



Turun yliopisto
University of Turku

SAATAVIEN HALLINNAN ULKOISTAMINEN

Tutkimus suomalaisissa organisaatioissa

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja ra-
hoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:
Arto Kastman

Ohjaajat:
Professori Hannu Schadéwitz
Lehtori Tuula-Marja Vilja

7.9.2011
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Johdatus aihepiiriin	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	9
1.3	Metodologia ja metodit	10
1.4	Empirian kuvaus.....	13
1.5	Tutkielman kulku	14
2	SAATAVIEN HALLINTA ULKOISTAVASSA YRITYKSESSÄ.....	16
2.1	Aiemmat tutkimukset	16
2.2	Näkökulmia saatavien hallintaan	19
2.2.1	Kassan- ja taseen hallinta.....	19
2.2.2	Käyttöpääoman hallinta	21
2.2.3	Kansainvälisten maksukäytäntöjen erot.....	22
2.3	Organisointitavat	24
2.3.1	Palveluntarjoajan valinta ja ulkoistamistavat.....	24
2.3.2	Factoring	25
2.4	Saatavien hallinnan ulkoistamiseen liittyvät ongelmat	26
2.4.1	Erityispiirteet.....	26
2.4.2	Epävarmuustekijät.....	28
2.4.2.1	Ennakoitua suuremmat kustannukset	28
2.4.2.2	Muutosvastarinta	29
2.4.2.3	Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta	30
3	ULKOISTAMISEN VAIKUTTIMET	33
3.1	Strategia- ja johtamisvaikuttimet	33
3.1.1	Ydinosaamiseen keskittyminen	33
3.1.2	Riskienhallinta	34
3.1.2.1	Keskeiset riskit	34
3.1.2.2	Luottopolitiikka	36
3.1.3	Strateginen joustavuus ja yrityskuvan paraneminen.....	38
3.2	Kannattavuus- ja tuottavuusvaikuttimet.....	39
3.2.1	Kustannussäästöt.....	39
3.2.2	Luottotappiot.....	41
3.2.3	Maksuvalmius ja saatavien kierto	42
3.3	Muut vaikuttimet	45
3.3.1	Asiakas- ja laatuvaikuttimet.....	45
3.3.2	Henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet.....	46

3.4	Teoreettinen viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisesta.....	48
4	TUTKIMUS SAATAVIEN HALLINNAN ULKOISTAMISESTA	52
4.1	Tutkimuksen taustat	52
4.2	Tilinpäätösanalyysi	54
4.2.1	Tiedonkeruun kuvaus.....	54
4.2.2	Tunnuslukujen kehitys	55
4.3	Kyselytutkimus	63
4.3.1	Kyselylomakkeen laadinta	63
4.3.2	Vastausten analysointi	64
4.3.2.1	Yleistä.....	64
4.3.2.2	Strategia ja johtaminen.....	65
4.3.2.3	Kannattavuus ja tuottavuus	68
4.3.2.4	Asiakkaat ja laatu sekä henkilöstö ja osaaminen	72
4.3.2.5	Epävarmuustekijät	74
4.4	Tutkimuksen tulokset	76
5	YHTEENVETO.....	82
5.1	Johtopäätökset tutkielmasta	82
5.2	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	84
	LÄHTEET.....	87
LIITE 1	ENNAKKOTIEDOTE	93
LIITE 2	KYSELYN SAATE JA KYSELYLOMAKE.....	94
LIITE 3	TUNNUSLUKUIEN LASKENTAKAAVAT.....	100

KUVIOT

Kuvio 1	Liiketaloustieteen tutkimusotteet (Kasanen ym. 1991, 317).....	11
Kuvio 2	Kassanhallinnalla vaikuttavat taseen erät (Työ- ja elinkeinoministeriö 2006).....	19
Kuvio 3	Yritystoiminnan riskit (mukaillen Knüpfer & Puttonen 2004, 183–184; Talponen 2002, 14–15).....	35
Kuvio 4	Kiertoajan vaikutus käyttöpääoman määrään (Talponen 2002, 53)...	44
Kuvio 5	Teoreettinen viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisesta	49
Kuvio 6	Tunnuslukujen muutokset vuodesta – 2 vuoteen + 1	57
Kuvio 7	Suhteellisten tunnuslukujen muutokset vuodesta – 2 vuoteen + 1	59
Kuvio 8	Saatavien hallinnan ulkoistamisella tavoitellut vaikutukset tärkeysjärjestyksessä.....	65
Kuvio 9	Viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisesta	79

TAULUKOT

Taulukko 1	Analysoitujen laskutusasiakkaiden kokojakauma	53
Taulukko 2	Laskutusasiakkaiden keskimääräiset tunnusluvut tarkastelujaksolla .	55
Taulukko 3	Myyntisaamisiin liittyvät suhteelliset muutokset eri vuosien välillä .	56
Taulukko 4	Tunnuslukujen 95 % ja 99 % luottamusvälit.....	61
Taulukko 5	Tunnuslukujen prosentuaalisen muutoksen luottamusvälit vuodesta – 1 vuoteen + 1.	62
Taulukko 6	Strategiaan ja johtamiseen liittyvien väitteiden vastausten keskiarvot ja -hajonnat	66
Taulukko 7	Kannattavuuteen ja tuottavuuteen liittyvien väitteiden vastausten keskiarvot ja -hajonnat	69
Taulukko 8	Asiakkaisiin ja laatuun sekä henkilöstöön ja osaamiseen liittyvien väitteiden vastausten keskiarvot ja -hajonnat	72

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Luottomyynnin synnyttämien saatavien olemassaoloa voidaan perustella kolmen tavoitteen kautta. Näiden tavoitteiden taustalla on ajatus yrityksen arvon kasvattamisesta. Ensiksi saatavien avulla tavoitellaan suurempaa kokonaismyyntiä, joka mahdollistuu hyväksyttäessä se, ettei kaikesta myynnistä saada maksua ostohetkellä. Tämän taustalla on tieto siitä, etteivät kaikki potentiaaliset asiakkaat voi tai halua maksaa tuotteista ja palveluista välittömästi. Toiseksi kasvavan myynnin ansiosta myös tuotot kasvavat. Kolmantena tavoitteena saatavien sallimisessa on kilpailukyvyn ylläpito. Mikäli ei myytäisi luotolla, siirtyisivät asiakkaat helposti kilpailijoiden asiakkaiksi. (Hampton & Wagner 1989, 359–360.) Saatavien ja niiden hallinnan olemassaololle on löydettävissä luontevia perusteita. Saatavien hallinnan asema vaikuttaa korostuneen viime vuosina etenkin yleisen heikon suhdannetilanteen johdosta huomattavasti ja saatavien hallinnan ulkoistaminen on muodostunut entistä paremmaksi ratkaisuksi tehokkaan saatavien hallinnan varmistamiseksi.

Saatavien hallinnan ulkoistamisella on nähty olevan useita hyötyjä ulkoistavalle taholle. Tällaisia ovat Dohertyn (2004, 35) mukaan tehokkuushyödyt, vähentyneet kustannukset ja nopeutunut kassavirta. Greengardin (2005, 50) mukaan perintä ja luotto-toiminnan ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto, kun tavoitteena on luottotappioiden alentaminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Ochs ja Parkinson (1999, 29) näkevät lisäksi, että saatavien hallinnan ulkoistamisella voidaan saavuttaa nopeampi reagointi ongelmatilanteisiin ja esimerkiksi luottopäätösten tekoon, kuin toiminnot itse hoidettaessa.

Vaikka kustannussäästöt on koettu usein yhdeksi tärkeimmistä ulkoistamisen syistä, ulkoistamista ei aina kuitenkaan koeta kustannustehokkaaksi. Esimerkiksi PricewaterhouseCoopersin (2004, 1–2) eurooppalaisille ja yhdysvaltalaisille monikansallisille yrityksille tekemässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin talouteen liittyvien osa-alueiden ulkoistamista, havaittiin että vain vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ulkoistaminen oli kustannustehokasta. Toisaalta nämä vastaajat kokivat saavuttavansa muita positiivisia vaikutuksia ulkoistamisella. Vastaajien toinen puoli säästi ulkoistamalla mielestään joko kohtalaisen tai merkittävän paljon.

Saatavien hallinnan ulkoistamisen hyötyjen, riskien ja ongelmien voidaan katsoa olevan ainakin osittain yhteneviä ulkoistamisella yleisesti saavutettujen hyötyjen, riskien ja ongelmien kanssa. Tällaisia mahdollisia riskejä ja ongelmia on katsottu olevan esimerkiksi odotettua pienempi taloudellinen hyöty (Franceschini, Galetto, Pignatelli & Varetto 2003, 250) ja muutosvastarinta (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 39).

Lisääntyvä kansainvälistyminen ja erikoistuminen vaikuttavat osaltaan saatavien hallinnan kasvavaan merkitykseen. Kansainvälisessä kaupassa esimerkiksi maksuehtokäytännöt voivat erota suurestikin maiden välillä (Karlöf, Lindvall, Littorin & Thornell 1994, 73), minkä johdosta yrityksen on syytä kiinnittää maksuvalmiuteensa ja saatavien hallintaansa erityistä huomiota. Saatavien hallinnan ulkoistamisen ja erityisesti sen vaikutusten tutkiminen on mielekästä myös siitä syystä, että saatavien hallinnan osaluokkien ulkoistaminen on alkanut yleistyä viime vuosina. Tätä kuvaavat esimerkiksi korkeat ulkoistamisen kasvuluvut kuten Petaschnikin (2010, 9) esittelemä tutkimus terveyspalveluita tuottavien organisaatioiden saatavien hallinnan ulkoistamisen kasvusta 252 % vuosien 2007 ja 2008 välillä.

Saatavien hallinnan ulkoistamisen vaikutukset voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Tässä tutkielmassa ulkoistamisen vaikutuksia tutkitaan molempien vaikutusten joukkojen osalta. Kun tunnetaan nämä vaikutukset, voidaan myös arvioida sitä, onko Suomessa saatavien hallinnan ulkoistamista jättämiselle tukevia perusteita. Aihepiirin tutkimisesta tekee mielenkiintoisen myös se, että saatavien hallinnan ulkoistamista vaikutuksineen on tutkittu maailmalla kohtalaisen vähän. Suomessa aihepiirin tieteellistä tutkimusta ei ole juuri lainkaan. Merkittävä osa saatavien hallintaa käsittelevästä kirjallisuudesta on asiantuntija-artikkeleita alan lehdissä, joissa empiirinen tarkastelu rajoittuu asiantuntijan näkemyksiin, joten empiirinen katsanto on usein varsin subjektiivista ja kohtalaisen suppeaa. Lisäksi eräs tutkielman kannalta mielenkiintoinen tekijä on saatavien hallinnan ja sen ulkoistamisen moniulotteisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että saatavien hallinnan ratkaisut ovat yhteydessä useisiin organisaation toimintaan liittyviin tekijöihin aina riskienhallinnasta luottopolitiikkaan ja strategiasta maksuvalmiuteen.

Ulkoistamista voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, joita ovat esimerkiksi transaktiokustannukset, resurssit, ydinosaaminen, agenttisuhteet sekä suhteet ja oppiminen (Mol 2007, 35–42). Esimerkiksi resurssien kannalta tarkasteltuna ulkoistamisella saadaan usein käyttöön parempia työtapoja, välineitä ja osaamista ulkoisen palveluntarjoajan välityksellä. Agenttisuhteella tarkoitetaan puolestaan suhdetta, jossa päämies siirtää agentin hoidettavaksi tehtäviä, joissa agentti tekee päätöksiä päämiehen puolesta. Alun perin agenttisuhteissa päähuomio kohdistettiin yritysjohtoon ja omistajien väliseen suhteeseen. (Jensen & Meckling 1976, 308–309.)

Kustannusten alentaminen, kassavirran maksimointi ja käyttöpääoman lisääminen ovat olleet keskeisiä syitä siihen, että saatavien hallintaan on alettu kiinnittää enemmän huomiota taantuman aikana (Vengroff, Williams and Associates Inc. 2009, 33). Vastavia syitä ovat esimerkiksi maksuvalmiuden parempi hallinta ja luottojen myöntöperusteet. Ajankohtaisen saatavien hallinnan tarkastelusta tekee edellä mainittujen tekijöiden lisäksi se, että talouden taantuman johdosta yritykset ovat joutuneet kiinnittämään entistä enemmän huomiota saataviinsa ja maksuvalmiuteensa sekä myöntämiinsä luottoihin.

Vallitseva heikko suhdannetilanne on vaikuttanut lähes poikkeuksetta yritykseen kuin yritykseen joko suoraan tai asiakkaiden heikentyneen taloudellisen tilan välityksellä. Aiheen ajankohtaisuutta voidaan kuvata taantuman vaikutusten pohjalta, esimerkiksi seuraavien tilastotietojen avulla. Suomen asiakastieto Oy:n (2010a) mukaan uusia maksuhäiriömerkintöjä kirjattiin tammi-kesäkuussa 2010 yhteensä 529 931 kappaletta, joista yrityksille tuli 69 556 kappaletta. Yritysten osalta kasvua oli vuoden 2009 tammi-kesäkuuhun verrattuna 32,6 % kun kokonaismäärä kasvoi 38,0 %. Vertailun vuoksi voidaan todeta, että esimerkiksi vuonna 2008 välillä tammi-kesäkuu uusia maksuhäiriömerkintöjä kertyi 320 780 kappaletta. Kaikkiaan vuoden 2010 kesäkuun lopulla maksuhäiriöitä oli 352 946 yrityksellä tai henkilöllä. (Suomen asiakastieto Oy 2010b). Koko vuoden 2010 tilastot kertovat maksuhäiriöiden lisääntyneen edelleen kesäkuusta. Kaikkiaan maksuhäiriömerkintöjen määrä kasvoi vuonna 2010 edelliseen vuoteen verrattuna 74,3 %. Yritysten osalta kasvua oli noin 49 %. Vuoteen 2008 verrattaessa maksuhäiriömerkintöjen yhteismäärä oli yli kaksinkertaistunut. Yritysten osalta kasvua oli noin 90 %. (Suomen asiakastieto Oy 2011.)

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja analysoida saatavien hallintaa ja sen ulkoistamisen vaikutuksia ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Tutkielman tutkimusongelma voidaan jakaa kahteen osaongelmaan seuraavasti:

- Mitkä teoreettiset tekijät ovat yhteydessä ja kuvaavat saatavien hallinnan ulkoistamista?
- Mitkä tekijät käytännössä kuvaavat saatavien hallinnan ulkoistamista?

Tutkielman teoreettisena tavoitteena on muodostaa teoreettinen viitekehys empiiristä tarkastelua varten. Empiirisenä tavoitteena on arvioida viitekehystä sekä kuvata saatavien hallinnan ulkoistamista ja sen vaikutuksia. Saatavien hallinnan ulkoistamisen vaikutukset tuntemalla voidaan myös arvioida sitä, onko saatavien hallinnan ulkoistaminen perusteltua vai ei.

Ulkoistaminen (outsourcing) on kirjallisuudessa määritelty useilla eri tavoilla. Mol (2007, 3–4) mukaan ulkoistaminen viittaa toimintoihin, jotka hoitaa ulkopuolinen palveluntarjoaja. Usein määrittelyissä todetaan hänen mukaansa, että ulkoistettavat toiminnot voitaisiin hoitaa myös itse. Esimerkiksi Pajarisen (2001, 6) mukaan ulkoistamista on se, kun ulkopuolinen toimittaja alkaa hoitaa ulkoistajan itsensä aiemmin tekemää toimintoa. Tässä tutkielmassa ulkoistamisella tarkoitetaan saatavien hallinnan rutiinitoimintojen ja -päästösten ulkoistamista ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Myyntisaamisilla tarkoitetaan saatavia, jotka syntyvät kun tuotteita myydään maksuajalla (Kallunki, Kytönen & Martikainen 1998, 86). Hamptonin ja Wagnerin (1989,

359) mukaan saatavilla tarkoitetaan varoja, jotka jotkin tahot ovat jääneet velkaa yritykselle ostettuaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Heidän mukaansa taseessa tällaisista saatavista voidaan käyttää esimerkiksi nimityksiä myynti-, kauppaa- tai asiakassaamiset. Tässä tutkielmassa edellisiä määritelmiä laajennetaan niin, että saatavilla (receivables) tarkoitetaan edellisten lisäksi myös lainauksen synnyttämiä saatavia.

Guptan (2003, 51) mukaan saatavien hallinnalla tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla varmistetaan, että asiakas maksaa tuotteista ja palveluista ajallaan. Ijams (2005, 27–28) on käyttänyt vastaavaa määritelmää saatavien ja perinnän hallinnasta. Hänen mukaansa saatavien ja perinnän hallinnan toiminnot voidaan jakaa kuuteen osaan, jotka ovat luottoriskin arviointi, oikeanlainen laskutus, maksamisen mahdollistaminen, perinnän hallinta, ristiriitojen selvitys ja tiedon analysointi. Tässä tutkielmassa saatavien hallinnalla tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joita yritys käyttää hallitakseen luottoriskiään eli saadakseen suorituksen saatavistaan. Tällaisia toimenpiteitä katsotaan olevan luottopäätöksen tekeminen, laskutus ja reskontranhoito sekä erääntyneiden saatavien perintä. Luottoriskin ohella toimivalla saatavien hallinnalla yritys voi vaikuttaa myös maksuvalmiusriskinsä tasoon.

Tutkielman aihetta käsitellään ulkoistavan organisaation näkökulmasta. Tämä perustuu siihen, että palveluntarjoajan näkökulmasta tarkasteltuna kyseessä on usein normaali asiakastilanne, kun taas ulkoistajan kannalta kyseessä voi olla poikkeuksellinenkin tapahtuma.

Empiirinen tarkastelu tapahtuu saatavien hallintaan erikoistuneen yrityksen, jatkossa yhteistyöyritys, asiakkaille suunnatun kyselyn ja näiden tilinpäätöksillä tehdyn tilinpäätösanalyysin avulla. Yhteistyöyritys on Euroopan suurimpia alallaan ja Suomessakin merkittävä toimija. Yhteistyöyritys ei halua nimeään julkaistavan tämän tutkielman puitteissa. Nimen kertomatta jättämisestä ei voida kuitenkaan katsoa aiheutuvan sellaista haittaa, ettei tutkielmaa voitaisi luotettavasti toteuttaa. Tarkastelun kohteena olevat asiakkaat ovat suomalaisia organisaatioita, jotka ovat ulkoistaneet saatavien hallinnan osalta laskutuksen, perinnän ja maksumuistutusten toiminnot tai niiden osia yhteistyöyritykselle. Jatkossa näistä organisaatioista käytetään rinnakkain nimityksiä laskutusasiakkaat, organisaatiot ja yritykset. Viimeksi mainitun käyttö on perusteltua, sillä selvä enemmistö laskutusasiakkaista on yrityksiä.

