen ulkoistamisella voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä.

Vaikka ulkoistamista harkittaisiin kustannussäästöjä tavoitellen, tavoite voi kuitenkin jäädä toteutumatta, mikäli yritysten nykyiset prosessit eivät sovellu ulkoistettaviksi. Parkkalin ja Toivosen (2022) mukaan prosessien kankeus on yksi merkittävimpiä tekijöitä sille, miksi maksuvalvontaa ei kannattaisi ulkoistaa, ja sama havaittiin myös haastatteluiden kautta.

Tällä hetkellä se meidän oma työskentelytapa ja -malli sekä ohjelmistotyökalut ei puolla sitä. Totta kai voisin saada säästöä siitäkin, että mä ulkoistan sen, mutta se ei poista sitä että mä tarvitsen sen neljännen ihmisen tekemään kaikkia muita asioita. (H1)

Haastatteluissa nousi esiin tilanne, jossa pienen organisaation henkilöstömäärä oli koronapandemian vuoksi pienentynyt entisestään, ja myyjät joutuivat hoitamaan kukin maksuvalvontaa omien asiakkaidensa kohdalla. Pidemmällä tähtäimellä vastaava järjestely ei välttämättä ole kestävä, sillä karrikoidusti myyjien tehtävänä on tehdä kauppaa ja tuoda yrityksen kassaan lisää rahaa, ei seurata jo myytyjä tapahtumia. Kustannussäästöjen tavoittelun lisäksi myös ydinliiketoimintaan keskittyminen on Ekströmin (2007, s.205) mukaan yleinen

syy ulkoistamiselle. Ydinliiketoimintaan keskittyminen ulkoistamisen tavoitteena voisi nähdä olevan esimerkiksi pienempien organisaatioiden tavoite, sillä pienemmät henkilöstöresurssit tulee kohdistaa yrityksessä tarkasti. Haastateltu yritys pitikin ulkoistamista potentiaalisena vaihtoehtona maksuvalvonnan hoitamiseksi, sillä nykytilanteessa, kun myyjät soittelevat erääntyneistä laskuista asiakkailleen, on kaikki siihen käytetty aika potentiaalisesti pois myynnistä.

Oli ulkoistamisen tavoitteet mitkä tahansa, Ekströmin (2007, s. 209) mukaan ulkoistuspäätökset tulisi nähdä yrityksen suorituskyvyn parantajina, ja onkin yrityskohtaista, minkä toiminnon ulkoistaminen tuo yritykselle toivottua tehokkuutta. Tehokkuuteen vaikuttaa myös se, mille taholle toiminto ulkoistetaan. Mikäli maksuvalvonta olisi ulkoistettu perintätoimistolle, haastateltujen yritysten mukaan perintätoimiston lähettämät maksumuistutukset voivat toimia yrityksen itsensä lähettämiä muistutuksia tehokkaammin.

Sanotaanko näin, että jos siinä (perintäkirjeellä) on perintätoimiston logo, niin sillä on vaikuttavuutta enemmän, kuin sillä että siinä on meidän yrityksen logo (H3).

Tehokkaammalla maksuvalvonnalla – erityisesti erääntyneiden saatavien seurannalla, niistä muistuttamisella ja perintätoimilla – on haastateltujen mukaan merkittävä vaikutus luottotappioiden ehkäisyyn.

5.2 Yhdessä sovittu prosessi, joka sopii tarpeeseen

Haastatellut yritykset olivat pitkälti tyytyväisiä maksuvalvontansa nykytilaan, ja mahdollisen ulkoistamisen tulisi jäljitellä nykyistä prosessia. Kun ulkoistettavaa prosessia ja sen hoitamista mietitään käytännön kautta, korostuu esiselvityksen merkitys – yrityksen on tiedettävä, mitä halutaan ulkoistaa ja mitä ulkoistamisella halutaan. Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että potentiaalisen ulkoistamiskumppanin kanssa tulisi käydä perusteelliset neuvottelut ennen yhteistyön aloittamista, jotta molemmat osapuolet ovat tietoisia toistensa toiminnasta.

Eniten vaikuttaa siinä kohtaa se, kun lähdetään sitä yhteistyötä käymään läpi jonkun tämän yrityksen edustajan kanssa, ja katsomaan sitä, että kuinka hyvin se sopii sitten osaksi meidän liiketoimintaa (H4).

Liiketoimintaprosesseja ulkoistaessa tulisi Ekströminkin (2007, s. 198) mukaan tarkastella, miten ulkoistettavat prosessit sopivat palveluntuottajan olemassa oleviin prosesseihin. Pääosin

kaikki haastateltavat luottaisivatkin siihen, että ulkoistuskumppanin ammattitaito ja substanssiosaaminen maksuvalvonnasta riittäisi laadukkaan palvelun tuottamiseen, mutta toisaalta haluttaisiin osaltaan vaikuttaa palveluntarjoajan prosessiin, jotta se palvelisi omaa tarvetta parhaiten. Palveluntarjoajan prosessiin ei kuitenkaan haluttaisi puuttua liikaa, sillä liian aktiivinen palvelun muokkaaminen ei välttämättä edistäisi ulkoistamisprosessia toivotulla tavalla, ja siinä tilanteessa koko ulkoistamisen syytä tulisi harkita uudelleen.

Huolehtisin sen oman vaiheeni, mutta sen jälkeen mahdollisimman vapaat kädet ehdottomasti, että se on oikeasti tehokasta. Muuten se on järkevämpi taas, että palkkaan ihmisen tekemään sitä sillä tavalla, kun mä vaadin (H1).

Yhteisymmärrykseen ulkoistamisen osapuolten välillä Ekström (2007, s. 213–214) lisääkin, että lopulta keskustelut ulkoistettavasta toiminnosta ja ulkoistamiseen liittyvistä seikoista tulee saattaa lopulta kirjalliseen muotoon sopimuksen muodossa.

Maksuvalvontaa ja sen prosesseja määrittää erilaiset lait ja viranomaisten linjaukset, mutta niiden puitteissa voivat eri toimijat tehdä erilaisia ratkaisua. Kuten mainittu, esimerkiksi lain kaupallisten sopimusten maksuehdoista (30/2013) mukaan laskun maksuehto voi olla maksimissaan 30 päivää, ja yritysten tarjoamat maksuehdot vaihtelevat seitsemän ja kolmenkymmenen päivän välillä. Laki saatavien perinnästä (513/1999) määrittää minimiaikarajat erääntyneen saatavan perinnälle, ja yrityssaatavien perinnässä maksumuistutuksesta voi vaatia kuluja maksettavaksi, kun se lähetetään aikaisintaan seitsemän vuorokautta laskun erääntymisestä, ja maksuvaatimuksesta voi vaatia kuluja maksettavaksi, kun se lähetetään aikaisintaan seitsemän vuorokautta maksumuistutuksen lähettämisestä. Näihin aikarajoihin ulkoistavat yritykset toivoisivat joustoa, jotta heidän asiakkaisiin ei liian aggressiivisesti kohdistettaisi perintätoimenpiteitä. Ulkoistettu maksuvalvonta kasvattaisi haastateltujen mielestä potentiaalisesti riskiä asiakassuhteiden vahingoittumiselle, esimerkkinä tilanne, jossa tunnollisesti laskunsa maksavalle asiakkaalle lähetettäisiin yhdestä unohduksesta heti muistutus. Toisaalta myös ulkoistamisella voitaisiin varmistaa paremmin asiakkaiden tasapuolinen kohtelu.

Siinä on se ongelma tosiaan, että hyvä puoli on se, että kaikille ollaan täysin samanlaisia, sen prosessin mukaan mennään eteenpäin, mutta sitten se voi vaikuttaa asiakassuhteeseen, jos sinne lähtee perintätoimiston valvontakirje ja jos se ei ole saanut laskua tai unohtanut maksaa, ja on pitkän asiakassuhteen aikana aina hoitanut hommat ja kerran pääsee käymään niin, kyllähän se voi huonontaa asiakassuhdetta (H3).