1.3 Metodologia ja metodit

Neilimo ja Näsi (1980, 31) jakavat liiketaloustieteiden tutkimusotteet neljään luokkaan, jotka ovat päätöksentekometodologinen, toiminta-analyttinen, käsiteanalyttinen ja nomoteettinen. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991, 315–317) lisäsivät tähän luokitteluun

vielä konstruktiiivisen tutkimusotteen. Liiketaloudelliset tutkimusotteet voidaan luokitella kuvion 1 mukaisesti:

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyttinen tutkimusote Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuvio 1 Liiketaloustieteen tutkimusotteet (Kasanen ym. 1991, 317)

Kuvio 1 havainnollistaa tutkimusotteiden sijoittumista eri piirteiden muodostamassa nelikentässä. Tutkimusta, joka pyrkii vastaamaan miten on? ja miksi on? -kysymyksiin, voidaan pitää kuvion 1 luokittelussa deskriptiivisenä. Vastaavasti normatiivisena pidetään tutkimusta, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen miten pitäisi toimia? Teoreettisena pidetään puolestaan tutkimusta, jossa päättelyllä on suuri rooli, vaikka tutkimus hyödyntäisikin aiempia tutkimuksia. Tutkimus voidaan luokitella empiiriseksi jos sen aineisto hankitaan itse kentältä. (Lukka, 1991, 167.) Ellipsi kuvaa konstruktiiivisen tutkimusotteen mahdollista sijoittumista. Toiminta-analyttinen tutkimusote voi puolestaan sijoittua sekä deskriptiivisten että normatiivisten tutkimusten kenttään.

Tämä tutkielma on tutkimusotteeltaan nomoteettinen, joka on luonteeltaan deskriptiivinen ja empiirinen eli sillä pyritään kuvailemaan, selittämään ja ennustamaan kohdeilmiötä empiirisen, kentältä hankitun, aineiston valossa. Nomoteettisen tutkimuksen empiiriset havainnot koostuvat usein laajoista aineistoista. Nomoteettinen tutkimusote onkin usein varsin empiirinen ja sen on tyypillisesti havaittu noudattavan seuraavaa kaavaa: Aikaisempi tutkimus → tutkimusongelma → metodit ja aineisto → tulokset → keskustelu tuloksista (Lukka 1991, 166–167, 169–170). Nomoteettisen tutkimusotteen tavoitteena on usein pyrkimys yleistämiseen ja säännönmukaisuuksien löytämiseen (Lukka 1986, 135; Lukka, 1991, 170; Neilimo & Näsi 1980, 28).

Käsiteanalyttinen tutkimusote voidaan katsoa täysin omaksi tutkimusotteekseen, mutta toisaalta sitä hyödynnetään usein käsitteellis-teoreettisen osan laadinnassa tutkimuksissa, jotka hyödyntävät muita tutkimusotteita muissa tutkimuksen osissa (Lukka

1991, 167). Tällöin käsiteanalyttisen osan tarkoituksena on hypoteesien ja/tai viitekehysten luonti empiirisen tarkastelun pohjaksi. (Lukka 1986, 136).

Neilimo ja Näsi (1980, 23) esittävät, että nomoteettiset tutkimusotteet sisältävät sekä käsitteellisen että empiirisen osan. Tässä tutkielmassa käsitteellinen osa rakentuu käsiteanalyttisesta kirjallisuuskatsauksesta, jossa perehdytään aiheen aiempaan tutkimukseen ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen mahdollisimman kattavasti. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostetaan teoreettinen viitekehys, jota testataan empiirisen aineiston avulla.

Tässä tutkielmassa on nomoteettisia piirteitä sen tukeutuessa useisiin havaintoihin muutamien sijaan, minkä lisäksi tutkielman rakenne koostuu varsinkin nomoteettiselle tutkimukselle tyypillisistä käsitteellisestä ja empiirisestä osasta. Tutkielmalla pyritään aihepiirin ymmärtämisen ja selittämisen lisäksi löytämään säännönmukaisuuksia ja yleistämään havaintoja. Lisäksi tutkielman rakenne noudattaa pääpiirteissään Lukan (1991, 170) edellä esittämää kaavaa.

Tutkielman empiirisen osan tarkastelu tapahtuu kyselyn ja tilinpäätösanalyysin avulla. Kyselyn ja tilinpäätösanalyysin yhdistelmään on päädytty, sillä niitä yhdessä käyttämällä voidaan muodostaa uskottava ja riittävän kattava kuva aihepiiristä. Tilinpäätösanalyysi keskittyy kannattavuuteen ja tuottavuuteen liittyvien tekijöiden muutosten analysointiin, kun kyselyllä puolestaan kerätään tietoja koko aihepiiristä. Tilinpäätösanalyysin käyttöön metodina päädyttiin, sillä tilinpäätöksistä on mahdollista saada objektiivista tietoa laskutusasiakkaista. Tilinpäätösanalyysi mahdollistaa lisäksi kannattavuuteen ja tuottavuuteen liittyvien vaikutusten osalta sen tutkimisen, poikkeako tilinpäätösten antama kuva kyselyllä saaduista vastauksista. Tilinpäätösten analysointi toteutetaan laskemalla Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla erilaisia tunnuslukuja laskutusasiakkaiden tilinpäätöksistä.

Kysely toteutetaan verkkokyselynä Digium-kyselyohjelmalla. Digium on Heikkilän (2008, 70) mukaan käyttäjäystävällinen ja sen avulla voidaan toteuttaa koko kysely alusta loppuun. Lisäksi Digium on yhteensopiva Microsoft Office -ohjelmien kanssa, joten tilastollinen jatkoanalyysi on myös niin haluttaessa mahdollista. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yhteistyöyrityksellä on positiivisia kokemuksia Digiumin käytöstä. Erityisesti nämä tekijät vaikuttivat Digiumiin päättämiseen kyselytapaa ja lopulta kyselyohjelmaa valittaessa.

Kyselyihin liittyen on havaittu useita etuja ja haittoja. Etuna pidetään erityisesti suurten tutkimusaineistojen keruun mahdollisuutta. Kyselyn etuna pidetään myös sitä, ettei aikataulutus yleensä tuota juurikaan ongelmia. Kyselyiden analysointiin on lisäksi olemassa valmiita analysointitapoja, joten sellaisten kehittelyyn ei kulu aikaa. Kyselyiden aineistoa pidetään kuitenkin usein melko pinnallisena ja kyselytutkimukset on nähty ajoittain myös teoreettisesti vaatimattomina. Näiden lisäksi kyselyyn liitetään myös seuraavia haittapuolia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195):

- Vastaajien huolellisuus ja rehellisyys, jolla tarkoitetaan sitä, ettei useinkaan voida varmistua siitä, miten vakavissaan vastaajat ovat olleet.
- Väärinymmärrykset, joilla tarkoitetaan sitä, että kysymykset on ymmärrettävissä monella tavalla tai että vastausvaihtoehdot eivät ole sopivia.
- Vastaajien asiantuntemuksen puute, jolla tarkoitetaan huolta siitä, tuntevatko vastaajat aihealueen, jota kysymykset käsittelevät.
- Kyselylomakkeen laadinnan pitkä kesto.
- Kato, jolla tarkoitetaan sitä, etteivät kaikki kyselyn vastaanottajat vastaa kyselyyn.

Tutkielman kyselyssä pinnallisuus vältetään aihepiirin monipuolisella tarkastelulla. Teoreettinen vaatimattomuus vältetään sillä, että kyselyn laadinnan pohjalla on aiheetta käsittelevä kirjallisuuskatsaus. Vastaanottajien muodostuessa alansa asiantuntijoista vältetään monilta edellä esitetyiltä kyselyiden heikkouksilta, kuten kysymysten ymmärrettävyysongelmilta ja asiantuntijuuden puutteelta. Aihepiirin uskotaan lisäksi vaikuttavan vastaanottajista mielenkiintoiselta, minkä uskotaan vaikuttavan vastausaktiivisyyteen positiivisesti. Vastaanottajien kohderyhmän valinnalla pyritään vaikuttamaan siihen, että asiantuntijat ovat parhaita vastaamaan kyselyyn organisaationsa näkökulmasta. Samasta syystä vastaajien oletetaan myös vastaavan vakavissaan.

Erilaisia kysymystyypppejä ovat esimerkiksi avoimet -, monivalinta- ja asteikolliset kysymykset (Hirsjärvi ym. 2009, 198–200). Asteikoista kenties tunnetuin on Likertin asteikko, joka on usein 5–7-portainen ja jossa ääripäät ovat esimerkiksi muotoa ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Vehkalahti (2008, 35–36, 83–84) on sitä mieltä, ettei Likertin asteikollisissa vastausvaihtoehdoissa en osaa sanoa -vastaus (jatkossa eos) ole useinkaan neutraali. Vastaaja voi merkitä kyseisen vastauksen, esimerkiksi ellei hän ole ymmärtänyt kysymystä, tai ellei hän halua ottaa siihen kantaa. Hänen mukaansa usein käytetäänkin vastausvaihtoehtoa: ei samaa eikä eri mieltä. Osaan analyysistä se voidaan hänen mukaansa sisällyttää omana luokkana, mutta usein se kuitenkin rinnastetaan puuttuviin tietoihin. Tutkielman empiirisessä osassa käytetään kaikkia edellä mainittuja kysymystyypppejä, millä pyritään mahdollistamaan helppo ja tarkoituksenmukainen vastaaminen kuhunkin kysymykseen.

1.4 Empirian kuvaus

Tutkielman empiirisen osan ensimmäisen puolen muodostaa tilinpäätösanalyysi, joka suoritetaan osan yhteistyöyrityksen laskutusasiakkaista tilinpäätöksillä. Kohdeasiakkaiden halukkuuden huomioitiin ja lähestyttävien laskutusasiakkaiden valintaan vaikuttaviin tekijöihin perehdytään tarkemmin tutkielman empiirisessä osassa. Tilinpäätösanalyysillä kuvataan niitä taloudellisia vaikutuksia, jotka saatavien hallinnan ulkoistaminen

tuo mukanaan. Tilinpäätösanalyysissa tarkastelussa ovat erityisesti myyntisaamiset ja niihin liittyvien tunnuslukujen muutokset. Tilinpäätös-osio on empiirisen tutkimuksen toisesta osasta – kyselystä – selvästi irrallinen. Tilinpäätösanalyysissa tarvittavat tilinpäätökset haettiin käyttöön ePortin yritykset-osioista. ePortti on Kauppalehden ylläpitämä tietopankki, joka sisältää miltei 20 viranomaisen ja yrityksen tuottamat tiedot yrityksistä. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi tilinpäätökset liitetietoineen, luottotietoraportit sekä tiedot maksuhäiriöistä ja yrityskiinnitysmerkinnöistä. (Kauppalehti Oy 2010.)

Empiirisen osan toisen puolen muodostaa verkkokysely. Verkossa tehtävän kyselyn etuna on se, että vastaukset saadaan suoraan sähköisessä muodossa, mikä nopeuttaa tulosten analysointia. Lisäksi verkkokyselyn etuna voidaan nähdä vastausten saannin nopeus ja arkaluontoisten kysymysten käyttömahdollisuus, joiden lisäksi kyselyä voidaan pitää haastattelua objektiivisempänä, sillä sen käytöllä vältetään haastattelijan mahdolliselta vaikutukselta tuloksiin (Heikkilä 2008, 20, 69). Kyselyn avulla voidaan tarkastella koko aihepiiriä halutussa laajuudessa, tilinpäätösanalyysia laajemmin, mutta kuitenkin niin, että vastaajien käyttämä aika pysyy kohtuullisena.

1.5 Tutkielman kulku

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa lukija perehdytetään tarkasteltavaan aihepiiriin ja jossa määritellään olennaiset tekijät. Johdannossa esitetään myös tutkimusongelma ja sen perusteella tutkielmalle asetetut tavoitteet. Käsittelyn kohteena ovat lisäksi tutkielman keskeiset rajaukset sekä metodologia ja valitut metodit ja niiden valinnan taustalla olevat keskeiset syyt. Johdannon lopuksi esitellään myös empiria lyhyesti.

Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman käsitteellisen osan. Tutkielman toisen luvun tarkoitus on luoda kuva saatavien hallinnan olennaisesta merkityksestä yrityksen toiminnalle. Luvussa tarkastellaan aihepiiriin aiempia tutkimuksia ja esitetään eri näkökulmia aihepiiriin. Lisäksi toisessa luvussa käsitellään saatavien hallinnan erityispiirteitä ja organisointitapoja sekä sen ulkoistamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä.

Tutkielman kolmas luku käsittelee saatavien hallintaa pääasiassa ulkoistamisen vaikuttimien avulla ulkoistavan organisaation näkökulmasta. Ulkoistamisen vaikuttimilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat ulkoistamiseen. Ulkoistamisen vaikuttimet ovat kiinteästi yhteydessä ulkoistamisella tavoiteltuihin vaikutuksiin ja näin ollen niiden käyttö tutkielman rakenteen pohjana on perusteltua. Henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet sekä asiakas- ja laatuvaikuttimet on yhdistetty omaksi alaluvukseen, strategian ja johtamisen sekä kannattavuuden ja tuottavuuden saadessa tutkielmassa suuremman painoarvon. Kolmannen luvun lopulla muodostetaan käsitteellisen osan perusteella teoreettinen viitekehys neljännessä luvussa tehtävän empiirisen tarkastelun pohjaksi.

Neljäs luku sisältää tutkielman aihepiirin empiirisen tutkimuksen. Luvun alkupuolella keskitytään tilinpäätösanalyysiin, jossa tutkitaan erityisesti ulkoistamisen vaikutuksia myyntisaamisten määrään ja niihin liittyvien tunnuslukujen arvoihin. Tällainen tunnusluku on esimerkiksi saamisten kiertonopeus. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan myös mahdollisesti löytää sellaisia tekijöitä, joihin tulee keskittyä tarkemmin kyselytutkimuksessa. Tilinpäätösten käsittelyn jälkeen tarkastellaan kyselytutkimusta, jonka avulla kartoitetaan saatavien hallinnan ulkoistaneiden organisaatioiden kokemuksia ulkoistamisen vaikutuksista. Neljännen luvun lopulla esitetään lisäksi empiirisen tutkimuksen keskeiset tulokset ja päivitetään viitekehys empiirisiä havaintoja vastaavaksi.

Viides luku sisältää tutkielman johtopäätökset ja yhteenvedon. Viidennessä luvussa arvioidaan tutkielman onnistumista ja luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimuskohteita saavutettujen tulosten ja tehtyjen havaintojen pohjalta sekä yleistetään tutkielman tuloksia mahdollisuuksien mukaan.

2 SAATAVIEN HALLINTA ULKOISTAVASSA YRITYKSESSÄ

2.1 Aiemmat tutkimukset

Saatavien hallinnan osa-alueista on tutkittu erityisesti taloudellisiin tekijöihin liittyviä asioita. Pienemmälle huomiolle näyttäisivät jääneen esimerkiksi henkilöstöön, strategiaan ja johtamiseen sekä asiakkaisiin liittyvät tekijät. Valtaosa tutkimuksista on ulkomaisia, mutta niiden tarkastelua voidaan siitä huolimatta pitää järkevänä tämän tutkielman näkökulma huomioiden.

Kakabadse ja Kakabadse (2002, 190–191, 197) esittelevät tutkimuksen, jossa ensin haastateltiin yhdysvaltalaisia ja eurooppalaisia ylemmän tason johtajia ja tämän jälkeen haastattelujen perusteella laadittiin kysely liittyen ulkoistamisen yleisiin trendeihin ja niiden eroihin eurooppalaisten ja yhdysvaltalaisen organisaatioiden välillä. Kaikkiaan 747 vastaajaa vastasi kaikkiin kyselyn kysymyksiin. Euroopassa tärkeimmäksi ulkoistamisen syyksi osoittautuivat kustannustekijät, kun taas yhdysvalloissa parhaiden toimintatapojen saavuttaminen oli tärkein ulkoistamisen ajuri. Näiden lisäksi molemmilla alueilla tärkeimmiksi syiksi osoittautuivat myös palvelun laadun parantaminen sekä keskittyminen ydinosaamiseen. Merkittäviä syitä ulkoistamiselle olivat myös paremman kehitystyön mahdollistuminen sekä osaavamman henkilöstön ja teknologioiden saavuttaminen. Tutkimuksen perusteella keskimäärin vajaa 60 % kummankin alueen vastaajista ilmoitti organisaationsa olleen pääasiassa tyytyväinen ulkoistamiseen. Tyytymättömiä ulkoistamiseen oli 4–5 % vastaajista.

PricewaterhouseCoopers (2007, 3–4, 6–8) tutki ulkoistamisen syitä ja esteitä sekä ulkoistamisen kohteita. Kustannussäästöjen nähtiin olevan suurin syy ulkoistamiseen, kun 76 % vastaajista ilmoitti kustannussäästöt pääsyyksi ulkoistamiseen. Kustannussäästöjen lisäksi havaittiin muita tärkeitä ajureita ulkoistamiselle. Tällaisia olivat esimerkiksi parempien laitteistojen ja osaavan henkilöstön hyödyntäminen sekä strategiset hyödyt, kuten joustavuuden lisääminen ja pääsy uusille markkinoille ulkoistamisen myötä. Tutkimukseen osallistuneista vastaajista jopa 70 % piti ammattitaitoisten osaajien hyödyntämistä tärkeänä tai todella tärkeänä ulkoistamisen ajurina. Rahoituksen ja laskentatoimen osa-alueita ulkoisti tutkimuksen mukaan 24 % yrityksistä, joista 20 % ulkoisti näitä toimintoja mielestään merkittävässä laajuudessa. PricewaterhouseCoopers (2011) on maailman suurimpia vakuutuksiin, veroihin ja liiketoimintaan liittyvien konsulttipalveluiden tuottajia maailmassa. Yhtiössä työskentelee 161 tuhatta ihmistä yli 150 maassa.

Intrum Justitia (2010a) tutki tammi-maaliskuussa 2010 Eurooppalaisessa maksutapa-tutkimuksessa 25 Euroopan maan maksukäytäntöjä. Vastauksia tutkimuksessa saatiin yli 6 000 organisaatiolta. Suomalaisten vastaajien osalta luottotappioiden arvioitiin muodostavan kaksi prosenttia liikevaihdosta, kun vuotta aiemmin luottotappioiden mää-

räksi arvioitiin vain prosentti liikevaihdosta. Euroopan tasolla luottotappioita arvioitiin muodostuvan 2,6 % liikevaihdosta. Suomalaisten yritysten edustajat eivät pääsääntöisesti uskoneet luottoriskin pienenemiseen, kun luottoriskien arvioi pienenevän vain 13 % vastanneista. Kaikkien maiden osalta 10 % vastaajista arvioi luottoriskien laskevan seuraavan 12 kuukauden aikana. Myöhässä maksettujen laskujen vaikutusta talouteen kuvaa se, että tutkimuksen mukaan jos laskut maksettaisiin viimeistään eräpäivänä, toisi se Euroopan talouteen 300 miljardia euroa lisää pääomia. Suomen talouden osalta vaikutus olisi 3,6 miljardia euroa. Intrum Justitia (2011) on Euroopan johtava luotonhallintapalveluiden tuottaja, jonka palveluksessa on noin 3 100 henkilöä 22 maassa.

Niskanen ja Niskanen (1999, 9, 15–16, 21) tutkivat Helsingin pörssiin listattujen yritysten osalta sitä, mitkä tekijät vaikuttavat suomalaisten pörssiyhtiöiden myyntisaamisten määrään ja niiden hallintapolitiikkaan. Tutkimuksessa havaittiin, että tärkein myyntisaamisten hallintapolitiikkaan vaikuttava tekijä oli mahdollisuus myydä eri asiakkaille eri hinnoin, mikä mahdollistui myöntämällä maksuaikaa eri ehdoin eri asiakkaille. Myös pääomien markkinahinnan nähtiin vaikuttavan myyntisaamisten määrään siten, että korkotason noustessa asiakkaiden luottojen kysyntä ja siten myös myyntisaamisten määrä kasvoivat. Tutkimuksen otos koostui 121 yrityksen tiedoista, jotka käsittivät 1018 havaintoa vuosilta 1989–1997.