Joustoa ei kuitenkaan odotettaisi ainoastaan maksuajoissa, vaan myös velallisosapuolelle kertyvien kulujen osalta – jos ulkoistuskumppanilla olisi liian mustavalkoinen toimintatapa esimerkiksi viivästyskorkojen ja muistutusmaksujen vaatimisen suhteen, olisi se merkittävässä ristiriidassa yritysten oman joustavan toimintatavan kanssa, jossa perittyä viivästyskorkoa merkittävämpi asia on tyytyväinen ja hyvin palveltu asiakas.

Niin isot toimistot toimivat niin ”rahat pois” -periaatteella, että siitä tulee ennemmin huono fiilis, kun ne ei anna kauheesti siimaa, kun ne ei ymmärrä sitä, että jos ei ole rahaa, niin ei sitä rahaa sillä tule, että peritään tosi kovaa (H2).

Merkitystä on myös sillä, että mitä toimenpiteitä maksuvalvonnassa tehdään. Haastatellut yritykset arvostavat pehmeämpää lähestymistapaa maksuvalvontaan, ja sen vuoksi esimerkiksi puhelinsoittoa velallisasiakkaalle ennen uuden maksumuistutuksen lähettämistä pidettiin pienenä, mutta merkittävänä tekona.

Siinä pitää se lähestymistapa kuitenkin säilyä, jos ulkoistetaan, niin silti pitää olla mahdollisimman samanlainen malli, että soitetaan ensin (H2).

Pehmeämmällä maksuvalvonnalla nähtiin olevan merkitystä myös hyvän asiakassuhteen ylläpitämisessä, ja jos yritys joustaa maksuajassa omalle asiakkaalleen, odottaa se vastavuoroisesti joustoa myös omalta asiakkaaltaan tarvittaessa.

Haastatellut yritykset ovat kukin nykytilanteessa ulkoistaneet maksuvalvontaansa vähintään perinnästä alkaen. Mikäli ulkoistamista laajennettaisiin ulottumaan maksuvalvonnan aikaisempiin vaiheisiin, kasvaisi osapuolten välisen viestinnän merkitys.

Liiketoimintaprosessin osan, kuten maksuvalvonnan, ulkoistaminen vaatii vuoropuhelua osapuolten välillä enemmän kuin esimerkiksi IT-tuen ulkoistaminen (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 37), ja syvemmissä maksuvalvontayhteistyössä olisi toivottavaa viestiä laskutusprosessin kaikista vaiheista, kuinka paljon laskuja on tullut maksetuksi eräpäivään mennessä, kuinka monta on joutunut muistuttamaan tai muuten tekemään enemmän toimenpiteitä, millaisella aikavälillä suoritukset ovat kotiutuneet ja paljonko loppuasiakkaalle on kertynyt perintäkuluja maksettavaksi. Ulkoistamisen edetessä haluttaisiin myös kuulla, miten palvelu on näyttäytynyt loppuasiakkaalle ja miten he ovat saamaansa palveluun suhtautuneet. Laadukkaan viestinnän mahdollistajana toimisi myös se, että palveluntarjoaja toimisi suoraan ulkoistavan yrityksen järjestelmässä, jolloin tieto olisi ajan tasalla ja saatavilla molemmille osapuolille. Ulkoistuskumppani ulkoistavan yrityksen järjestelmässä pienentäisi

viestinnän epäonnistumisen riskiä loppuasiakkaan suuntaan erityisesti tilanteissa, joissa loppuasiakas ottaa yhteyttä suoraan ulkoistavan yrityksen asiakaspalveluun. Toisaalta ei nähty suurta eroa siinä, kumman osapuolen järjestelmässä toimitaan.

5.3 ”Palveluja saadaan ostettua mistä vain”

Ulkoistamisessa yritys antaa toiselle vastuuta omasta liiketoiminnastaan, jolloin Lehikoisen ja Töyrylänkään (2013, s. 122–123) mukaan ulkoistuskumppania ei tulisi pohtia pelkkänä palvelun tuottajana ja alihankkijana, vaan katsoa potentiaalia syvempään kumppanuuteen. Pitkällä yhteistyökumppanuudella pystytään tavoittelemaan laajempaa hyötyä, kun palveluntarjoaja oppii tuntemaan ulkoistetun toiminnon kautta yritystä paremmin, ja sitä kautta voi löytyä muitakin toiminnan osa-alueita ulkoistettavaksi tehokkuuden lisäämiseksi (Ekström, 2007, s. 203). Halu syvempään yhteistyökumppanuuteen kävi ilmi myös haastatteluissa, joissa toivottiin palveluntarjoajan kykenevän tuottamaan palvelua ja pysymään kumppanina pitkään.

Palveluja saadaan ostettua mistä vain niin sanotusti. Haetaan sitä kumppanuutta nimenomaan, ja sitä että yhdessä kehitetään toiminnot ja prosessi sellaiseksi, että se on liiketoiminnallisesti molemmille järkevää (H3).

Luottamus ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä on välttämättömyys ulkoistamisen onnistumiselle (Ekström, 2007, s. 195). Ulkoistava yritys antaa osan omasta liiketoiminnastaan toisen hoidettavaksi, ja palveluntarjoajaan on voitava luottaa. Kuten mainittu, yhtenä riskinä ulkoistamisessa on Lehikoisen ja Töyrylän (2013, s. 112) mukaan ulkoistavan yrityksen vaikeus tai jopa haluttomuus irtautua ulkoistettavasta prosessista, ja ulkoistuspäätöksestä huolimatta he pyrkivät vaikuttamaan palveluntarjoajan toimintaan. Kun osapuolten välillä vallitsee luottamus, yhteistyö on sujuvampaa. Toisaalta myös Lacity ja Willcocks (2015, s. 25) korostavat, että yritysten välillä luottamus kasvaa vahvimmin tekojen kautta.

Luottamus osapuolten välillä ei välttämättä synny pelkästään noudattamalla sovittuja menettelytapoja, vaan mitä enemmän osapuolet jakavat samoja arvoja, sitä vahvemaksi rakentuu luottamus toisen tekemiseen. Haastateltujen yritysten keskeisimmiksi arvoiksi nousivat asiakaslähtöisyys, ratkaisukeskeisyys ja läpinäkyvyys. Huomioitavaa on, että läpinäkyvyys osapuolten toiminnassa on myös Lacityn ja Willcocksin (2015, s. 21) mukaan yksi kymmenestä onnistuneen ulkoistamisen piirteistä.

Haastatteluissa nousi myös esiin se seikka, että mainitut arvot koettiin yhteisinä pikemminkin pienten kuin suurten yritysten kanssa, ja maksuvalvonnan hoitamiseen pienempi ja paikallinen kumppani nähtiin potentiaalisempuna vaihtoehtona. Riski tunnistettiin siinä, että asiakkaat ovat tottuneet nykyiseen toimintamalliin ja ihmisläheiseen otteeseen maksuvalvonnassa, joten koko toiminnan ulkoistamisesta voisi seurata huonompi asiakaskokemus, jos kumppania ei olisi valittu tarkoin, mielellään yhteisiä arvoja painottaen.

Mikään semmonen kasvoton, iso, automatiikkaan perustuva maksuvalvontayhteistyökumppani meille ei varmaan ainakaan tällä hetkellä tulisi kysymykseen - - en usko, että asiakastyytyväisyyden kannalta olisi hyvä ratkaisu (H4).