Niskanen ja Niskanen (1999, 32, 37, 55, 62) tutkivat kyselyn avulla pienten suomalaisten yritysten luottokäytäntöjä. Tutkimuksen otos käsitti 2714 vuosihavaintoa 840 yritykseltä. Tutkimuksessa havaittiin, että isommat yritykset myönsivät luottoja pienempiä useammin ja siten niiden myyntisaamisten määrä suhteutettuna myyntiin oli pienempiä isompi. Luottojen myöntämiseen nähtiin vaikuttavan erityisesti myyjän luottokelpoisuus ja pääomamarkkinoiden käyttömahdollisuus, minkä lisäksi nopeasti kasvavien yritysten nähtiin myöntävän hitaammin kasvavia enemmän luottoja. Maksuaikojen avulla hinnoitteluun vaikuttamista ei nähty merkittäväksi tekijäksi pienten yritysten luotonmyöntöperusteissa.

Intrum Justitian (2010b, 2–3) maksutapatutkimuksen mukaan Suomessa laskuista maksettiin 30 päivän kuluessa keskimäärin 77 %. Vastaajista 80 % arvioi asiakkaidensa taloudellisten vaikeuksien aiheuttavan sen, että he saavat maksut myöhemmin. 67 % vastaajista uskoi puolestaan maksujen myöhästymisen olevan tahallista. Tutkimuksen mukaan vuonna 2009 maksun saaminen kesti Suomessa pisimmillään yritysten välisessä kaupassa, jossa keskimääräinen maksuaika oli 27 päivää (julkinen sektori 24 päivää ja kuluttajakauppa 17 päivää). Huomionarvoista oli se, että kunkin ryhmän osalta keskimääräinen maksuaika oli keskimääräistä maksuehtoa pidempi.

Modern Healthcare Magazinen 2009 (ks. Petaschnick 2010, 9) tekemässä, terveyspalveluita tuottavien organisaatioiden myyntisaamisten hallinnan ulkoistamista koskevassa kyselyssä selvisi, että yhä useampi terveyspalveluita tuottava organisaatio oli ulkoistanut myyntisaamisiin liittyviä toimintojaan. Kasvua vuosien 2007 ja 2008 välillä

oli 252 %. Suuri kasvuprosentti kuvaa hyvin sitä, että näiden toimintojen ulkoistaminen on ollut aiemmin vähäistä ja se on alkanut yleistyä merkittävästi viime vuosina. Gupta (2003, 51) arveli alan sisäisten arvioiden perusteella saatavien hallinnan ulkoistamisen kasvaneen yleisesti kahtena edellisellä vuotena 25–35 %, minkä arveltiin olevan enemmän kuin koko rahoituksen ja laskentatoimen ulkoistamisen tuleva kehitys.

EOS Solutions (2010, 1–5) tutki kymmenen Euroopan maan maksukäytäntöjä ja saatavien hallinnan ulkoistamista. Kysely antoi viitteitä saatavien hallinnan ulkoistamisen ja luottotappioiden määrän negatiivisesta riippuvuudesta. Kun saatavien hallinta oli ulkoistettu, olivat luottotappiot pienemmät. Tähän vaikutti varmasti osaltaan myös tutkimuksen toteutusajankohta. Suomalaiset yritykset eivät olleet mukana kyselyssä. EOS Solutionsin tutkimuksessa mukana olleiden maiden yritysten välillä oli paikoin suuria poikkeamia niin maksukäytännöissä kuin esimerkiksi ulkopuolisten asiantuntijoiden käytössä. Maksukäytäntöjen eroihin palataan jatkossa tarkemmin. Saksalaisten yritysten joukossa ulkopuolisten palveluntarjoajien käyttö oli yleisintä, kun yli 90 % vastanneista, yritysten kanssa kauppa käyvistä yrityksistä oli ulkoistanut näitä toimintojaan. Tällä nähtiin olevan yhteys siihen, että vain 9 % saksalaisista yrityksistä ilmoitti kärsineensä maksuvalmiusongelmista. Bulgarialaisista yrityksistä puolestaan 13 %:ssa oli sisäisiä asiantuntijoita saatavien hallinnan alueella. Tästä huolimatta ulkopuolisia palveluntarjoajia hyödynsi vain 27,2 % yrityksistä vaikka vain noin puolet laskuista saatiin Bulgariassa perittyä ajallaan. Eniten maksuvalmiusongelmia oli kyselyn perusteella romanialaisilla yrityksillä, joista peräti 31 % oli kärsinyt niistä vuoden aikana. Iso-Britanniassa 60 % yrityksistä oli vuonna 2009 ulkoistanut saatavien hallinnan, mutta vuonna 2010 tämä osuus oli laskenut 53,5 %:iin. Vastaavasti yritysten sisäisten saatavien hallinnan osajien määrä väheni samalla aikavälillä 66 %:sta 45 %:iin. Näillä tekijöillä nähtiin olevan yhteys siihen, että saman vuoden aikana luottotappioiden määrä maassa enemmän kuin kaksinkertaistui. EOS Solutions (2011) on Euroopan johtavia talouspalveluiden tuottajia, ellei huomioida luvanvaraisia pankkeja ja vakuutusyhtiöitä.

Aiempien tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että yleisempien ulkoistamistutkimusten lisäksi tutkielman aihepiiriä on tutkittu yleensä yksittäisiä tekijöitä, kuten myyntisaamisia, luottotappioita tai maksuaikoja tarkastelemalla. Näin ollen laajalaisemmalle saatavien hallinnan tutkimukselle voidaan nähdä olevan selvästi tilausta. Tämän aiempien tutkimusten esittelyn lisäksi tutkielmassa esitellään soveltuvien osin muita tutkimuksia, mikäli ne liittyvät keskeisesti kulloinkin käsiteltävään aihepiiriin ja ne on siten syytä esittää kyseisten osuuksien yhteydessä.

2.2 Näkökulmia saatavien hallintaan

Saatavien hallinnan eri näkökulmat liittyvät keskeisesti yrityksen maksuvalmiuteen ja pääomaerien hallinnointiin ja liikkeisiin organisaation ja muiden tahojen, esimerkiksi rahoittajien, välillä.

2.2.1 Kassan- ja taseen hallinta

Kassanhallinnalla (cash management) tarkoitetaan toimintoja, joilla hallitaan maksuvalmiutta ja valuuttoja. Toiminnallinen kassanhallinta puolestaan liittyy kiinteästi yrityksen kaupallisiin virtoihin. Toiminnallisen kassanhallinnan tavoitteena on erityisesti parantaa kaikkia menettelytapoja, jotka liittyvät saamisten minimoimiseen ja ostovelkojen maksimoimiseen, jota voidaan puolestaan nimittää likviditeetin luomiseksi. (Hedman 1992, 13.) Edeltävästä määritelmästä voidaan päätellä, että saatavien hallintaa voidaan pitää osana toiminnallista kassanhallintaa. Kassanhallinnan tavoitteena on se, ettei yrityksen varoja sitoudu turhaan kohteisiin, jotka eivät tuota. (Leppiniemi 2009, 166.) Kuviossa 2 on *kursivoitu* ne saatavien hallintaan liittyvät taseen osat, joihin kassanhallinnalla voidaan vaikuttaa.

TASE (Lyhennetty)	
<u>Vastaavaa</u>	<u>Vastattavaa</u>
PYSYVÄT VASTAAVAT	OMA PÄÄOMA
Aineettomat hyödykkeet	Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
Aineelliset hyödykkeet	Arvonkorotusrahasto
Sijoitukset	Käyvän arvon rahasto
VAIHTUVAT VASTAAVAT	Muut rahastot
Vaihto-omaisuus	Edellisten tilikausien voitto (tappio)
Saamiset	Tilikauden voitto (tappio)
Pitkäaikaiset	TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ
Myyntisaamiset	PAKOLLISET VARAUKSET
Laskennalliset verosaamiset	VIERAS PÄÄOMA
Muut saamiset	Pitkäaikainen
Lyhytaikaiset	Pääomalainat
Myyntisaamiset	Saadut ennakot
Laskennalliset verosaamiset	Ostovelat
Muut saamiset	Laskennalliset verovelat
Rahoitusarvopaperit	Muut velat
<u>Rahat ja pankkisaamiset</u>	Lyhytaikainen
Vastaavaa yhteensä	Pääomalainat
	Saadut ennakot
	Ostovelat
	Laskennalliset verovelat
	<u>Muut velat</u>
	Vastattavaa yhteensä

Kuvio 2 Kassanhallinnalla vaikutettavat taseen erät (Työ- ja elinkeinoministeriö 2006)

Kuvion 2 vastattavaa puolella on esitetty ne saatavien hallinnan kannalta keskeiset erät, joihin kassanhallinnalla voidaan vaikuttaa. Tällaisia eriä ovat rahoitusomaisuuteen luokituvat saamiset sekä rahat ja pankkisaamiset. Myös rahoitusarvopaperien määrään voidaan vaikuttaa kassanhallinnan avulla. Toisaalta vastattavaa puolen eristä kassanhallinnassa kiinnitetään huomiota lyhytaikaisen vieraan pääoman eriin, kuten ostovelkoihin. (Leppiniemi 2009, 165.) Saatavien hallinnan kannalta tarkasteltuna kassanhallinnan keskeinen merkitys on pyrkimys vaikuttaa saamisten määrään. Kassanhallinnan osana tehokkaan saatavien hallinnan tulisi vähentää saamisten määrää, mikä osaltaan vähentää lyhytaikaisen rahoituksen tarvetta ja toisaalta lisää käyttöpääomaa. Vieraan pääoman tarpeen pienenemisestä johtuen voidaan nähdä yhteys saatavien hallinnan tehokkaan toteuttamisen ja organisaation vakavaraisuuden välillä.

OB10 (2011) on vuonna 2000 perustettu, sittemmin maailman johtavan eläkelaskutuspalveluiden tuottajan aseman saavuttanut yhtiö. OB10 tutki yhdessä International Accounts Receivable Professionalsin (IARP) kanssa myyntisaamisammattilaisten edesottamuksia perinnän osalta. Noin 90 % vastaajista oli joko oikein tai kohtalaisen tyytyväisiä perinnän tilaan tutkimushetkellä. Olennaista oli, että vajaa kaksi kolmasosaa vastaajista vastasi talouden taantuman vaikuttaneen yritystensä toimintaan vuonna 2009. Kassanhallinnan näkökulmasta mielenkiintoa lisäsi se, että vastaajista 75 % kertoi yritystensä panostavan jatkossa toimintojen automatisointiin ja luottojen pisteytykseen. Automatisointia tullaan vastaajien mukaan lisäämään esimerkiksi laskutuksen ja luotto-perinnän osalta. Luottojen pisteytyksellä pyrittiin parempaan maksujen ennustettavuuteen. Vain 24 % vastaajista kuitenkin ilmoitti heidän yritystensä onnistuneen hyödyntämään luottojen pisteytystä sen arvioinnissa, tulevatko asiakkaat maksamaan laskunsa ajoissa. (Managing Credit, Receivables & Collections 2010, 6–7.) Vaikuttaa siltä, että yritykset pyrkivät jatkossa saatavien hallinnan tehostamisen ohella esimerkiksi luottojen pisteytyksellä ja toimintojen automatisoinnilla parempaan kassanhallintaan. Tähän pyritään esimerkiksi parantamalla ennustettavuutta, vaikkei siinä vielä kaikilta osin ollakaan onnistuttu.

Sovellettaessa kassanhallinnan ajattelutapaa koko yrityksen tasolla puhutaan Leppiniemen (2009, 165, 171) mukaan pääomien tai taseen hallinnasta. Taseen hallinnan kannalta yksi merkittävä tarkastelun kohteena oleva yrityksen tunnusluku on vakavaraisuus, jolla tarkoitetaan oman ja vieraan pääoman osuutta koko yrityksen pääomasta. Yrityksen vakavaraisuutta voidaan mitata useilla tavoilla, joista yksi on omavaraisuusasteen laskeminen. Yrityksen vakavaraisuutta pidetään hyvänä jos omavaraisuusaste on yli 35 %, tyydyttävänä jos se on välillä 20–35 % ja heikkona jos se on alle 20 %. Vakavarainen yritys kykenee selviytymään vieraan pääoman korkomaksuista ongelmitta, kun puolestaan heikko vakavaraisuus merkitsee suurta vieraan pääoman määrää ja siitä johtuen myös suurempia korkokustannuksia. (Kallunki ym. 1998, 79–80.) Tässä tutkielmassa omavaraisuusaste on laskettu jakamalla oma pääoma taseen loppusummalla, josta

on ensin vähennetty mahdolliset saadut ennakot. Laskukaavasta voidaan päätellä, että jos tehokas saatavien hallinta vähentää lyhytaikaisen rahoituksen tarvetta, tulisi vakavaraisuuden kohentua taseen loppusumman pienentyessä, jolloin edellä kuvattu omavaraisuusaste ja yrityksen kyky selviytyä vieraan pääoman maksuista kasvavat.

2.2.2 Käyttöpääoman hallinta

Käyttöpääoma voidaan määritellä useilla tavoilla. Esimerkiksi Kohler (ks. Mueller 1953, 157) on määritellyt käyttöpääoman todellisessa käytössä olevan pääoman määrän avulla. Hänen mukaansa käyttöpääoma saadaan vähentämällä vaihtuvista vastaavista (current assets) lyhytaikaiset velat (current liabilities). Näin päädytään vaihtuvien vastaavien nettoarvoon (net current assets), josta käytetään nimitystä käyttöpääoma. The American Institute of Accountants on määritellyt käyttöpääoman vastaavasti, mutta toteaa, että termistä voidaan kuitenkin käyttää myös nimitystä nettokäyttöpääoma. (ks. Mueller 1953, 157.) Puolestaan Leppiniemen (2009, 31) mukaan lyhytvaikutteisiin tuotantotekijöihin ja organisaation juoksevaan toimintaan sitoutuvasta pääomasta käytetään nimitystä käyttöpääoma tai liikepääoma. Saatavien hallinnan näkökulmasta suurin mielenkiinto käyttöpääoman hallinnan osa-alueista kohdistuu rahoitusomaisuuteen.

Käyttöpääoman pysyvä osa kannattaa rahoittaa pysyvällä rahoitusmuodolla, kuten bullet-muotoisella vieraalla pääomalla. Rahoitusmuodosta riippuen organisaatiolle aiheutuu kustannuksia, kuten korkokustannuksia. (Leppiniemi 2009, 33–35.) Käyttöpääomanhallinta liittyy olennaisena osana yrityksen saatavien - ja maksuvalmiuden hallintaan. Mitä tehokkaammin yritys hoitaa saatavien hallintansa, sitä enemmän yrityksellä on pääomia käytössään ja sitä helpommin se suoriutuu maksuistaan. Toisaalta käyttöpääomaa tehokkaasti hallitsemalla ja pienentämällä voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen rahoituskustannuksiin, kuten esimerkiksi korkokustannuksiin. Korkokustannukset vähenevät mikäli käyttöpääoman ja siten rahoitettavan pääoman määrää voidaan tehokkaammalla saatavien hallinnalla pienentää maksuvalmius säilyttäen.

Käyttöpääoman hallinnan voidaan katsoa olevan osa suurempaa yrityksen pääomanhallinnan kenttää. Käyttöpääoman ja taseen hallinnan katsotaan sisältävän sekä kassavirran- että taseen hallinta ja pääoman tuoton optimoimiseen liittyvän pääoman kustannuksen hallinta. Yrityksen tulisi kehittää toimintaansa niin, että tehokkaan kilpailun mahdollistava pääoman määrä minimoituu. (Loikkanen & Rätty 2007, 164–165.)

Käyttöpääoman hallinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja riskeihin. Käyttöpääoman hallinnan ja siihen liittyen saamisten kiertoajan kannalta olennaista on määritellä se saatavien määrä, joka luototettaville asiakkaille sallitaan. Espanjalaisille pienille ja keskisuurille yrityksille tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että käyttöpääoman kiertoajan, joka oli jaettu edelleen saamisten ja varaston kiertoaikaan, ja tuotta-

vuoden välillä oli selvä negatiivinen yhteys. Käyttöpääoman hallinnalla katsottiin siten olevan merkittävä rooli yritysten arvonluonnissa. (Garcia-Teruel & Martinez-Solano 2007, 164–165, 175.)

Käyttöpääoman hallintaan liittyen on ehdotettu harkittavaksi muutoksia luottoihin, ja siten myös saataviin, liittyvissä toimissa. Eräs ehdotus on lyhentää myönnettyjä maksuaikoja. Maksuaikojen lyhentäminen on järkevää mikäli maksuaikojen lyhentämistä hyödyttävien hinnanalennusten ja lyhentämisestä aiheutuvien myyntimäärien pienenemisen aiheuttamat tulomenetykset ovat vuositasolla pienempiä kuin vapautuneen käyttöpääoman aiheuttamat säästöt. Toinen ehdotus koskee sitä, että ryhdytään painottamaan asiakkaan maksun keskeisyyttä myyntihenkilöstölle, pelkkien myyntilukujen sijaan. Tästä esimerkkinä mainittiin tilanne, jossa yrityksen myyntiorganisaatio laitettiin soittamaan asiakkailleen viikkoa ennen näiden laskun erääntymistä. Näin saatiin keskimääräinen saatavien kiertoaika pudotettua 185 päivästä 45 päivään. Soitoista aiheutui 3 miljoonan pieneneminen myynnissä, mutta saatavien kiertoaajan pudotus aiheutti käyttöpääoman tarpeen vähenemisen johdosta 8 miljoonan säästöt myyntisaamisten rahoituskustannuksissa, kuten koroissa. Näin ollen puheluiden nähtiin kannattaneen. (Harvard Business Review, Managing Credit, Receivables & Collections 2009, 11–12 mukaan.)

2.2.3 Kansainvälisten maksukäytäntöjen erot

Maksuajoilla on olennainen vaikutus niin saatavien hallintaan kuin saatavien määrään. Kansainvälisesti maksukäytännöt eroavat paikoitellen paljonkin toisistaan. Vaikka tutkielma tarkastelee suomalaisia organisaatioita, eikä kansainvälisiä maksukäytäntöjä tutkielman empiirisessä osassa tarkastella, on tätä näkökulmaa silti syytä avata, liiketoimintojen kansainvälistymisen johdosta.

Aiemmin esitellyssä EOS Solutionsin (2010, 1–2) tutkimuksessa havaittiin, että keskimääräinen maksuaika kuluttajakaupassa oli lyhimmillään Puolassa, jossa maksu saatiin keskimäärin 15,2 päivässä. Kreikassa kuluttajakaupassa maksu saatiin keskimäärin 55,4 päivässä. Yritystenvälisessä kaupassa maksuajat olivat kuluttajakauppaa pidempiä. Pisimmillään maksuun meni yritysten välisessä kaupassa Kreikassa, jossa siihen kului keskimäärin 105,7 päivää, kun taas lyhimmillään maksu saatiin Venäjällä keskimäärin 23,6 päivässä. Saksassa laskuista 75,4 % maksettiin ajallaan, mikä oli paras havainto tarkastelluista maista. Heikoimmin laskut hoidettiin puolestaan Bulgariassa, jossa 49,5 % laskuista maksettiin ajallaan. Merkillepantavaa EOS Solutionsin tutkimuksessa oli se, että heidän arvionsa mukaan kaikkien tarkasteltujen maiden maksukäytännöt pysyvät jatkossa trendiltään samana tai heikkenevät entisestään. Yhdenkään maan trendin ei nähty kohenevan jatkossa.