Perintätoimiston käyttäminen ulkoistamiskumppanina voisi haastateltavien mukaan haitata nykyisiä asiakassuhteita. Tätä perusteltiin sillä, että perintä-sanalla on negatiivinen kaiku, mikä voisi pitkällä tähtäimellä vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Pitkällä tähtäimellä tästä mielikuvasta voisi seurata ”vähän laskevaa asiakastyytyväisyyttä, huonompaa brändiarvoa ja sitä kautta vähemmän uusia asiakkaita”. Kuitenkin riskitason määrittäminen maineenhallinnan näkökulmasta riippuisi paljon siitä, millainen kumppani on, ja riski toisaalta kasvaisi myös sitä enemmän, mitä syvemmin toiminto olisi ulkoistettu. Åkerlakin (2009, s. 37) totesi tutkielmassaan, että perintä mielletään niin asiakkaiden kuin yrityksen edustajienkin mielestä negatiivisena toimintona, joten haastateltujen pohtimat riskit ovat toisaalta perusteltuja. Toisaalta perintätoimiston käyttämisessä ulkoistuskumppanina ei nähty merkittävää riskiä, mutta tämän riskin merkittävyyteen vaikuttaisi olennaisesti myös se, että minkä kokoinen perintätoimisto olisi kumppanina – isompi toimija toisi mukanaan isomman riskin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuksen käytännön ongelmana oli, että toimeksiantajayrityksellä ei ole riittävästi tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista ulkoistettuun maksuvalvontaan, jotta he voisivat lisätä sen omaan palveluvalikoimaansa. Jotta voitiin vastata tutkimusongelmaan *mitä asiakkaat haluavat?* kerättiin aineistoa teemahaastatteluiden muodossa toimeksiantajayrityksen nykyisiltä asiakkailta. Haastattelukysymykset käsittelivät maksuvalvonnan ja ulkoistamisen teemoja yhdessä ja erikseen, ja opinnäytetyön toimeksiantajan ollessa perintätoimisto, haluttiin tutkia myös perintätoimiston houkuttelevuutta ulkoistuskumppanina.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksella haluttiin selvittää, mitkä voisivat olla yritysten motiiveja maksuvalvonnan ulkoistamiselle, millaisia riskejä ulkoistamisessa nähdään sekä millaista lisäarvoa ulkoistaminen voisi yritykselle tuoda. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, myös tutkimuksessa osoittautui ulkoistamisen yleisimmiksi tavoitteiksi kustannussäästöt sekä ydintoimintoihin keskittymisen. Pienemmässä organisaatiossa ulkoistamisella voidaan tavoitella erityisesti säästöä henkilöstökustannuksista, sillä palvelun ostaminen on usein työntekijän palkkaamista edullisempaa. Jotta kustannussäästöt tai muut halutut tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee ulkoistamista harkitessa tehdä perusteellinen selvitys siitä, mitä ulkoistetaan ja miksi. Liian lyhytnäköisesti tehty ulkoistamispäätös ei välttämättä edistä haluttujen tavoitteiden saavuttamista. Maksuvalvonnan ulkoistaminen ei välttämättä sovi kaikille yrityksille, ja ulkoistamisella tavoiteltua hyödyt voivat jäädä saavuttamatta, jos ulkoistavan yrityksen prosessit ovat lähtökohtaisesti ulkoistamiseen sopimattomat.

Jotta maksuvalvonta voitaisiin ulkoistaa, ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan tulee löytää yhteiset toimintatavat. Ulkoistavan yrityksen tulee miettiä, miten palveluntarjoajan nykyiset prosessit sopivat heidän liiketoimintaansa, ja myös palveluntarjoajan tulee miettiä, missä määrin heidän tarjoamansa palvelu joustaa ulkoistavan yrityksen tarpeisiin. Maksuvalvonnan arvostetaan joustavuutta niin perinnän aikarajoissa kuin velallisasiakkaalle kertyvissä kuluissa ja niiden ehdottomuudessa.