Aiemmin esitelty Intrum Justitian tutkimus paljasti, että eräpäivän jälkeisten maksun odotuspäivien lukumäärä väheni Euroopassa keskimäärin päivällä, ollen vuonna 2010 18 päivää. Tutkimuksessa laskettiin maille Eurooppalaiset maksutapaindeksit ja indek-sien arvojen perusteella annettiin toimentasuosituksia esimerkiksi maksuvalmiusriskin pienentämiseksi. Suomen indeksi oli tutkimuksen paras, Suomen ollessa samalla ainoa maa, jonka indeksin arvo ei edellyttänyt välittömiä toimia. Pohjoismaat saivat indeksis-sä parhaat arvot, mutta olivat samalla kuitenkin maita, joiden indeksit olivat huonontu-neet viimeisen vuoden aikana, lukuun ottamatta Norjaa, jonka indeksi oli pysynyt ennäl-laan. Heikoimmat indeksin arvot saivat Espanja, Tšekki, Kypros, Kreikka ja Portugali. Pitkistäkin maksuajoista huolimatta, noin 65 % tutkimuksen vastaajista odotti keski-määrin 85 päivää ennen saatavien hallintaan erikoistuneen palveluntarjoajan lähestymis-tä erääntyneen saatavan johdosta. (Intrum Justitia 2010c, 4–5.)

Kuten huomataan, on maksutapaindeksiltään huonoimpien maiden joukossa sellaisia, joiden taloudelliset vaikeudet ovat saaneet lähiaikoina suurta huomiota ja joita esimer-kiksi Euroopan Unioni on päätenyt tukemaan erilaisin taloudellisin järjestelyin. Tämän lisäksi vaikuttaa siltä, että saatavien hallintaan liittyviin toimiin tarttuminen kestää koh-talaisen kauan, minkä johdosta yrityksille voi aiheutua esimerkiksi omia maksuvaikeuk-sia.

Keskimääräiset maksuajat olivat vuonna 2010 kuluttajakaupassa 39 päivää, yritysten välisessä kaupassa 55 päivää ja julkisella sektorilla 63 päivää. Kuluttaja- ja yritysten välissä kaupassa maksuajat olivat vähentyneet kaksi päivää vuodesta 2009. Julkisen sektorin maksuajat olivat puolestaan lyhentyneet neljällä päivällä. Keskimäärin yli 70 päivää maksua saatiin odottaa Kyproksella, Portugalissa, Espanjassa, Kreikassa ja Itali-assa. Italiassa maksuun meni pisin aika, noin 117 päivää. Toisaalta lyhimmän ajan mak-sua jouduttiin odottamaan Suomessa, jossa maksu saatiin keskimäärin noin 21 päivässä. Huomionarvoista kuitenkin on, että myös myönnetyissä maksuajoissa oli eroja. Esimer-kiksi edellä mainituissa pisimmän maksuajan maissa myös myönnetty maksuajat olivat pisimmät. Maksuajoista pisimmät myönnettiin Kreikassa, jossa maksuaikaa annettiin keskimäärin 66 päivää. Vastaavasti lyhimmillään myönnetty maksuaika oli Virossa, jossa sitä oli vain 15 päivää. (Intrum Justitia 2010c, 5–6, 17, 19, 26, 34.)

Edellä esitetyistä toteutuneista ja myönnetyistä maksuajoista voidaan laskea, että pi-simmän ja lyhyimmän keskimääräisen maksuajan välinen erotus oli noin 96 päivää. Vastaavasti myönnetyistä maksuajoista pisimmän ja lyhyimmän erotus oli 51 päivää. Erotukset kuvaavat hyvin niitä eroja, joita maksukäytännöissä ja -tavoissa kansainväli-sesti on. Vastaavasta syystä saatavien hallinnan rooli korostuu toimittaessa kansainväli-sillä markkinoilla. Tähän viittaa myös se, että maksutapatutkimus antaa Intrum Justitian (2010b, 6) mukaan viitteitä siitä, että yritysten huoli maksujen saannista vaikeuttaa ja hidastaa kansainvälistä kaupankäyntiä niin Euroopan Unionin sisällä kuin maailmanlaa-juisesti.

Euroopan tasolla maksuongelmiin ja pitkiin maksuaikoihin pyritään vaikuttamaan esimerkiksi EU:n 20.2.2011 asettamalla uudella maksuviivästysdirektiivillä, joka rajaa maksuajan 30 päivään yritysten välisissä ja yritysten ja julkishallinnon välisissä kaupoissa. Näin ollen kuluttajakauppoihin direktiiviä ei sovelleta. EU:n jäsenvaltioilla on kaksi vuotta aikaa implementoida direktiivi ja siihen liittyen Suomen oikeusministeriö on asettanut työryhmän valmistelemaan säännöksiä, joiden avulla direktiivi saadaan täytäntöön. (Edilex 2011; Euroopan parlamentti ja neuvosto 2011, 5, 8) Yritysten välisissä kaupoissa voidaan maksuajassa joustaa 30 päivästä 60 päivään. Vastaava säädös koskee julkishallinnon kanssa tehtäviä kauppia. EK:n (2011) asiantuntija Tähtivuoren mielestä julkishallinnon organisaatioille ei olisi tullut sallia joustoa maksuajoissa, sillä esimerkiksi Etelä-Euroopassa julkiset organisaatiot ovat olleet hitaita maksajia. Direktiivissä on lisäksi säädetty maksuviivästystilanteissa käytettäväksi viivästyskoroksi virallinen viitekorko, mutta kuitenkin vähintään 8 %. Lisäksi direktiivissä säädetään vähimmäisperintäkuluksi 40 €. (EK 2011; Euroopan parlamentti ja neuvosto 2011, 5–7.)

2.3 Organisoitavat

2.3.1 *Palveluntarjoajan valinta ja ulkoistamistavat*

Ulkoistettaessa tulee palveluntarjoajan valintaan kiinnittää erityistä huomiota. Kronman (2010, 3) on todennut, että perintäyhtiö pystyy parhaimmillaan luomaan juuri asiakkaan tarpeita vastaavan toimintamallin, joka perustuu perintäyhtiön ymmärrykseen ulkoistajan toiminnasta. Ammattimainen perintäyhtiö on ja pysyy ajan tasalla vallitsevasta lainsäädännöstä ja neuvoo tarvittaessa asiakastaan lainopillisissa asioissa. Tavoitteena on aina periä saatava siten, ettei asiakassuhde osapuolten välillä vaarannu. Perintäyhtiön valintaan tuleekin kiinnittää huomioita juuri sen takia, että huonosti hoidettu perintä voi vahingoittaa ulkoistaneen yrityksen mainetta.

Ulkoistamisen toteuttamistavat voidaan jakaa kahteen ryhmään – valikoivaan ja täydelliseen ulkoistamiseen sen perusteella, miten iso osa toiminnoista ulkoistetaan. Valikoiva ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että tietyt yksittäiset suurempien toimintokokonaisuuksien osat ulkoistetaan yhdelle tai usealle kyseiseen toimintaan keskittyneelle erityisosaajalle. Täydellisellä ulkoistamisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että jokin toimintokokonaisuus siirretään kokonaan ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. (Kiiskinen ym. 2002, 78.)

Franceschini ym. (2003, 254) ovat jakaneet ulkoistamisen eri toteutusmuotoja palveluntarjoajien käytön mukaan kolmeen ryhmään:

- Yksi palveluntarjoaja, jolle ulkoistetaan kaikki halutut toiminnot. Yritysten välinen yhteistyö on tällöin parempaa, mutta ongelmaksi voidaan katsoa se, ettei näin saada välttämättä jokaiselta osa-alueelta parasta mahdollista palvelua ja osaamista.
- Monta erillistä palveluntarjoajaa, joista jokainen hoitaa tietyn osa-alueen. Tämä tapa mahdollistaa alhaiset kustannukset ja hyvälaatuisen palvelun, mutta samalla valvonnan ja yhteistyön määrä kasvaa.
- Yksi päävastuullinen palveluntarjoaja, joka vastaa muiden palveluntarjoajien toiminnasta. Tämän vaihtoehdon voidaan katsoa yhdistävän kahden edellisen vaihtoehdon hyödyt.

Viimeisessä vaihtoehdossa voidaan nähdä kuitenkin ongelmia, esimerkiksi tilanteissa, joissa palveluntarjoajat eivät kykene riittävän tasokkaaseen yhteistyöhön, jolloin ulkoistanut yritys joutuu viimekädessä ongelmiin.

Yhä suurempien kokonaisuuksien ulkoistaminen on yleistynyt vasta viime aikoina. Tähän liittyy selvästi se, että yhteistyö yhden palveluntarjoajan kanssa säästää sopimusten laadinnan kustannuksia ja sen valvominen on helpompaa, kuin usean yhtäaikaisen palveluntarjoajan kanssa toimittaessa. Lisäksi täydellisen ulkoistamisen johdosta voidaan johtamisresursseja ja valvonnan painopistettä siirtää kohti ydintoimintoja. Yhä laajempien toimintokokonaisuuksien ulkoistamiseen päädytään myös siksi, että ulkopuolisten palveluntarjoajien palvelut kattavat entistä useampia palveluja. Ulkoistettaessa suurempia kokonaisuuksia ulkoistajan näkökulma saadaan esille paremmin, kuin sellaisessa tilanteessa, jossa ulkoistettaisiin vain jokin pienempi osa yritystoiminnasta. Valikoitu ulkoistaminen voi olla riskialtista, sillä ulkoistajan tavoitteet voivat mennä sekaisin palveluntarjoajan muiden asiakkaiden tavoitteiden kanssa. (Kiiskinen 2002, 78–79.) Ochs ja Parkinson (1999, 32) esittävät, että usein ulkoistaminen alkaa väliaikaisesta tai kertaluontoisesta projektista, joka kehittyy lopulta pysyväksi yhteistyöksi ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä.

2.3.2 *Factoring*

Factoringilla tarkoitetaan sitä, että yritys myy saamisensa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle tiettyä korvausta vastaan. Factoring on yleistynyt ja etenkin pienten yritysten näkökulmasta se on nähty houkuttelevaksi rahoitusmuodoksi erityisesti maissa, joissa rahoitusjärjestelmä on heikko. Tämä johtuu siitä, että factoringissa lasku myydään palveluntarjoajalle ja siten saadaan realisoitua laskuihin sitoutunutta pääoma sen sijaan, että jouduttaisiin rahoittamaan toimintaa esimerkiksi lainaamalla pääomia. (Borgia, Swaleheen, Jones & Weeks 2010, 11–12.)

Cooper (Kevany 2010, 31) on puolestaan kuvannut factoring-prosessia siten, että ensin yritys lähettää laskun asiakkaalleen ja ilmoittaa siinä, että lasku on siirretty ulkopuoliselle taholle, jolle maksu tulee suorittaa. Tämän jälkeen ulkopuolinen taho laatii tarvittavat lausunnot ja raportit siirrosta. Lopuksi ulkopuolinen taho hoitaa maksumuistutuksen ja saatavien hallintaan liittyvät toimenpiteet, kuten puhelut asiakkaille sekä kerää maksut laskuista.

Burkhartin (ks. Lòpez 2011, 41) mukaan factoringissa maksettava etukäteissumma ja muut ehdot vaihtelevat kustakin sopimuksesta riippuen, mutta tyypillistä hänen mukaansa on, että laskun siirtyessä rahoittaja maksaa noin 80 % laskun nimellisarvosta. Hänen mukaansa rahoittaja ottaa laskun loppusummasta tietyn prosenttiosuuden, joka voi olla esimerkiksi 3 %. Borgia ym. (2010, 12) esittävät rahoittajan saaman palkkion suuruuden perustuvan saamisen laatuun, määrään ja keskimääräiseen tuottoon. Lòpez (2011, 41) kuvaa tilanteen, jossa 10 000 \$ lasku siirtyy asiakkaalta rahoittajalle. Asiakas saa laskun siirtyessä laskusta välittömästi korvaukseksi 8 000 \$. Rahoittajan saama palkkio on sovittu 2,5 %:ksi kuukaudessa, joten kun alkuperäinen asiakas maksaa laskun 60 päivän kuluttua, on palkkio 500 \$. Loput, eli jäljelle jääneen 1 500 \$ rahoittaja tilittää vielä edelleen asiakkaalleen.

Keskeinen piirre factoringissa on se, että ostaessaan saamisen, rahoittajalle siirtyy riski maksun saamisesta, toisin sanoen luottoriski eli riski asiakkaan maksamattomuudesta (Borgia ym. 2010, 12). Näin ollen factoringin voidaan nähdä eroavan ulkoistamisesta siinä, että factoringissa ulkopuolinen taho vastaa luottoriskistä, kun taas ulkoistamisessa ulkopuolinen palveluntarjoaja tuottaa ulkoistajalle palvelua siten, että luottoriski säilyy ulkoistajalla. Kuten edellä on kuvattu, eroa näyttäisi olevan toisaalta myös siinä, että factoringissa laskut myyvä taho saa ison osan pääomista käyttöönsä välittömästi, kun taas ulkoistettaessa tuottoja kertyy sitä mukaa kun saatavat saadaan kotiutettua. On kuitenkin huomionarvoista, että factoringia voidaan soveltaa myös ulkoistamisen rinnalla, esimerkiksi siten, että ulkoistetaan laskutus ja mikäli laskua ei saada näin perittyä, sopivat osapuolet laskun siirtymisestä palveluntarjoajan omistukseen.

2.4 Saatavien hallinnan ulkoistamiseen liittyvät ongelmat

2.4.1 Erityispiirteet

Taloudellista tietoa käsittelevien toimintojen ulkoistamista pidettiin aikoinaan vain pienille yrityksille suunnattuna vaihtoehtona. Tämä johtui siitä, ettei pienillä yrityksillä ollut varaa palkata ihmistä hoitamaan kyseisiä tehtäviä. Taloudellisten toimintojen ulkoistamista ei koettu järkeväksi, sillä kyseisen tiedon ajateltiin olevan yrityksen tär-

keintä ja sen ei siten haluttu päätyvän ulkopuolisille. Suurilla ja keskisuurilla yrityksillä oli kokonsa suoma etu, jonka turvin ne pystyivät hoitamaan nämä toiminnot itse. Oikeastaan ainoat palvelut, joita hankittiin yrityksen ulkopuolelta, olivat tilintarkastuspalvelut. Myöhemmin yrityksen on katsottu hyötyvän paljonkin eri toimintojensa ulkoistamisesta ja myös suuret ja keskisuuret yritykset ovat alkaneet ulkoistaa toimintonsa (Mäkinen & Vuorio 2002, 13.) Nykyisin ulkoistaminen nähdään pikemminkin edullisena vaihtoehtona, kuin pakollisena toimintatapana.

Yritykset ovat lisäksi alkaneet ulkoistaa toimintoja, jotka ovat yhä kriittisempiä niiden toiminnan ja kasvun kannalta (Quélin & Duhamel 2003, 649). Luottojen ja saamisen katsotaan usein sisältyvän yrityksen ydintoimintoihin eikä niiden ulkoistamista pidetä perusteltuna. Perintää voidaan pitää tästä poikkeuksena (Managing credit, receivables & collections 2010, 7). Saataviin liittyvien toimintojen ulkoistamista pidetään kuitenkin yhtenä suurimmista kasvukohteista ulkoistamisen piirissä. Tämän katsotaan liittyvän siihen, että saamisiin liittyvät toiminnot ovat usein resursseiltaan alimitoitettuja. (Doherty 2004, 35.) Rahoituksen ja laskentatoimen toimintojen, joihin saatavien hallinnankin katsotaan lukeutuvan, ulkoistamisen perusteluksi voidaan nähdä esimerkiksi se, että organisaatiot ulkoistavat myös palvelukeskuksiaan ja markkinointiaan, joilla on suora kontakti asiakkaisiin ja organisaation imagoon. Tästä johtuen on jopa perustellumpaa ulkoistaa toimintoja, jotka perustuvat selviin toimintamalleihin ja -tapoihin ja joissa on siten rutiininomaisemmat toimintatavat. (White 2001, 52.)

Ulkoistamista voidaan tarkastella johtamisen lähestymistapana, jossa ulkoistajan tukitoimintoja siirretään tehokkaan ulkopuolisen erityisosaajan hoidettavaksi (Franceschini ym. 2003, 246). Tukitoiminnoilla tarkoitetaan sellaisia toimintoja, joilla ei ole suoraa yhteyttä yrityksen perustehtävään. Siten niiden ei katsota vaativan sellaista erityistä osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voitaisi luovuttaa ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Tästä syystä tukitoimintojen ulkoistaminen voidaan nähdä hyvänä vaihtoehtona itse toteutetulle toiminnolle. Ydintoimintojen voidaan katsoa olevan edellisten vastakohtia. (Kiiskinen ym. 2002, 21.) Tämä näkökulma jättää yleisesti sen kuvan, että mikäli toiminto päädytään ulkoistamaan, on kyseessä tukitoiminto. Luonnollisesti yrityksen toimialalla on myös suuri vaikutus saatavien hallinnan sijoittumiseen ydin- ja tukitoimintojen kentässä. Tämän tutkielman näkökulmasta on perusteltua olettaa saatavien hallinnan olevan ulkoistajan tukitoiminto ja toisaalta palveluntarjoajan ydintoiminto. Näin ollen onkin mielenkiintoista, että edellä esitetyt näkemykset saatavien hallinnan sijoittumisesta ydin- ja tukitoimintojen kentässä vaikuttavat toisistaan poikkeavilta vaikka rutiinitoiminnot, joita ulkoistetaan, ovat lähes poikkeuksetta tukitoimintoja.

Toinen saatavien hallintaan olennaisesti liittyvä erityispiirre näyttäisi olleen se, ettei maksuehtoja hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi Karlöf ym. (1994, 73) ovat sitä mieltä, ettei ennakkomaksujen, ostovelkojen ja myyntisaamisten välisiä

mahdollisuuksia ole hyödynnetty liiketoiminnassa. He huomauttavatkin, että maksuehdot sovitaan usein jo jopa ennen hintatason määrittämistä.

Organisaatio voi vaikuttaa taloudelliseen asemaansa vaikuttamalla myyntisaamisten maksuaikoihinsa. Saamisten maksuaikojä lyhentämällä organisaatio saa tuloutettua saamisensa nopeammin ja siten lisättyä maksuvalmiuttaan pienentyneen saamisten määrän johdosta. (Blummé, Kaarenaja & Suontausta 2010, 45.) Eräs tapa vaikuttaa asiakkaiden maksukäyttäytymiseen, jotta maksu saataisiin nopeammin, näyttäisi olevan alennusten myöntäminen. Esimerkiksi Niskasen ja Niskasen (1999, 33, 51) pienille suomalaisille yrityksille tekemän kyselyn mukaan 70 % yrityksistä maksoi laskun aina alennukseen oikeuttavana päivänä ja vain 10 % yrityksistä jätti maksuehtojenmukaiset alennukset aina hyödyntämättä. Loput 20 % hyödynsivät alennukset satunnaisesti.

Hedman (1992, 30) epäilee maksuehtojen vähäisen hyödyntämisen johtuvan siitä, ettei niihin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Maksuehtojen hyödyntäminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pienen tavarantoimittajan kannattaa myöntää suurelle asiakkaalle alennus, jotta se saisi maksun nopeammin. Ilman alennusta maksuaika saattaisi venyä pitkäksikin suuren ostajan neuvotteluvoiman johdosta. Toinen heikkous maksuehtojen hyödyntämisessä on se, että myyjä ja ostaja eivät näe luottoaikaa samalla tavalla. Toinen ei esimerkiksi osaa ajatella luoton korkovaikutusta lainkaan. Hedman esittääkin, että 12 % korkotasolla kuukauden luotto maksaa noin yhden prosentin, mikäli huomioidaan luottoriski. Esimerkiksi asiasta tietämätön myyjä saattaa tarjota ostajalle maksuaikaa vaatimatta lainkaan vastinetta. (Hedman 1992, 30–32.)

2.4.2 Epävarmuustekijät

2.4.2.1 Ennakoitua suuremmat kustannukset

Yrityksen ulkoistamisesta saama taloudellinen hyöty voi paljastua kustannusten osalta odotettua pienemmäksi. Tällainen tilanne on yleinen varsinkin silloin, kun yrityksen neuvotteluvoima on vähäinen suhteessa palveluntarjoajaan, jonka etu voi johtua esimerkiksi palveluntarjoajien määrän vähyydestä markkinoilla. Tällöin on luonnollista, että palveluntarjoaja pitkälti sanelee palvelun hinnan ja sopimuksen ehdot. (Franceschini ym. 2003, 250.)

Ulkoistaja ei välttämättä osaa neuvotella itselleen todellisia kustannuksia vastaavaa hintaa markkinoilla, vaan se voi päätyä maksamaan ylihintaa saamastaan palvelusta. Usein ulkoistaja ei myöskään osaa huomioida toimintojen siirron aiheuttamia työn ja muiden kertaluonteisten tekijöiden kustannuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Yrityksen ei pidä tuudittautua ajatukseen, että ulkopuolinen palveluntarjoaja tekee kaiken halutun, ilman että tätä tulee valvoa ja että tälle tulee antaa tietoja yrityksen asiakkaista, jolloin tehokas saatavien hallinta mahdollistuu. Vähintä mitä yritys voi tehdä, on asettaa tietty vastuuhenkilö tarkkailemaan ja mittaamaan palveluntarjoajan toimia. (Ochs & Parkinson 1999, 29; vrt. Kiiskinen ym. 2002, 97.) Myös Franceschini ym. (2003, 250) ovat pitäneet ulkoistamissuhteen valvontakustannuksia olennaisena osana koko ulkoistamisen aiheuttamaa transaktiokustannusta. Michael (2008, 33–34) kuitenkin mainitsee, että eräs olennainen tekijä ulkoistamissuhteen johtamisessa valvonnan lisäksi on prosessien ja tiedon siirtäminen palveluntarjoajan käyttöön. Hänen mukaansa on lisäksi yleistä, että yritykset aliarvioivat ajan, resurssit ja energian, jotka tarvitaan ulkoistamisen menestyksekkääseen toteuttamiseen.

Ulkoistamiseen siirtymisen kustannukset, kuten valvonnan, sopimusneuvottelujen ja palveluntarjoajan valinnan kustannukset muodostuvat usein suuriksi, minkä johdosta yrityksen sisäinen toimintojen organisointi voi olla parempi vaihtoehto, mikäli tavoitteena on vain kustannusten alentaminen. (Quélin & Duhamel, 2003, 648.) Quélin ja Duhamel (2003, 650) esittävät lisäksi, ettei kustannussäästöjä voida pitää enää suurimpana tekijänä ulkoistettaessa. Heidän mukaansa suurin haaste onkin hallita lyhyellä tähtämellä kustannuksia samalla, kun pidetään mielessä pitkän tähtäimen osaaminen ja palveluntarjoajan maine, jotka molemmat vaikuttavat olennaisesti palvelun laatuun.

Jos ulkoistamisen myötä päädytään esimerkiksi vapauttamaan luottopolitiikkaa, perustuen palveluntarjoajan kykyyn periä ja hallita saatavia tehokkaammin, voi vapaampi luottopolitiikka osaltaan kasvattaa myyntisaamisia. Michalski (2008, 89) mainitsee, että myyntisaamisten ja käyttöpääoman kasvu lisäävät myyntisaamisten hallinnan ja ylläpidon kustannuksia. Ulkoistettaessa hallinnan kustannukset kohdistuvat ulkoistajaan välillisesti palveluntarjoajan laskujen välityksellä.

Astbury (Smith 1998, 25) kuvaa, että usein kustannussäästöt ovat toimineet suurimpana ajurina saatavien hallinnan ulkoistamiseen, mutta lopulta muut ulkoistamisella saavutetut hyödyt ovat saavuttaneet kustannussäästöjä suuremman merkityksen. Vaikkei Astbury (Smith 1998, 25) ota kantaa siihen, saavutetaanko kustannussäästöjä vai ei, jättää tämä näkökulma sen käsityksen, että yritykset pitävät ulkoistamisella saavutamiaan hyötyjä niin tärkeinä, että ovat riittävän palvelun laadun saadakseen valmiita karsimaan ulkoistamisen hinnalle asettamia tavoitteita.

2.4.2.2 Muutosvastarinta

Ulkoistamiseen liitetään usein negatiivinen leima yrityksen henkilöstön kannalta. Tämä johtuu osittain siitä, että ulkoistaminen leimataan ajoittain suurten irtisanomisten aiheuttajaksi, kun henkilöstön töitä siirretään muiden tehtäväksi. Usein tällaisissa tapauksis-

sa taustalla vaikuttaa ulkoistajan puutteellinen kyky hallita ulkoistamisen aiheuttamaa muutosta. (Kiiskinen ym. 2002, 39.)

Uudet toimintatavat ja uusi tilanne koetaan usein epämieluisaksi. Henkilöstö haluaisi usein pysytellä vanhoissa toimintatavoissa, uusien ja epäilyttävien sijaan. Uusia toimintatapoja karsastetaan, vaikka ulkoistaminen lisäisi henkilön omia mahdollisuuksia. Tällainen epäily näkyy yrityksessä muutosvastarintana sitä todennäköisemmin mitä syvällisemmästä ja laajemmasta muutoksesta on kyse. (Kiiskinen ym. 2002, 63.) Kinnunen (2007, 44) pitää syynä muutosvastarintaan sitä, että työntekijä kokee, ettei hänen tietojään arvosteta. Työntekijä ei varsinaisesti vastusta muutosta, vaan ennemminkin sitä, että hänen osaamisensa unohdetaan muutosta suunniteltaessa.

Muutosvastarinnan välttämisessä ja muutoksen johtamisessa tärkeää on huomioida ja hyödyntää eri näkemykset ja kuunnella kaikkia tahoja, joilla voi olla tärkeitä tietoja tai osaamista muutoksen onnistumisen kannalta. Vuorovaikutus ja kaikkien olennaisten osapuolten osallistuminen muutosprosessiin on olennaista. Muutosvastarinnasta pitää myös pyrkiä hyötymään, mikä mahdollistuu pyrkimällä analysoimaan ja siten ymmärtämään paremmin muutosvastarinnan syitä. (Torppa, 2010.)

Muutosvastarinnan johdosta monet hankkeet epäonnistuvat. Tähän voidaan pitää pääsyyinä sitä, etteivät muutoksen toteuttajat huomioi riittävästi ihmisten odotettavissa olevia reaktioita, jotka aiheutuvat siitä, että he kokevat nykyiset toimintatapansa uha-etuiksi. (Palmer 2004, 59.) Palmer (2004, 63–64) korostaa erityisesti muutoksen tärkeyden ja lopputuloksen kuvaamista henkilöstölle. Olennaista on sen kuvaaminen, miksi muutoksen kannalla tulisi olla. Tärkeää muutosprosessin onnistumisessa on lisäksi riittävien resurssien varmistaminen prosessin kussakin vaiheessa sekä yritysjohdon tuki koko prosessin ajan.

Muutoksen johtamisella on suuri rooli saatavien hallinnan ulkoistamisessa. Muutosvastarintaan voidaan ja siihen pitää varautua, jolloin liiketoimintaprosesseissa tapahtuvat muutokset otetaan yrityksessä paremmin vastaan. Muutosvastarintaan voidaan varautua ennakkoon hyvissä ajoin aloitettavalla tiedotuksella ja henkilöstön koulutuksella tulevaan muutokseen liittyen. Myös selkeät tavoitteet edesauttavat ulkoistamisen onnistumista. Tärkeää on saada koko henkilöstö mukaan. Näin toimimalla muutos ei aikaan tule yllätyksenä. Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin todeta, että muutosvastarintaa ilmenee lähes aina yrityksen suunnitellessa ja toteuttaessa erilaisia liiketoimintaprosessien uudistuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 39, 64–65, 103.)

2.4.2.3 Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta

Mikäli yritys on ulkoistanut esimerkiksi koko saatavien hallintansa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, on se luonnollisesti riippuvaisempi tästä, kuin ulkoistaessaan vain tietyt

saatavien hallinnan osa-alueet. Tällainen tilanne voi muodostua ongelmalliseksi yritykselle. Quélin ja Duhamel (2003, 656) totesivat riippuvuuden palveluntarjoajasta olevan palveluntarjoajan mahdollisen kyvyttömyyden rinnalla olennaisin ulkoistamisen riski. He kokivat liiallisen riippuvuuden liittyvän erityisesti tilanteisiin, joissa palveluntarjoaja ei kykene toimittamaan sovittuja palveluja sovituksessa ajassa. Riippuvuuteen vaikutti olennaisesti lisäksi se, että ulkoistettuaan toimintojaan yritys menetti usein ainakin jossain määrin kontrollin palvelun laadun suhteen. Lisäksi olennaista heidän mukaansa oli se, että kerran ulkoistettuaan yrityksen voi olla vaikeaa ottaa toiminto takaisin oman organisaation hoidettavaksi tai vaihtaa palveluntarjoajaa. Pidemmällä aikavälillä yritykset ottavatkin heidän mukaansa riskin siinä, etteivät ne kehitä tietojään ja sitä kautta ole kykeneviä parhaalla mahdollisella tavalla analysoimaan ja valvomaan ulkoistettua toimintoa.

Palveluntarjoajan mahdollisella kyvyttömyydellä viitataan esimerkiksi palveluntarjoajan huonoon asiakkaan tuntemukseen, taloudellisten resurssien rajallisuuteen sekä kansainvälistymisen puutteeseen. Nämä tekijöillä on merkitystä palveluntarjoajan kokemukseen, taloudelliseen vahvuuteen ja kansainväliseen laajuuteen, jotka puolestaan vaikuttavat palveluntarjoajan kykyyn selviytyä markkinoilla. Palveluntarjoajan selviytymiskyky vaikuttaa luonnollisesti siihen, miten halukas ulkoistaja on sitoutumaan palveluntarjoajaan. (Quélin ja Duhamel 2003, 656–657.) Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta voi ilmentyä erilaisina esteinä luottamukselle. Mikäli toinen osapuolista on esimerkiksi kykenemätön hyödyntämään keskeistä informaatiota yhteistyön osalta tai toinen toimii välinpitämättömästi toista kohtaan, voi tällä olla merkittäviä vaikutuksia osapuolten yhteistyöhön jatkossa. Yritysten välisessä yhteistyössä luottamus on ensiarvoisen tärkeätä, minkä takia osapuolten on oltava avoimia toisilleen. Vain tällä tavoin luottamus säilyy ja lisääntyy. (Laento & Stähle 2000, 69–70.)

Työnteon määrän ja huolellisuuden arvioinnin kannalta keskeinen käsite on moraalikato (moral hazard), jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että yrityksen on toimintoa ulkoistaessaan vaikeaa arvioida palveluntarjoajan todellista tulevaa sitoutumista työnteokseen. (Franceschini ym. 2003, 250.) Tarkasteltaessa liiallista riippuvuutta palveluntarjoajasta agenttisuhteen kautta vaikuttaisi siltä, että liiallinen riippuvuus lisää moraalikadon mahdollisuutta. Ulkoistettaessa agenttisuhteessa palveluntarjoaja on agentti ja ulkoistaja päämies. Agenttisuhteiden yleinen lähtökohta on, että osapuolten tavoitteet ovat keskenään eriävät. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa palveluntarjoaja ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla saavuttaakseen ulkoistajan tavoitteet, vaan tekee esimerkiksi vain sopimuksen edellyttämän vähimmäismäärän töitä. Ratkaisuna agenttisuhteen ongelmiin voidaan nähdä asiallinen korvaus palveluista sekä agentin valvonta, joilla pyritään varmistamaan agentin laadukas toiminta.

Yrityksen strateginen joustavuus on merkityksellistä. Se voi kuitenkin vaarantua, jos on mahdollista, että yritys päättyy ulkoistamisen seurauksena palveluntarjoajan kanssa

tilanteeseen, joka on hidas ja häiritsee nopeita reagointoja markkinoilla kulloinkin vallitseviin tilanteisiin. Ollessaan riippuvainen vain yhdestä palveluntarjoajasta, riski siitä, ettei tämä pyrikään parhaaseen mahdolliseen laatuun tai pitää hintoja liian korkeina, kasvaa. Tätä ongelmaa helpottaa kuitenkin omalta osaltaan markkinoilla vallitseva kilpailu eri toimijoiden välillä, mikä hillitsee hintojen nousua. (Kiiskinen ym. 2002, 79–80.)

Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta voi aiheuttaa myös joustamattomuutta muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. Joustamattomuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ulkoistussuhde kahlitsee ostajaa liikaa, jolloin se ei välttämättä kykene vastaamaan liiketoiminnan tarpeisiin. Joustamattomuus perustuu ulkoistajan kykyyn vaikuttaa palvelutuottajan toimintatapoihin ja palvelusisältöihin, joka puolestaan vaikuttaa ulkoistajan omien asiakkaiden ja prosessien aiheuttamiin muutostarpeisiin. Toisaalta joustamattomuus voi aiheuttaa myös liiketoimintamahdollisuuksien menetyksiä. Ratkaisuna mahdolliseen joustamattomuuteen on katsottu olevan palvelusopimuksen laadinta siten, että joustavuus säilyy ja mahdollisuudet muutoksiin on turvattu niin, että edut varmistetaan. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Pajarinen (2001, 5, 17) näkee erääksi ulkoistamisen riskiksi sen, että entistä parempaa kustannustehokkuutta tavoitteleva yritys ulkoistaa keskeisiä toimintojaan pitkän aikavälin kilpailukyvyn kustannuksella. Tämän voidaan katsoa mahdollisesti aiheuttavan tulevaisuudessa joustamattomuutta yrityksen toimintaan, kun se ei voi parhaalla mahdollisella tavalla vastata markkinoiden haasteisiin.

3 ULKOISTAMISEN VAIKUTTIMET

3.1 Strategia- ja johtamisvaikuttimet

3.1.1 *Ydinosaamiseen keskittyminen*

Hamel ja Prahalad (1990, 82) tarkoittavat ydinosaamisella (core competence) organisaation oppimista ja kehittymistä erityisesti tuotantotaitojen koordinoinnin ja monenlaisten teknologioiden integroinnin näkökulmasta. Heidän mukaansa ydinosaamisella tarkoitetaan lisäksi sitoutumista, kommunikointia ja mukanaoloa organisaation sisällä. Ydinosaamiseksi voidaankin heidän mukaansa katsoa sellainen osaaminen, joka on yrityksen toiminnan perusta. He käyttävät osuvaa vertausta puuhun, jossa juuret kuvaavat ydinosaamista. Tukitoimintojen ulkoistamisella pyritään usein siihen, että yrityksen henkilöstö saadaan siirrettyä ydintoimintojen pariin. Ydintoiminnalla tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka yrityksen on erityisosaamisensa takia järkevää tehdä itse. Tällainen ydintoiminto vaatii usein sellaista päätöksentekoa, joka on mahdollista hoitaa vain yrityksen sisäisillä tiedoilla, jolloin ulkoistaminen ei ole järkevää. (Kiiskinen ym. 2002, 21.)

Quélin ja Duhamel (2003, 654) havaitsivat tutkimuksessaan, että yleisimmät syyt ulkoistamiselle olivat ydintoimintoihin keskittyminen, kustannussäästöt sekä joustavuuden saavuttaminen. Ydinosaamiseen keskittyminen on ennen kaikkea strateginen ratkaisu. Strategiset tavoitteet vaikuttavat käytännössä aina ulkoistamisen taustalla. Strategiasta ulkoistamisesta voidaan puhua silloin, kun ulkoistaminen liittyy keskeisesti ulkoistavan organisaation pitkän tähtäimen strategiaan ja kun ulkoistamisen tavoitteet saavutetaan usean vuoden aikana ja kun tulokset, ovat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, ovat merkittäviä organisaatiolle. (Greaver 1999, 8.) Ydinosaamiseen tulisi keskittyä jo pelkästään siksi, että sen avulla yritys saa aikaan suurimman osan tuotoistaan. Fillin ja Visserin (2000, 44–45) mukaan investoinnit tulisi kohdistaa yrityksen ydinosaamisen kehittämiseen. Voidaankin nähdä, että mikäli tukitoiminnot hoitaa ulkopuolinen palveluntarjoaja, välttyy yritys tukitoimintoihinsa tehtäviltä hankinnoilta, kuten järjestelmähankinnoilta ulkoistettaessa saatavien hallinta, ja toisaalta ydintoimintoihin voidaan investoida haluttaessa myös aiemmin tukitoimintoihin käytetyt varat.

Quinn ja Hilmer (1994, 43) esittävät, että mikäli yritys keskittyy muutamaamaan ydinosaamisalueeseensa ja ulkoistaa strategisesti kaiken muun, saa se aikaan paremman tuoton sisäisillä resursseillaan. Tämä johtuu siitä, että tällöin yritys voi investoida niihin ja keskittää energiansa niiden kehittämiseen. Heidän mielestään ydinosaamisen kehittyminen lisäksi edesauttaa kilpailulta suojautumiselta, sillä ydinosaamisen kehittyminen te-

kee markkinoille tulon vaikeammaksi kilpailijoille. Ydinosaamiseen keskittymisellä on heidän mielestään lisäksi merkittävä vaikutus nopeasti kehittyvillä markkinoilla sekä teknologisen kehityksen näkökulmasta tarkasteltuna. Kahden edellä mainitun toimenpiteen yhdistelmä pienentää heidän mukaansa riskejä, lyhentää kiertoaikoja, vähentää investointeja ja auttaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Smith (2002, 28) on tarkastellut ydinosaamiseen keskittymistä luottopäällikön näkökulmasta. Tämän näkökulman kannalta saatavien hallinnan ulkoistamisella voidaan nähdä se vaikutus, ettei päällikön aikaa kulu niin paljon henkilöstöhallinnon hoitoon ja jokapäiväisiin rutiineihin, vaan hän voi entistä paremmin keskittyä kehittämään yrityksen toimintaa, sekä johtamaan ja valvomaan ulkoistettua toimintaa. Ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa voidaan todennäköisesti myös keskustella suoremmin, kuin oman henkilöstön kanssa.