Ulkoistavan yrityksen tavoitteena on löytää pitkäaikainen yhteistyökumppani, jonka kanssa on mahdollisuus pelkkää alihankkijasuhdetta syvempään yhteistyöhön. Kysyttäessä millainen ulkoistuskumppanin tulisi olla, jotta maksuvalvonta ulkoistettaisiin, valitsi jokainen

haastateltavista mieluummin pienen kuin suuren yrityksen kumppanikseen. Pieni yritys valikoitui todennäköisemmäksi kumppaniksi, sillä haastateltavat mielsivät pienemmän yrityksen omien arvojensa kannalta parempana kumppanina kuin ison yrityksen. Jos maksuvalvonta ulkoistettaisiin isolle toimijalle, ajateltiin sen vaikuttavan negatiivisesti asiakastyytyvyyteen, kun taas päinvastoin pienen toimijan joustavuus ja todennäköisesti pehmeämpi lähestymistapa voisi parhaimmillaan parantaa asiakastyytyvyyttä.

Perintätoimisto ulkoistamiskumppanina olisi haastateltavien mielestä vähintään mahdollinen kumppani asiantuntemuksensa ja toimiensa tehokkuuden tuoman lisäarvon vuoksi. Toisaalta perintätoimiston käyttäminen ulkoistamiskumppanina voisi haastateltujen mielestä tuoda riskin pitkällä tähtäimellä laskevasta asiakastyytyvyydestä, mainehaitasta ja siten negatiivisesta vaikutuksesta asiakashankintaan.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä yritykset toivovat ja haluavat maksuvalvonnan ulkoistamiselta. Maksuvalvonta on moniulotteinen käsite, ja monessa yhteydessä puhutaan maksuvalvonnasta, luotonvalvonnasta ja luotonhallinnasta tarkoittaen kuitenkin samaa toimintojen kokonaisuutta – sitä, että rahaliikenne yrityksessä toimii. Vaikka maksuvalvonnan pitäisi olla jokaisessa yrityksessä arkipäivää, mielenkiintoista oli, että kaikilla haastatelluilla yrityksillä ei ollut kirjallisena sovittua luottopolitiikkaa. Haastateltujen yritysten toimialajako saattoi myös vaikuttaa tähän – siivouspalvelut ja urheilu- ja tapahtumatoimiala tarjoavat sellaisia palveluja, joista helposti säästetään rahatilanteen tiukentuessa, turvallisuuspalveluista ei välttämättä haluta tinkiä, ja kirjanpitolpalveluiden lakisääteisyys velvoittaa asiakkaan välillisesti huolehtimaan laskunsa, sillä alan vakiintuneen toimintatavan mukaan kirjanpitäjä ei luovuta aineistoa, jos laskut ovat maksamatta.

Haastateltujen vastauksissa oli huomattavissa, että maksuvalvonnan ulkoistamisen kumppaniksi haluttaisiin mieluummin pieni kuin iso yritys. Tämän kysymyksen vastauksissa oli huomattavissa suuri arvolutaus – jokainen haastateltu koki, että pienempi yritys on toiminnaltaan joustavampi ja asiakaslähtöisempi, ja siten palvelisi omaa tarvetta suurta ja ”kasvotonta” yritystä paremmin. Toisaalta on myös huomioitava, että jokainen haastateltu yritys tekee tällä hetkellä yhteistyötä perinnässä pienemmän toimijan kanssa. Myös paikallisuuden korostaminen näkyi vastauksissa, minkä voi ajatella olevan toisaalta seurausta koronapandemian

tuomista talouden haasteista – niin kuluttajat kuin yritykset ovat saattaneet pandemia-aikana lisätä paikallisten palveluiden käyttöä niiden saatavuuden turvaamiseksi.