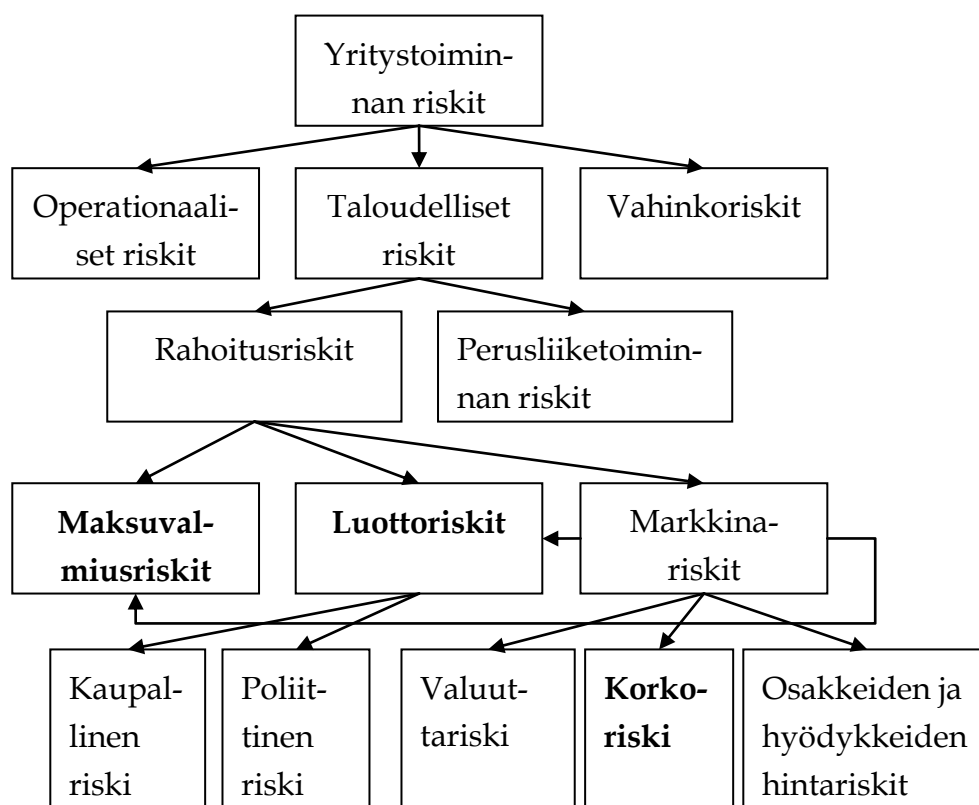
3.1.2 Riskienhallinta

3.1.2.1 Keskeiset riskit

Kiiskinen ym. (2002, 83) pitävät riskienhallintaa ja strategisen joustavuuden saavuttamista avainasemassa tarkasteltaessa ulkoistamisen kannattavuutta strategisesta näkökulmasta. Yrityksen tulisi laatia riskienhallintastrategia, jossa määritellään suhtautuminen erilaisiin riskeihin ja niiltä suojautumisiin. Tämä olisi syytä tehdä yrityskoosta riippumatta. Riskienhallintastrategian avulla pyritään tiedostamaan jo etukäteen mahdollisesti kohdattavat riskit. Riskikohtaisesti on päätettävä miltä riskeiltä halutaan suojautua ja miltä ei. Erityisesti yrityksen on kannattavaa suojautua ylimääräisiltä, vähemmän tunnetuilta riskeiltä. Suojautumisessa on kuitenkin muistettava sen aiheuttamien kustannusten kohtuullisuus. Riskienhallintastrategian pohjalta laaditaan riskienhallintapolitiikka, jossa määritellään tarkemmin erilaiset toimintaperiaatteet, tavoitteet ja vastuunjako, sekä raportointi eri riskien hallinnassa. Kaiken tämän keskellä korostuu erityisesti liiketoiminnan ja rahoituksen välinen yhteistyö, mistä johtuen riskienhallintaa ei voida pitää erillisenä yksikkönä yrityksessä. (Knüpfer & Puttonen 2004, 188–189.)

Riskienhallinnan peruskeinot ovat omalla vastuulla pitäminen, vähentäminen, pienentäminen ja siirtäminen. Yleensä yritys käyttää useita riskienhallinnan keinoja yhtäaikaaisesti. Eri keinojen valintaan vaikuttaa yrityksen riskinkantokyky. Saatavien hallintaan liittyvien riskien hallinta on osa koko yrityksen riskienhallintaa. (Talponen 2002, 58.) Saatavien hallinnan ulkoistamisessa on kyse nimenomaan riskin pienentämisestä, joka mahdollistuu ulkopuolisen palveluntarjoajan erityisosaamisen avulla.

Saatavien hallinnan ulkoistamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan riskien tasoihin ja siten saavuttamaan parempi riskienhallinta. Knüpfer ja Puttonen (mukaillen 2004, 183–184) ovat luokitelleet yritystoiminnan riskejä kuvion 3 mukaisesti. Kuvioon 3 on lisätty Knüpferin ja Puttosen (mukaillen 2004, 183–184) luokittelun lisäksi Talposen (2002, 14–15) esittämä luottoriskien jaottelu kaupalliseen ja poliittiseen riskiin.



Kuvio 3 Yritystoiminnan riskit (mukaillen Knüpfer & Puttonen 2004, 183–184; Talponen 2002, 14–15)

Kuviossa 3 on tummennettu ne taloudelliset riskit, jotka erityisesti liittyvät saatavien hallinnan ulkoistamiseen. Rahoitusriskeistä tällaisia ovat luotto- ja maksuvalmiusriskit. Markkinariskeilla voidaan nähdä olevan yhteys maksuvalmius- ja luottoriskeihin, erityisesti heikossa suhdannetilanteessa, minkä johdosta kuvioon on lisätty nuolet myös näiden ryhmien väleille. Markkinariskeistä korkoriski liittyy saatavien hallinnan ulkoistamiseen siten, että mikäli saatavien hallinta tehostuu ja sen johdosta saatavien määrä vähenee, on ulkoistajalla tällöin rahoitettavaa käyttöpääomaa vähemmän, jolloin koron vaihteluihin liittyvältä korkoriskiltä on paremmin suojauduttu.

Luottoriskillä tarkoitetaan myyjälle syntyvää riskiä luotolla ostajan maksamattomuudesta. Luottoriski on edelleen jaettavissa kaupalliseen ja poliittiseen riskiin. Kaupallinen riski mittaa ostajan kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan ja sitä esiintyy vain maan sisäisessä myynnissä. Poliittinen riski aiheutuu puolestaan ostajamaan valuuttapulasta tai

poliittisten tekijöiden synnyttämistä riskeistä. Näin ollen voidaan poliittisten riskien todeta sisältyvän vientikauppaan pääsääntöisesti vain muiden, kuin kehittyneiden markkinatalousmaiden osalta. (Talponen 2002, 14–15.)

Luottoriskin suuruuteen vaikuttaa saataviin kulloinkin sitoutuneen pääoman määrän lisäksi se, miten suureksi muodostuu etäisyys myyjän kotimarkkina-alueeseen ja miten suuri on kulttuurien kirjo (Talponen 2002, 57). Lähtökohta on, että mitä enemmän saataviin sitoutuu pääomaa, sitä suurempi on luottoriskin määrä. Myyntisaamisten määriä voidaan vertailla eri vuosien välillä esimerkiksi laskemalla suhteellisia osuuksia, kuten myyntisaamisten osuus liikevaihdosta tai rahoitusomaisuudesta.

Maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, etteivät yrityksen varat ja rahoituksen lähteet riitä kattamaan liiketoiminnan tarpeita, toisin sanoen yritys ei kykene suoriutumaan maksuistaan tietyllä aikavälillä tai rahoituksen järjestäminen aiheuttaa huomattavia kustannuksia yritykselle (Leppiniemi 2005, 54). Hedman (1992, 126) on puolestaan määritellyt maksuvalmiusriskin merkitsevän sitä, ettei likvidejä varoja ole oikeassa paikassa oikeaan aikaan oikeassa muodossa. Paikalla hän tarkoittaa esimerkiksi tiettyä maata, ajalla esimerkiksi hetkeä, jolloin varat ovat käytössä ja muodolla esimerkiksi tiettyä valuuttaa tai maksuvälinettä.

Maksuvalmiusriskiin voi vaikuttaa esimerkiksi se, ettei yritys pysty perimään saataviaan riittävän tehokkaasti jolloin myyntisaamiset ja luottotappiot lisääntyvät ja maksuvalmius kärsii. Saatavien hallinnan ulkoistamisella yritys voi pyrkiä lisäämään tulovirtansa tasaisuutta, jonka ansiosta se voi ainakin näiltä osin vähentää maksuvalmiusriskiään. Whiten (2001, 51) mukaan ulkoistaminen nähdään entistä edullisempänä vaihtoehtona toimintaan ja talouteen liittyvien riskien hallinnan kannalta tarkasteltuna. Riskienhallinta puolestaan vaikuttaa hänen mukaansa taloudelliseen suoriutumiseen ja sitä kautta osakkeenomistajan kokemaan arvoon.

3.1.2.2 Luottopolitiikka

Luottopolitiikalla tarkoitetaan niitä periaatteita, joiden perusteella yrityksessä tehdään luottopäätöksiä. Luottopolitiikka voidaan laatia joko kirjallisesti tai suullisesti. Myös sitä, ettei julkilausuttua luottopolitiikkaa ole, voidaan pitää yhdenlaisena luottopolitiikkana. (Talponen 2002, 21.) Luottopolitiikalla ja luottopäätöksillä on olennainen yhteys yrityksen riskienhallintaan, sillä järkevästi tehdyillä luottopäätöksillä voidaan jo etukäteen pienentää luottoriskiä. Luottoriskiä voidaan pienentää esimerkiksi niin, ettei asiakkaille, joilla on taustallaan maksuhäiriömerkintä, myydä lainkaan luotolla. Hampton ja Wagner (1989, 373) pitävät luottolimiittien määrittelyä kullekin asiakkaalle yhtenä luottopolitiikan keskeisistä tehtävistä.

Luottofilosofialla tarkoitetaan puolestaan sen riskin määrän määrittelemistä, jonka organisaatio on luotolla myydessään valmis ottamaan. Luottopolitiikka voi olla ääripäissä luonteeltaan joko todella tarkkaa ja harkitsevaa tai vaihtoehtoisesti todella vapaa- ja vähäisin perustein toteutettavaa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa luotolla myydään vain todella luottokelpoisille asiakkaille. Tällaisessa tilanteessa valittu luottopolitiikka aiheuttaa usein matalan saatavien tason ja vastaavasti vähän luottotappioita. Toisaalta tällöin myynnin määrä jää myös usein vähäiseksi. Jos luottoja on myönnetty vapaammin ja vähäisemmin perustein, on mahdollisesti odotettavissa suuri saatavien, saatavien rahoituskustannusten kuten korkojen ja luottotappioiden määrä. Valittu luottopolitiikka on käytännössä kahden ääripään väliltä ja se tulee pyrkiä määrittelemään niin, että organisaation on mahdollista saavuttaa pitkän tähtäimen tavoitteensa luottopolitiikkansa avulla. (Hampton & Wagner 1989, 362.) Michalskin (2008, 89) mukaan luottopolitiikalla voidaan tavoitella vaihtoehtoisesti joko matalampaa luottoriskin tasoa tai suurempaa asiakaskantaa. Vapaammin myönnettyt luotot lisäävät asiakkaiden määrää ja toisaalta kasvattavat luottoriskiä, kun harkitsevammin myönnettyt luotot vähentävät todennäköisesti asiakkaiden määrää, mutta hallitsevat paremmin luottoriskiä.

Yrityksen omat olosuhteet vaikuttavat luottopolitiikkaan huomattavasti. Myyjän tulee huomioida yrityksensä kannattavuus, rahoituksellinen asema, varastojen määrä, sekä tulevaisuudennäkymät, ennen luottopäätöksen tekemistä. Näiden tekijöiden muutoksilla voi olla huomattavia vaikutuksia siihen, miten tiukoilla kriteereillä luottoja myönnetään. On luonnollista, että yritys voi myöntää vapaammin luottoja esimerkiksi tilanteessa, jossa sen kannattavuus, maksuvalmius ja tulevaisuudennäkymät ovat hyvät, kuin jos sen tulevaisuus on kyseenalainen ja kannattavuus heikko. (Talponen 2002, 22–23.) Vaikuttaa siltä, että mikäli saatavien hallinnan ulkoistamisella on saatu aiempaa tasaisempi kassavirta sekä varmempi ja tehokkaampi perintä, luottopäätöksissä voidaan olla avokätisempiä, koska ulkopuolisen palveluntarjoajan kyvykkyys riittää saatavien kotiuttamiseen riskisemmiltäkin asiakkailta.

Ennen luottosuhteen aloittamista yrityksen tulee hankkia asiakkaastaan mahdollisimman paljon sellaisia tietoja, asiakas- ja yhteystietojen lisäksi, joilla saattaa olla vaikutusta tämän kykyyn selviytyä maksuistaan. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi luotto- ja maksuhäiriömerkinnät. Erilaisilta luottotietoyrityksiltä on mahdollista hankkia näitä tietoja tulevista asiakkaistaan. Luottotietoyritysten lisäksi esimerkiksi suurten yritysten omat tietokannat ovat myös arvokas luottotietojen lähde. Hyödyllinen tapa erilaisten tietojen keräämiseksi on laatia luottosopimus. Tiedonkeruun lisäksi luottosopimuksella varmistutaan osapuolten vastuista ja noudatettavista toimintatavoista ja aiheutuvista seurauksista luoton ehdoista poikettaessa. (Leppiniemi 2005, 192–193.) Näiden tietojen avulla voidaan jo ennalta saada melko kattava kuva asiakkaan taustoista ja esimerkiksi harkita myönnettävien maksuaikojen pituuksia ja luottorajoja. On kuitenkin huomattava, ettei kaikkia asiakkaan antamia tietoja voida välttämättä todentaa oikeiksi.

3.1.3 *Strateginen joustavuus ja yrityskuvan paraneminen*

Joustavuus on avainasemassa luotaessa kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin. Yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän uudistumista ja nopeutta päätöksenteossaan. Kovempi kilpailu ajaa yritykset keskittymään siihen, mikä on niiden oman tietämyksen ja osaamisen kannalta keskeistä – toisin sanoen ydinosaamiseensa. Tästä syystä yhä useammin yritykset harkitsevat tukitoimintojensa ulkoistamista. Ulkoistamispäätökset vaativat yritykseltä strategista rohkeutta. Kannattamattomista tai rutiininomaisista toiminnoista on osattava luopua, sillä tuottamalla ne itse ei enää pystytä riittävän nopeasti vastaamaan markkinoiden asettamiin haasteisiin. (Laento & Ståhle 2000, 18–20.) White (2001, 52) pitääkin ulkoistamista yhtenä hyvänä tapana saavuttaa strategian mukaiset tavoitteet. Hänen mukaansa palveluntarjoajan tulisi pyrkiä luomaan kokonaisvaltainen kuva ulkoistajasta ja sen avulla pyrkiä suosittelemaan entistä parempia toimintatapoja, jolloin strategian toteuttaminen helpottuu entisestään.

Ulkoistamisella tavoitellaan usein strategista joustavuutta ja kykyä reagoida alati muuttuviin markkinatilanteisiin. Strategisesta näkökulmasta olennaista on sitoutumisen väheneminen kiinteisiin tekijöihin, kuten toiminnallisiin ratkaisuihin, henkilöryhmiin ja erilaisiin järjestelmiin. (Kiiskinen ym. 2002, 83.) Kun sitoutuminen kiinteisiin tekijöihin vähenee, voidaan saavuttaa parempi joustavuus ja reagointikyky oman ydinliiketoiminnan haasteisiin. Greaverin (1999, 4) mukaan ulkoistamisella voidaan vastata niin liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden kysynnän kuin teknologioiden tarpeiden vaihteluihin. Näiden tekijöiden vuoksi joustavuuden tavoittelu on hänen mukaansa tärkeää. Quinn ja Hilmer (1994) näkevät strategisen ulkoistamisen yhteydessä vastakkainasettelun kontrollin ja joustavuuden välillä. Heidän mukaansa yksi tärkeimmistä syistä ulkoistamiselle on nimenomaan investointien ja riskien siirtäminen palveluntarjoajan vastattavaksi, esimerkiksi tilanteessa, jossa kysynnän vaihtelut ovat suuria, jolloin saavutetaan lisää joustavuutta.

Strateginen lähtökohta ulkoistamiseen tarjoaa yritykselle erityisesti näkökulmia siihen, mitä toimintoja se voisi ulkoistaa. Ulkoistamiseen liittyvien strategisten päätösten taustalla on usein tavoite ammattilaisten hyödyntämisestä. Laajempien strategisten suuntaviivojen avulla yritysjohto pyrkii puolestaan ylläpitämään ja kehittämään ydinosaamisalueita sekä kohdistamaan resursseja strategisten tavoitteiden kannalta olennaisiin kohteisiin organisaatiossa. (Quélin & Duhamel 2003, 649.) Quélin ja Duhamel (2003, 655) katsovat paremman joustavuuden tavoittelun liittyvän osaltaan myös yrityksen tavoitteeseen mukautua paremmin liiketoimintansa muutokseen eri suhdanteissa. Mukautumiskyky ei välttämättä olisi heidän mielestään yhtä hyvä jos yritys hoitaisi ulkoistettavan toiminnon itse. Pajarisen (2001, 17) mukaan joustavuuden lisäämisen taustalla on pyrkimys hierarkkisten organisaatorakenteiden poistamiseen ja organisaa-

tion innovatiivisuuden ja muutosherkkyyden lisäämiseen. Hänen mukaansa joustavuus on keskeisessä asemassa juuri nopeiden tuotesykliden toimialoilla.

Sopivan palveluntarjoajan valinta voi osaltaan vaikuttaa ulkoistajan yrityskuvaan ja arvoon positiivisesti. Yrityskuvaa parantavia tekijöitä voivat olla palveluntarjoajan hyvä maine ja imago. (Laento & Ståhle 2000, 57.) White (2001, 51) uskoo myös, että ulkoistamisen avulla ulkoistaja voi saada lisää uskottavuutta omien asiakkaiden silmissä.

Vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei yrityskuvan parantaminen olisi päällimmäinen ulkoistamisella tavoiteltu vaikutus, vaan ulkoistajan yrityskuvan muutokset tulevat muiden vaikutusten lisäksi. Mikäli palveluntarjoaja kuitenkin koetaan hyvämaineiseksi ja luotettavaksi, tai sen toiminnan koetaan esimerkiksi lisäävän asiakkaiden tyytyväisyyttä, voi tällä olla positiivinen vaikutus ulkoistamis päätökseen.

3.2 Kannattavuus- ja tuottavuusvaikuttimet

3.2.1 Kustannussäästöt

Kustannussäästöt ovat usein yksi perimmäisistä syistä, miksi ulkoistamista on alettu harkita. Doherty (2004, 35) pitää kustannussäästöjä muun muassa nopeutuneen kassavirran ja palveluntarjoajan erikoisosaamisen tuoman lisätehokkuuden ohella tärkeimpinä syinä saatavien hallinnan ulkoistamiseen. Greaver (1999, 99) näkee ulkoistamisen vaihtoehtona, kun on tarkoitus vähentää ja välttää kustannuksilta toiminnoissa, jotka voidaan siirtää ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäviksi.

Hampton ja Wagner (1989, 360–361) ovat jakaneet saatavien aiheuttamat kustannukset neljään ryhmään. Ensimmäisen osan niistä muodostavat saatavien rahoituskustannukset, kuten korot. Toisena tulevat saatavien aiheuttamat hallinnolliset kustannukset, joilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät luottomyyntien tarkkailusta, palkoista, toimitiloista ja ohjelmistoista, joita saatavien hallinta vaatii toimiakseen. Lisäksi hallinnollisiin kustannuksiin luetaan myös esimerkiksi luottokelpoisuuden arviointien aiheuttamat kustannukset sekä toimistokulut puhelinlaskuista ja postituksesta saatavien osalta. Kolmas kustannuserä saatavien osalta ovat perintäkulut, joilla tarkoitetaan esimerkiksi maksumuistutusten laatimisesta ja lähettämisestä sekä perinnän aiheuttamista palkkakustannuksista tai ulkopuolisen palveluntarjoajan kuluista aiheutuvia kustannuksia. Neljänneksi kulueräksi he listaavat luottotappiot.