Maksuvalvonnan kokonaisuus ja sen monipuolisuus aiheuttivat aluksi tutkijalle haasteita, sillä opinnäytetyön rajallisuuden vuoksi myös tutkimusta tuli rajata paljon ensimmäisistä luonnoksista. Vielä tutkimuksen aikanakin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset täsmentyivät. Tämä oli työn kannalta hyvä ratkaisu, sillä herkemällä tehtävien asettelulla voitiin tuottaa laadukkaampi tutkimus. Maksuvalvonnan moniulotteisuus ja siitä käytettävät monet termit aiheuttivat osaltaan myös haasteita, sillä samoista toiminnoista saatettiin puhua eri nimillä eri kirjoittajien toimesta. Työn teoreettinen viitekehys tuki tutkimuksen suunnittelua ja toteuttamista, ja teoria on peilattavissa tutkimuksen tuloksiin.

Rahasta keskustelu sisältää aina jonkinlaisen arvolatauksen, ja erityisesti silloin, jos keskustelu sisältää pienenkin olettaman siitä, että rahaa ei ole. Tehdyn tutkimuksen ja siitä saatujen tulosten myötä jatkotutkimuksen aiheeksi nousi perintätoimistojen maine ja sen vaikutus yritystoimintaan. Saatavista on aina sovittu, harvoin laskut tulee yllätyksenä (erityisesti yritysten välisessä perinnässä). Perinnällä on kuitenkin käsitteenä negatiivinen kaiku, minkä syitä olisi mielenkiintoista tutkia – miksi perintätoimiston lähettämä maksumuistutus on yrityksen itsensä lähettämää tehokkaampi? Miten perintä-sanana negatiivisia mielleyhtymiä voitaisiin oikaista, ja millaiset vaikutukset sillä olisi koko toimialaan? Uskaltaisivatko yritykset – niin velkojina kuin velallisina – luottaa enemmän perintäalan ammattilaisiin, jos negatiivista käsitystä perinnästä onnistuttaisiin muuttamaan neutraalimmaksi? Perintä-sanana negatiiviset mielleyhtymät olisivat mielenkiintoisia tutkia, sillä lopultahan perinnässäkin on kyse vain siitä, että saatavat pitää maksaa.

LÄHTEET

- Alma Talent. (i.a.). *Tunnuslukuopas*. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>
- Click, R. L., & Duening, T. N. (2004). *Business process outsourcing: the competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Ekström, P. (2007). Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa Lumijärvi, O.-P. (toim.), *Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* (s. 195–219). WSOYPro.
- Hakonen, M., Eklund, I., & Roos, M. (2016). *Taloushallinnon taitajaksi*. Sanoma Pro Oy.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi saatavien perinnästä annetun lain väliaikaisesta muuttamisesta, saatavien perinnästä annetun lain 7 §:n väliaikaisesta muuttamisesta ja luottotietolain 24 §:n väliaikaisesta muuttamisesta.
https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_59+2021.aspx
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Ijäs, S. (2002). *Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä: Ammattitaitoa, luovuutta ja myyntihenkeä*. Suomen Asiakastieto Oy.
- Intrum Justitia Oy. (19.6.2017). *Yritysten ratkaisu pitkiin maksuaikoihin: tarvitaan ryhtiliikettä*. <https://www.intrum.fi/fi/ratkaisut-yrityksille/uutiset/tiedotteet/yritysten-ratkaisu-pitkiin-maksuaikoihin-tarvitaan-ryhtiliiketta/>
- Investopedia. (8. 2 2021). *Make-or-Buy Decision*. <https://www.investopedia.com/terms/m/make-or-buy-decision.asp>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (2008). *Maksaminen ja laskutus*. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/maksaminen-ja-laskutus/#5>
- Kohonen, M. (22.3.2018). *Myyntisaatavat kirjanpidossa*. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/myyntisaatavat-kirjanpidossa>
- Konkurssilaki 120/2004. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120>
- Koulu, R., & Lindfors, H. (2013). *Velkavastuun toteuttaminen luottoyhteiskunnassa*. Helsingin yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta.