Vining ja Globerman (1999, 646) esittävät puolestaan kustannusten jakautuvan kolmen tyyppisiin kustannuksiin vertailtaessa valmistamista ulkoistamiseen. Nämä tyypit ovat tuotantokustannukset, neuvottelukustannukset ja opportunistien aiheuttamat kustannukset. Tuotantokustannuksilla he tarkoittavat tuotteen valmistamisesta aiheutuneita

kustannuksia tai tuotteen hankintahintaa ulkoistettaessa. Neuvottelukustannukset sisältävät sopimuksen neuvottelun, mahdollisen sopimuksen myöhemmän muuttamisen, palveluntuottajan valvonnan ja mahdollisten erimielisyyksien aiheuttamat kustannukset. Opportunismien aiheuttamilla kustannuksilla he tarkoittavat toisen osapuolen itsekkään ja haitallisen toiminnan aiheuttamia kustannuksia.

Ulkoistettaessa kustannussäästöjä voi syntyä osaksi sen takia, että palveluntarjoajan toiminnan volyymi on suuri, jolloin sen toiminnan suurtuotannon edut voivat olla merkittäviä. Tämä luonnollisesti vaatii palvelulta tiettyä standardiutta, jotta työn tehokkuus on suurimmillaan. (Kiiskinen ym. 2002, 84.) Nimenomaan palveluntarjoajan skaalaedut saavat Pajarisen (2001, 5) mukaan aikaan yksikkökustannusten pienenemisen. Mitta-kaavaetuja syntyy lisäksi, sillä palveluntarjoaja kykenee palvelemaan samanaikaisesti useita organisaatioita, jolloin yksittäisen toiminnon kustannukset pienenevät ja esimerkiksi palkkauksessa säästetään ja koska palveluntarjoajan käytössä on tehokkaat järjestelmät ja ammattitaitoiset osaajat, joiden ydinosaamista ulkoistaja on hankkimassa. (White 2001, 51). Edellisten tekijöiden lisäksi kustannuksia painaa alas palveluntarjoajien keskinäinen kilpailu. (Kiiskinen ym. 2002, 79.)

Henkilöstöön liittyvien kustannusten väheneminen on olennainen osa saatavien hallinnan ulkoistamisen aiheuttamasta kustannussäästöstä. Kun yrityksen oma henkilökunta hoitaa saatavien hallintaa, joudutaan palkkoja maksamaan silloinkin, kun ihminen on sairas, tai vuokraa toimitiloista, vaikka työpisteet eivät olisikaan täydessä käytössä. Ulkoistamalla säästetään myös koulutus-, rekrytointi-, raportointi-, sekä järjestelmien hankinta- ja ylläpitokustannuksissa. (Smith 2002, 28.)

Kustannussäästöjä on mahdollista saavuttaa myös sen avulla, että palveluntarjoajalla, jolle yritys on ulkoistanut laskujensa perinnän, on käytössään verkkolaskujen käsitteilyyn tarkoitettut ohjelmat. Tästä johtuen perinnän kustannukset vähenevät, sillä laskut ja erilaiset asiakirjat liikkuvat yritysten välillä sähköisesti, jolloin esimerkiksi tulostettavien paperien määrä ja postituskustannukset vähenevät. Näin entistä pienempien laskujen periminen ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla tulee kannattavammaksi. (Mäkinen & Vuorio 2002, 107.)

Ulkoistamisella on pyritty usein vaikuttamaan kiinteiden kustannusten määrään (Ekström 2007, 200; Greaver 1999, 5; Ochs & Parkinson 1999, 29; Seibel 2006, 88.) Thomasin (2000, 20) mukaan itse hoidetun saatavien hallinnan kustannusten voidaan melko pitkälti katsoa olevan kiinteitä kustannuksia. Kun yrityksen myynti on kuitenkin lähes aina tasoltaan vaihtelevaa, haluaa yritys usein myös kustannuksensa muuttuviksi. Hänen mukaansa ulkoistaminen mahdollistaa tämän muutoksen kiinteistä muuttuviksi. Alexander ja Young (1996, 730) yhdistävät puolestaan ulkoistamisella tavoiteltavan kiinteiden kustannusten muutoksen muuttuviksi riskien hallintaan, jossa pyritään siirtämään riski ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. He kuitenkin toteavat, että tämän muutoksen

aiheuttama riskin lisäys palveluntarjoajalle, voi olla huomioitu lisänä hinnoittelussa. Toisaalta ellei niin ole, saavuttaa ulkoistaja lisäarvoa ulkoistamisesta kustannuksetta.

Ulkoistamalla saatavien hallintansa yritys voi keskittää näin säästyneet varat ja resurssit ydinosaamiseensa. Tällaisia säästöjen kohteita ovat esimerkiksi henkilöstön koulutuksen, uusien järjestelmien ja tarvittavien toimitilojen kustannukset. (Smith 2002, 28.) Näin yrityksen erityisosaamista voidaan kehittää edelleen, mikä osaltaan parantaa ulkoistajan kilpailukykyä.

Ulkoistamisen syiksi voidaan nähdä myös yleisesti liiketoiminnan tilanne sekä olosuhteet (Kiiskinen ym. 2002, 21). Erityisesti monikansallisia yrityksiä, jotka ovat kasvaneet yritysjärjestelyiden kautta, voi usein kohdata tilanne, jossa käytössä on useita eri järjestelmiä ja tietokantoja, jotka johtavat varsin erilaisiin perintätapoihin yrityksen sisällä, esimerkiksi maasta riippuen. (Doherty 2004, 35.) Ulkoistaminen voidaankin nähdä houkuttelevana vaihtoehtona tilanteessa, jossa uuden teknologian ja osaamisen hankinnan ja käyttöönoton kustannukset uhkaavat nousta korkeiksi (Greengard 2005, 50; White 2001, 51–52).

3.2.2 Luottotappiot

Yritykset ovat alkaneet harkita perinnän ja luottotoiminnan ulkoistamista varsinkin silloin, kun ne ovat tarkastelleet asiaa luottotappioiden näkökulmasta. Mitä enemmän yritys haluaa eroon luottotappioista, sitä parempi vaihtoehto ulkoistaminen voi olla. Usein ei myöskään osata tarkasti arvioida sitä työn ja resurssien määrää, joka tarvitaan luottotappioiden hallitsemiseksi tai luottokelpoisuuden arvioimiseksi. (Greengard 2005, 50.) Hampton ja Wagner (1989, 361) ovat määritelleet luottotappiot siten, että luottotappioiksi kutsutaan saatavia, joiden osalta organisaatio päättää lopettaa perinnän tuloksettomana. Luottotappiot voidaan nähdä myös luottopolitiikan aiheuttamina kustannuksina.

Managing Credit, Receivables & Collections (2002, 1, 13–14) haastatteli luotto- ja perintäpäälliköitä kartoittaakseen erilaisia tapoja minimoida luottotappioiden määrä. Erilaisten tapojen joukossa oli muutamia, jotka liittyivät ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöön. Ensinnäkin ulkopuolisen palveluntarjoajan palveluja kerrottiin käytettävän tilanteessa, jossa maksua ei uskottu saatavan oman organisaation toimesta perityksi. Palveluntarjoajan käytön nähtiin helpottavan perintää myös tilanteessa, jossa velallinen ei myöntänyt olevansa velkaa ulkoistajalle. Perinnän katsottiin helpottuvan perustuen siihen, että ulkopuolisella palveluntarjoajalla on paremmat valmiudet vastata asiakkaan esittämiin väitteisiin erityisosaamisensa perusteella. Lisäksi luottotappioiden määrän hillintään nähtiin vaikuttavan ulkopuolisen palveluntarjoajan pitkäjänteisyys ja huolellisuus perinnässä.

Luottotappioiden määrän arviointiin ja seurantaan voidaan käyttää yrityksen kirjanpidossa esimerkiksi niin sanottua luottotappioreserviä. Tällaisella reservillä tarkoitetaan erää, jonka määräksi arvioidaan esimerkiksi tietty prosentuaalinen osuus yrityksen luottomyyynneistä. Prosentuaalisen osuuden tulee perustua esimerkiksi organisaation aiemman kokemukseen luotolla myynnistä. Eräs vaihtoehto on muodostaa reservin määrän perusteella, minkä ikäisiä saamiset ovat. Mitä vanhemmasta saamisesta on kyse, sitä suurempi osuus tullaan todennäköisesti kirjaamaan luottotappioiksi. Luottotappioreservin tarkoituksena on varautua jo ennakolta tuleviin luottotappioihin ja lisäksi sen avulla pyritään muodostamaan oikeampi kuva myyntisaamisista. Oikein arvostetulla luottotappioreservillä voidaan parantaa kassavirtojen ennustettavuutta ja saada aikaan oikeellisempi tuloslaskelma. (Narayanan 2008, 1, 12–14.)

Luottotappioiden määräksi voi muodostua merkittäväkin osuus yrityksen liikevaihdosta. Esimerkiksi Aberdeen Group (2007, i) tutki myyntisaamisten hallintaa ja havaitsi, että 9 % tuotoista menetettiin luottotappioina tarjouksen ja laskun maksun välisenä aikana. Tutkimuksen kohdeyritysten keskimääräinen myyntisaamisen elinikä oli 45 päivää. Tehokkaalla saatavien hallinnalla voidaan vaikuttaa näihin molempiin lukuihin.

3.2.3 *Maksuvalmius ja saatavien kierto*

Taantuman johdosta saatavien kiertonopeus on monen yrityksen kohdalla hidastunut, mikä on osaltaan heikentänyt näiden kassavirtaa (Kronman 2010, 3). Todennäköistä on, että saatavien hallinnan ulkoistamisen myötä ulkoistavan yrityksen maksuvalmius paranee. Tämä johtuu palveluntarjoajan osaamisesta keskittää perintätoimet kulloinkin olennaisiin kohteisiin, jolloin perintä on entistä tehokkaampaa. Tehostunut perintä lyhentää saatavien maksuaikoja ja näin ollen parantaa yrityksen kassavirtaa ja siten maksuvalmiutta. (Thomas 2000, 21.) Perinnän lisäksi myös muut saatavien hallinnan osa-alueet, kuten laskutus, voivat tehokkaasti hoidettuina lyhentää saatavien kiertoaika.

Maksuvalmiuden ohjauksessa olennaista on pyrkimys riittävän likvidien varojen määrän olemassaoloon oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. (Hedman 1992, 125.) Yrityksen maksuvalmiutta voidaan mitata esimerkiksi laskemalla tunnusluku quick ratio, joka saadaan jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisella vieraalla pääomalla, josta on ensin vähennetty saadut ennakot. Mitä suuremman arvon quick ratio saa, sitä maksuvalmiimpi yrityksen katsotaan olevan. Quick ration laskennan taustalla on ajatus siitä, että miten suuren osan lyhytaikaisista veloistaan yritys pystyisi maksamaan nopeasti varoiksi muunnettavissa olevilla erillään, jos toiminta yhtäkkiä loppuisi. Quick ration arvoa, joka on yli 1, pidetään hyvänä. Välillä 0,5–1 olevaa arvoa pidetään tyydyttävänä ja arvoa, joka on alle 0,5 pidetään heikkona. (Kallunki ym. 1998, 83–84.) Quick ratio voidaan laskea myös edellistä yksinkertaisemmin, eli jakamalla rahoitus-

omaisuus lyhytaikaisella vieraalla pääomalla, jolloin saadut ennakot jäävät huomiotta. Quick ratiosta käytetään ajoittain myös nimitystä maksuvalmiussuhde. (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 215.)

Yrityksen tarvitseman käyttöpääomaan määrään liittyy luotolla myymisestä johtuva saatavien maksuaika. Mitä pidempi maksuaika on, sitä enemmän yrityksen jokapäiväiseen toimintaan sitoutuu pääomaa. Yrityksen kannalta on keskeistä saada saatavakanta kiertämään mahdollisimman nopeasti, jolloin käyttöpääomaa sitoutuu vähemmän. Yritys joutuu rahoittamaan toimintansa joka tapauksessa, joten sen kannalta on luonnollisesti sitä parempi mitä vähemmän käyttöpääomaa tarvitaan. (Leppiniemi 2005, 32–33.)

Asiakkaalle myönnetty maksuehto sisältää usein ajan, jonka sisällä maksu tulee suorittaa nettona ja ajan, johon mennessä suoritettuna asiakas saa tietyn alennuksen laskun loppusummasta. Myönnetty maksuaika voi riippua esimerkiksi markkinoiden kilpailusta ja joustavuudesta, tuotteen hinnasta, tuotteesta itsestään ja sen tuottamasta katteesta sekä ostavasta asiakkaasta. Asiakkaalle myönnetty maksuaika muodostaa pisimmän odotettavissa olevan myyjän saatavien kiertoaajan (Michalski 2008, 91.)

Saatavien kiertoaika kuvaa puolestaan sitä aikaa päivinä, joka keskimäärin kuluu siihen, että maksu myynneistä saadaan. Laskennassa tulee kuitenkin huomioda, että myyntisaamiset saattavat sisältää erä, jotka eivät lukeudu liikevaihtoon. Tällaisia voivat olla esimerkiksi arvonnäisäveron tai käyttöomaisuuden myynnin aiheuttamat saamiset. Näistä johtuen myyntisaamisten kiertoaika on todellisuudessa hieman lyhyempi kuin tunnusluvun antama arvo. Yleisesti kiertoaikoja kuvaavista tunnusluvuista käytetään myös nimitystä tehokkuusluvut, sillä toimintaa tehostamalla kiertoaikoja voidaan parantaa. Myyntisaamisten kiertoaikaa voidaan lyhentää esimerkiksi tehostamalla perintää tai myymällä saamiset factoring-yhtiölle. Eräs vaihtoehto on myös kiristää maksuehtoja. (Kallunki ym. 1998, 86–87.) Hedmanin (1992, 61) mukaan myyntisaamisten kiertoaika kuvaa sitä, miten tärkeitä saamiset ovat pääoman sitoutumisen kannalta.

Kuviossa 4 on esimerkki saatavien kiertoaajan vaikutuksesta saataviin sitoutuneen käyttöpääoman määrään:

Myyntisaamiset x 365	
-----	= Kiertoaika päivissä
Myynti	
10 milj. € x 365	
-----	= 36,5 päivää
100 milj. €	
X milj. € x 365	
-----	= 34,5 päivää
100 milj. €	
$X = 3450/365 = 9,45$	

Kuvio 4 Kiertoajan vaikutus käyttöpääoman määrään (Talponen 2002, 53)

Kuten kuviosta 4 huomataan, lyhennettäessä saatavien kiertoaikaa kahdella päivällä, on keskimääräinen käyttöpääoman tarve 0,55 miljoonaa euroa lähtötasoa matalampi. Tämän perusteella voidaan tehdä se päätelmä, että mitä tehokkaammaksi saatavien kierto saadaan, sitä vähemmällä toiminnan sitomalla pääomalla tullaan toimeen ja sitä pienemmät ovat toiminnan rahoittamisen kustannukset, kuten korot.

Lähes saatavien kiertoaikaa vastaava mittari saatavien hallinnalle on DSO (Days sales outstanding), jota voidaan pitää organisaatiotason mittarina. Varsinaisessa laskukavassa ainoa poikkeama on se, että liikevaihto korvataan luottomyynillä. (Vengroff, Williams and Associates Inc. 2009, 31.) Jos siis koko liikevaihto on luottomyyntiä, voidaan laskutapaa pitää täysin samana. Maksuvalmiuteen vaikuttaa olennaisesti myös saatavien kiertonopeus. Mitä nopeammin saatavat kiertävät, sitä parempi on maksuvalmiuden taso. Jos siis palveluntarjoaja kykenee käsittelemään ja perimään saatavat nopeammin ja tehokkaammin, on kassavirta tasaisempaa ja varmempaa, kuin yrityksen hoitaessa itse saatavien hallintansa. Myyntisaamisten kiertonopeus lasketaan puolestaan jakamalla liikevaihto myyntisaamisten määrällä. Mitä nopeammin saatavat kiertävät, sitä vähemmän niihin sitoutuu yrityksen pääomaa.

Alasta riippuen saatavien kerryttämien kassavirtojen merkittävyyttä voidaan arvioida vertaamalla niitä saman alan muihin yhtiöihin. Riippuvuus alasta perustuu siihen, että joillakin toimialoilla on varsin vakiintuneet maksuehdot, jolloin maksukäyttäytymisen vertaaminen eri yritysten välillä on mielekästä. Kassavirtoja voidaan verrata myös yrityksen myöntämiin maksuehtoihin. (Hampton & Wagner 1989, 267–268.) Eräs yksinkertainen tapa, kun halutaan mitata myyntisaamisten hoidon tehokkuutta, on verrata

teoreettista ja todellista luottoaikaa. Teoreettisella luottoajalla tarkoitetaan maksuehtojen mukaista luottoaikaa, kun taas todellinen luottoaika kuvaa todellisuudessa saatua luottoaikaa. Mikäli todellinen luottoaika vastaa teoreettista luottoaikaa, on saatava maksettu eräpäivänä. (Hedman 1992, 62.)

3.3 Muut vaikuttimet

3.3.1 Asiakas- ja laatuvaikuttimet

Ulkoistamisella voidaan vaikuttaa asiakkaan kokeman palvelun laatuun. Asiakkaiden toiveet ja muuttuvat tarpeet voivat aiheuttaa itse hoidettuna yritykselle vaikeita tilanteita. Ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla näistäkin tilanteista selvittää entistä paremmin ja siten ulkoistamisen voidaan katsoa vaikuttavan asiakkaan kokeman palvelun laatuun ja nopeuttavan yrityksen ongelmanratkaisua. Ongelmanratkaisuun voivat vaikuttaa olennaisesti palveluntarjoajan huolto- ja palvelukeskukset, joiden palvelut saattavat olla käytettävissä koska tahansa. (Kiiskinen ym. 2002, 86.) Yrityksellä itsellään ei välttämättä ole mahdollisuuksia vastaavan palvelukeskuksen ylläpitoon, joten ulkoistaminen saattaa olla tämän johdosta entistä halutumpi vaihtoehto. White (2001, 50) kokee, että ulkoistamisen osalta on päästy eroon vanhoista periaatteista. Esimerkkinä hän mainitsee, ettei aiemmin pidetty järkevänä ulkoistaa sellaista toimintoa, joka liittyi asiakkaisiin.

Ochs ja Parkinson (1999, 29) näkevät erääksi saatavien hallinnan ulkoistamisen syyksi juuri halun lisätä ongelmanratkaisun nopeutta. Tämä perustuu siihen, etteivät ulkoistajan omat taidot riitä tarpeeksi nopeaan ongelmanratkaisuun, jolloin ulkopuolinen palveluntarjoaja tulee helpottamaan ja nopeuttamaan yrityksen toimintaa. Tällaisia ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi kyky tehdä luottopäätöksiä riittävän nopeasti tai ongelmat saatavien käsittelyssä lisääntyvät.