- Krautsuk, S. (17.12.2018). *Yritykset alkoivat pihdata laskujensa maksamista, koska laissa on porsaanreikä – puuseppä sai rahansa vasta, kun keksi käyttää sanaa "perintä"*. Yleisradio Oy. <https://yle.fi/uutiset/3-10551293>
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2015). *Nine keys to world-class business process outsourcing*. Bloomsbury.
- Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 30/2013. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130030>
- Laki saatavien perinnästä 513/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513>
- Lehikoinen, R., & Töyrylä, I. (2013). *Ulkoistamisen käsikirja*. Talentum.
- Lehtonen, Y., Mökkönen, K., Seulu, M.-R., Tammenkoski, R., & Töyrylä, H. (2001, päivitetty 9.11.2021). *Perintä ja luotonhallinta*. WSOYPro.
- Lindström, J. (2014). *Luotonvalvonta ja saatavien perintä*. Talentum.
- Lowell Suomi Oy. (3.11.2020). *Yritysten velkamäärät merkittävässä kasvussa – poikkeusaika hidasti kassankiertoa*. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/yritysten-velkamaarat-merkittavassa-kasvussa-poikkeusaika-hidasti-kassankiertoa?publisherId=67440133&releaseId=69893067>
- Nieminen, K. (2017). *Myyntilaskujen maksuajat ja luottotappioiden ennaltaehkäisy Yritys X:ssä*. [AMK-opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132847/Nieminen_Katariina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paloniemi, M. (2016). *Myyntisaamisten hallinnan tila Yritys Oy:ssä*. [AMK-opinnäytetyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119609/Paloniemi_Miika.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parkkali, E., & Toivonen, M. (22.2.2022). *5 skenaariota: milloin saatavien hallinnan ulkoistaminen ei ole kannattavaa?* OK Perintä Oy. <https://www.okperinta.fi/ajankohtaista/kun-saatavienhallinnan-ulkoistaminen-ei-kannata/>
- Perintäritari Oy. (i.a.-a). *Palvelumme*. <https://perintaritari.com/palvelumme/>
- Perintäritari Oy. (i.a.-b). *Tarinamme - mikä ihmeen Perintäritari?* <https://perintaritari.com/tarinamme/>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006a). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemoittelu*. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006b). *KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto: Tutkijan asema*. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006c). *KvaliMOTV: Menetelmäopetuksen tietovaranto. Analyysin äärellä*. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html
- Saldo. (10.9.2020). *Miten maksuehdon valinta vaikuttaa yrityksen rahavirtaan?* <https://www.saldo.com/fi-fi/blog/miten-maksuehdon-valinta-vaikuttaa-yrityksen-rahavirtaan/>
- Suomen Asiakastieto Oy. (i. a.). *Perintäritari Oy - Taloustiedot*. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/perintaritari-oy/10657831/taloustiedot>
- Suomen Yrittäjät. (9.4.2021). *Yritysten väliset maksuajat pidentyneet – lain noudattamista pitää valvoa!* <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/yritysten-valiset-maksuajat-pidentyneet-lain-noudattamista-pitaa-valvoa/>
- Suomi.fi. (5.6.2020). *Maksutavat ja -ehdot*. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto/opas/laskutus-ja-maksaminen/maksutavat-ja-ehdot>
- Talponen, H. (2002). *Hallitse myyntisaamiset*. WSOY.
- Toikka, V. (20.12.2018). *Maksuehdolla on väliä: Yli 30 päivää vaatii jo toimenpiteitä*. Y-Studio.fi. <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/laki-ja-sopimukset/maksuehdolla-on-valia/>
- Tuomioistuineläinlaitos. (21.1.2021). *Summaarinen riita-asia*. <https://oikeus.fi/tuomioistuimet/fi/index/asiat/riita-asiat/summaarinenriita-asia.html>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. (i.a.). *Kvalitatiivisen datan käsittely*. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Yritysraportti. (i. a.). *Yritysten maksuviiveet*. <https://www.yritysraportti.fi/lis%C3%A4tietoa/maksuviiveet.html>
- Åkerla, T. (2009). *Perinnän problematiikka ja perintään vaikuttavat tekijät*. [Kandidaatintutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto]. LUT-yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe200904081308>