Greengardin (2005, 50) mukaan eräs perinnän ja luottotoiminnan ulkoistamisen eduista on nimenomaan asiakastyytyväisyyden paraneminen. Hän kertoo esimerkin näistä toimintonsa ulkoistaneesta yrityksestä, jonka asiakastyytyväisyyden mittari kohosi ulkoistamisen johdosta ensimmäisenä vuonna 29 %. Tämän nähtiin johtuvan lähinnä kolmesta seikasta: asiakastyytyväisyyden tason noususta, parantuneesta palvelun kustannustehokkuudesta ja parannuksista yrityksen taseessa.

3.3.2 *Henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet*

Henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet liittyvät Kiiskisen ym. (2002, 85) mukaan pääasiassa kahteen asiaan – ulkopuolisen palveluntarjoajan erityisosaamiseen ja oman henkilöstön motivoimiseen. Henkilöstöä motivoivat useat eri asiat, kuten paranevat uramahdollisuudet ja oman osaamisen kehittäminen.

Useissa tilanteissa toimintojen ulkoistaminen avaa henkilöstölle uusia mahdollisuuksia. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö siirtyy toiminnon mukana palvelua tuottavaan yritykseen. Tällöin hänen arvokkaat ulkoistavaa yritystä koskevat tietonsa ja taitonsa ovat todella hyödyllisiä ja hänen arvostuksensa saattaa lisääntyä verrattuna siihen, mikä se oli ulkoistajan alaisuudessa. (Ekström 2007, 217; Kiiskinen ym. 2002, 9.) Markkinoilla käydään jatkuvaa kilpailua osaavasta henkilökunnasta. Se taho, joka pysyy takaamaan henkilölle parhaat etenemisenäkymät, saa henkilön kyvykkyydet todennäköisimmin käyttöönsä. Jos yritys ei menesty henkilöstön hankinnassa, voidaan ulkoistaminen nähdä hyvänä vaihtoehtona tavoittaa pätevät henkilöt. (White 2001, 51.)

Alexanderin ja Youngin (1996, 729) mukaan ennen ulkoistamista tukitoiminnoiksi luokitellun tuotantovaiheen työntekijät voivat saavuttaa lisäarvoa ulkoistamisen myötä. Aiemmin he eivät ole olleet esimerkiksi koulutuksissa yrityksen prioriteeteista kärkipäässä, mutta ulkoistamisen seurauksena, mikäli he siirtyvät ulkoistettavan toiminnon mukana, näiden toimintojen työntekijöitä koulutetaan aiempaa enemmän, minkä lisäksi myös heidän mahdollisuutensa kartuttaa kokemusta ja edetä uralla, lisääntyvät. On hyvä huomata, että kuten esimerkiksi Mol (2007, 52) muistuttaa, kaikki ulkoistamisen tulokset eivät realisoidu välttämättä välittömästi, vaan ulkoistamisprosessin vaikutusten ilmenemisessä voi kestää. Tulokset voivat kehittyä ajan myötä niin ulkoistajan kuin palveluntarjoajan organisaation oppiessa ja kehittyessä ulkoistamisen edellyttämille tavoille. Myös osapuolten keskinäinen luottamus lisääntyy yhteistyön edetessä, mikä edelleen mahdollistaa paremmat tulokset.

Saatavien hallinnan tehokkuuden katsotaan johtuvan erityisesti kolmesta tekijästä: ihmisistä, prosesseista ja teknologioista. Henkilöstöä tulisi kouluttaa ja toisaalta varmistaa pätevän henkilöstön olemassaolo. Lisäksi johtaminen on olennaisessa osassa saatavien hallinnan tehokkaassa hoitamisessa. Saatavien hallinnan tavoitteiden tulisi luonnollisesti olla yhtenevät organisaation yleisten tavoitteiden kanssa. Jotta saatavien hallinta voidaan hoitaa yrityksessä tehokkaasti, tulee yrityksen varmistua siitä, että resursseja on käytössä riittävästi ja toisaalta siitä, että nämä resurssit jakautuvat tasaisesti organisaatiossa. Keskeisessä roolissa ovat myös organisaation käyttämät järjestelmät, joiden tulisi tuottaa tarvittavat raportit ja mittarit helposti. Organisaation tuleekin varmistua, että sillä on sopivat ja tehokkaat järjestelmät saatavien hallinnan toteutuksen apuna. (Vengroff, Williams and Associates Inc. 2009, 30, 32–33.) Ulkoistamalla saatavien hallinta tällaiset järjestelmät saadaan käyttöön palveluntarjoajan kautta.

Ulkopuolinen palveluntarjoaja voi olla työntekijälle houkutteleva vaihtoehto työnantajaksi, jos sen ydinosaamisalueet vastaavat työntekijän osaamista. Ulkopuolinen palveluntarjoaja voi näin ollen tarjota paremmat uramahdollisuudet ja korvaukset hyvin tehdystä työstä ja on siten hyvä vaihtoehto pitkäaikaiseksi työnantajaksi. Korvauksiin ja uramahdollisuuksiin vaikuttavat osaltaan myös koveneva kilpailu osaavasta henkilökunnasta markkinoilla, joilla teknologia kehittyy nopeasti. (Greaver 1999, 16.) Myös Kiiskinen ym. (2002, 85, 97) näkevät ulkoistamisen mukanaan tuomat urakehitysmahdollisuudet ja henkilöstön motivaation lisääntymisen ulkoistamisen hyödyiksi. Heidän mukaansa henkilöstön motivointia voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, että ulkoistaja kehittää omaa osaamistaan. Tämä liittyy siihen, että ulkoistamisen myötä otetaan usein käyttöön nykyaikaisemmat toimintatavat ja työkalut, joista johtuen yrityksen ja sen henkilöstön osaamista pitää kehittää.

Yhä useammat yritykset ovat todenneet, että ulkopuolinen palveluntarjoaja kykenee tuottamaan palveluja paremmin, kuin itse hoidettuna. Tämä onnistuu palveluntarjoajan erityisosaamisen takia, joka puolestaan johtuu keskittymisestä vain tiettyjen palveluiden tuottamiseen. Palveluntarjoajalla on myös käytössään kyseisiä toimintoja varten suunnitellut järjestelmät sekä tietokannat, jotka edesauttavat palveluiden tehokkaampaa tuottamista. (Ochs & Parkinson 1999, 28–29.) Ulkopuolisen palveluntarjoajan erityisosaaminen ja tämän käyttämät järjestelmät ja prosessit takaavat siten entistä paremman lisäarvon ulkoistajalle (Thomas 2000, 21).

Seibelin (2006, 88) mukaan ulkoistamisen tulee mahdollistaa ulkoistajan henkilöstölle entistä tehokkaampi ja mielekkäämpi työnteko. Hänen mukaansa hyvän palveluntarjoajan pitäisi pystyä tuottamaan ulkoistajalle lisäksi arvokasta informaatiota tämän taloudellisista mahdollisuuksista ja tilanteesta, sekä markkinoiden kehityksen suunnasta. Pelkkä kustannussäästöjen aiheuttama parempi tuotto ei hänen mukaansa riitä. Roberts (Smith 1998, 25) näkee juuri ymmärryksen sekä asiakkaan liiketoiminnasta ja prosesseista että alalla yleisesti vallitsevista käytännöistä yhtenä palveluntarjoajan mukanaan tuomista eduista ulkoistettaessa.

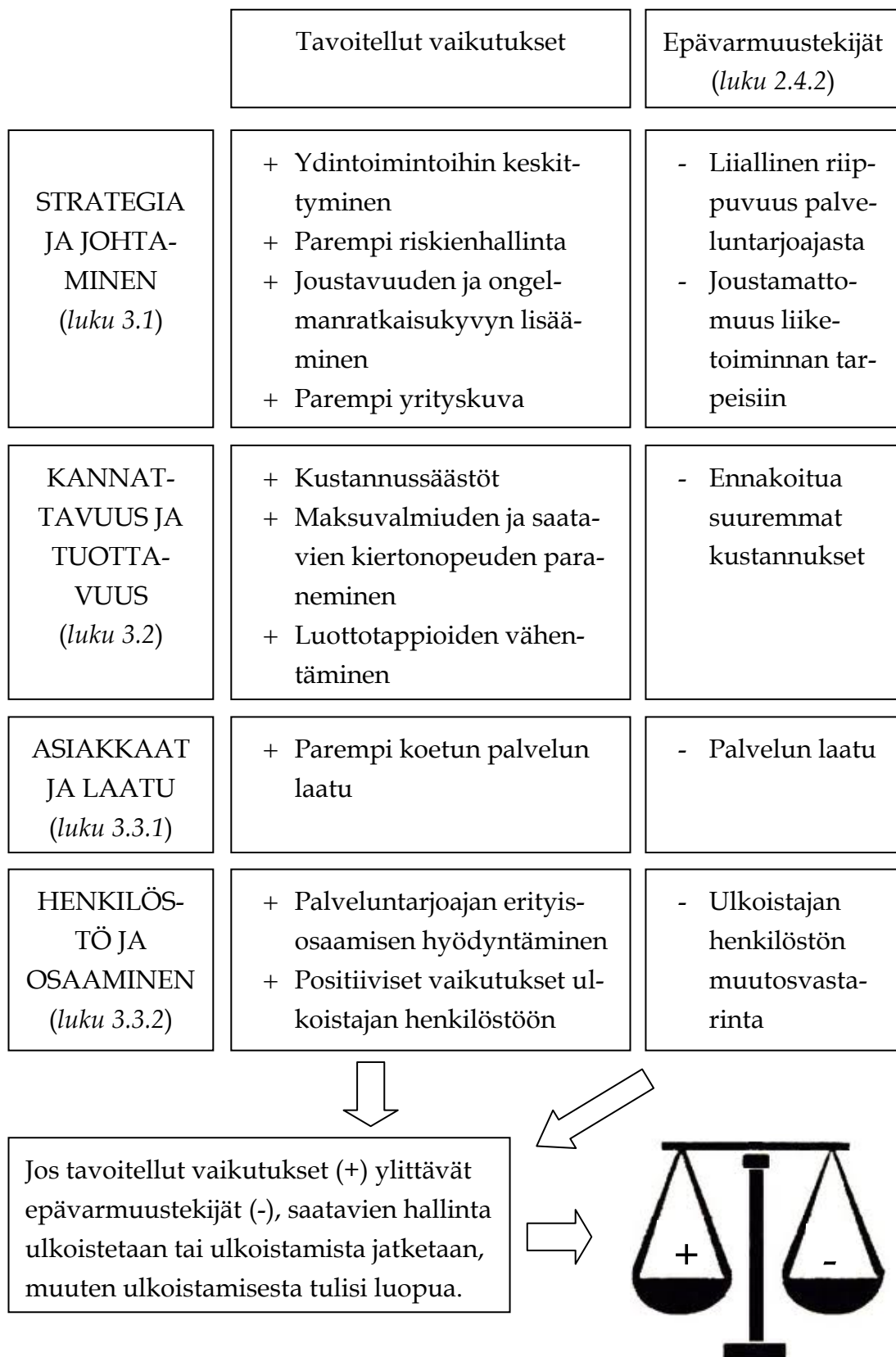
Yrityksen omat perinnän ja luottotoiminnan tietokannat sisältävät usein keskeistä tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja erilaisista trendeistä. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, ettei oma osaaminen riitä hyödyntämään näitä tietoja parhaalla mahdollisella tavalla. Ulkopuolisen erityisosaamisen avulla nämä tiedot voidaan saada paremmin käyttöön, mikä voi avata uusia suuntia yrityksen toiminnassa. (Greengard 2005, 51.) Kronman (2010, 3) onkin todennut, että perinnän ulkoistamisen myötä ulkoistajan tulisi voida seurata perintäprosessin etenemistä reaaliajassa ja saada käyttöönsä omaa prosessiaan kuvaavia tilastoja ja raportteja.

Erityisosaaminen voi näkyä myös palveluntarjoajan kykynä vastata ulkoistavaa yritystä paremmin henkilöstön tarpeen kausivaihteluihin. Tällainen joustavuus luonnollisesti korostuu aloilla, joilla kausivaihtelut ovat suuria. (Smith 2002, 26.) Quélin ja Du-

hamel (2003, 654) puolestaan havaitsivat, ettei organisaation toimintaympäristön muutoksilla ollut kovinkaan suurta merkitystä ulkoistamispäätöksiin. Havaintoon pitää saatavien hallinnan ulkoistamisen näkökulmasta asennoitua kriittisesti, sillä vaikuttaa siltä, että esimerkiksi heikko suhdannetilanne lisäisi saatavien hallinnan ulkoistamista.

3.4 Teoreettinen viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisesta

Aiemmissa luvuissa on kuvattu monia saatavien hallintaan liittyviä tekijöitä ja erityisesti vaikutuksia, joita ulkoistamisella kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella tavoitellaan ja toisaalta negatiivisia vaikutuksia, joita ulkoistaminen voi myös aiheuttaa. Kuviossa 5 esitetään edellisten lukujen perusteella empiirisen tarkastelun pohjaksi laadittu teoreettinen viitekehys.



Kuvio 5 Teoreettinen viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisesta

Kuviossa 5 on luokiteltu saatavien hallinnan ulkoistamisella tavoitellut vaikutukset ja toisaalta siihen liittyvät epävarmuustekijät Kiiskisen ym. (2002, 82) esittämiä luokitteluja mukaillen. Ulkoistavan yrityksen preferensseistä riippuu huomattavan paljon se, kuinka paljon kutakin vaikutusta ja toisaalta epävarmuustekijää painotetaan. Tästä johtuen on loogisen yhteenlaskukaavan rakentaminen hyödytöntä. Ajatuksena kuvion taustalla on se, että jos yritys pitää kaikkien kahdeksan vaikutuksia sisältävän laatikon osa-alueita tarkasteltuaan saatavien hallinnan ulkoistamista edelleen sopivana vaihtoehtona, tulisi sen ulkoistaa saatavien hallintansa tai jatkaa sen ulkoistamista. Toisaalta vastavasti, jos yritys on jo ulkoistanut saatavien hallintansa ja kuvion osa-alueiden tarkastelun jälkeen epävarmuustekijöiden osuus todetaan suuremmaksi, tulisi ulkoistamisesta luopua tai ulkoistaminen jättää toteuttamatta.

Ulkoistamiseen liitetään usein epävarmuustekijöitä, jotka vaikuttavat ulkoistamispäätökseen. Tällaisiksi epävarmuustekijöiksi on nähty muutosvastarinta, liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta, joustamattomuus ja palvelun heikentyvä laatu sekä ennakoitua suuremmat kustannukset. Vaikka kirjallisuudessa on todettu, ettei ulkoistamisen aiheuttamia kustannuksia osata välttämättä tarpeeksi hyvin ennakoida, näyttää kuitenkin siltä, että muut ulkoistamisella saavutettavat vaikutukset voivat mennä kustannussäästöjen edelle ja kustannustavoitteista ollaan siksi tarvittaessa valmiita tinkimään. Eräs tällainen vaikutus on palvelun laadun tason varmistaminen. Palvelun laatu voidaan liittää myös liialliseen riippuvuuteen palveluntarjoajasta.

Ulkoistavan organisaation henkilökunnan osalta ulkoistamiseen liitetään usein negatiivisia mielikuvia, sillä ulkoistaminen liitetään usein henkilöstön vähentämiseen. Ulkoistamisen ulkoistajan henkilökunnalle aiheuttamaa muutosvastarintaa pyritään usein vähentämään ennakolta, mutta vaikuttaa siltä, että tästä huolimatta muutosvastarintaa kohdataan lähes poikkeuksetta. Ulkoistamisen voidaan päätellä myös lisäävään toimijoiden välistä riippuvuutta. Kirjallisuudessa onkin esitetty näkemyksiä siitä, että riippuvuutta olisi jopa liian paljon.

Strategia- ja johtamisvaikuttimien osalta saatavien hallinnan ulkoistamispäätökseen vaikuttaa usein halu keskittyä omiin ydintoimintoihin sen sijaan, että kaikki toiminnot hoidettaisiin itse. Keskeinen vaikutus näyttäisi olevan myös riskienhallinnalla, jossa riskejä pienennetään siirtämällä työtehtäviä palveluntarjoajan hoidettavaksi. Ulkoistamisen katsotaan myös lisäävän organisaation joustavuutta ja ongelmanratkaisukykyä, sitoutumisen vähentyessä kiinteisiin tekijöihin. Ongelmanratkaisukykyyn vaikuttaa lisäksi palveluntarjoajan erityisosaaminen. Ulkoistaminen voi vaikuttaa myös ulkoistajan yrityskuvaan, varsinkin mikäli palveluntarjoaja on hyvämaineinen ja luotettava toimija.

Kannattavuus- ja tuottavuusvaikuttimien kentässä kirjallisuus antaa ehdottomasti suurimman painon kustannussäästöille. Kustannussäästöjen rinnalla olennaisia vaikutuksia ulkoistamisesta näyttäisi olevan myös maksuvalmiuden paranemisella sekä saatavien kiertonopeuden kasvulla, mikä toisaalta tarkoittaa saatavien kiertoajan lyhene-

mistä. Yrityksen kannalta näillä kaikilla voi olla merkitystä sen kannattavuuteen ja siten toiminnan edellytyksien ja jatkuvuuden paranemiseen. Kustannussäästöjä voi syntyä laaja-alaisesti ulkoistamisen johdosta. Erityisesti saataviin liittyvistä kustannuseristä, joiden voidaan olettaa vähentyvän ulkoistamisen myötä, voidaan tässä yhteydessä mainita luottotappioiden ja saataviin liittyvien järjestelmähankintojen väheneminen sekä palveluntarjoajan sähköisten palveluiden edut ja sähköisten järjestelmien aiheuttamat kustannussäästöt esimerkiksi tilanteessa, jossa vältetään asiakirjojen postitukselta.

Ulkoistamalla toimintojaan organisaatio saa käyttöönsä palveluntarjoajan erityisosaamisen ja tällä käytössä olevat ajantasaiset ja kilpailukykyiset järjestelmät ja laitteet sekä hyväksi havaitut työtavat. Palveluntarjoajan tulisi kyetä tuottamaan ulkoistavalle organisaatiolle myös muuta arvokasta tietoa sen toiminnasta. Ulkoistaminen vaikuttaa usein myös ulkoistavan organisaation henkilökuntaan. Mikäli osa henkilökunnasta siirtyy ulkoistettavan palvelun mukana, voi heille avautua uusia mahdollisuuksia urallaan. Usein ulkoistaminen liitetään henkilökunnan vähentämiseen, mutta ulkoistaminen voi vaikuttaa myös organisaatioon jäävään henkilöstöön. Tämä johtuu siitä, että usein ulkoistamisesta aiheutuu toiminnan kehittämis- ja henkilöstön koulutustarpeita vaikka toimintoja ulkoistetaankin. Lisäksi on esitetty, että ulkoistaminen voi parantaa asiakkaan kokeman palvelun laatua, esimerkiksi palveluntarjoajan erityisosaamisen ja ongelmanratkaisun nopeutumisen johdosta.

4 TUTKIMUS SAATAVIEN HALLINNAN ULKOISTAMISESTA

4.1 Tutkimuksen taustat

Tutkielman empiirisen osan havainnot tehdään saatavien hallintaan erikoistuneen yhteistyöyrityksen laskutusasiakkaiden tilinpäätöksistä ja näille lähetetystä kyselystä. Laskutusasiakkaiden määrää ei voida tässä tutkimuksessa esittää, mutta voidaan kuitenkin todeta, että yhteistyöyrityksen laskutusasiakkaiden määrä on merkittävä Suomen markkinoiden koko huomioiden. Lukumäärätietojen esittämättä jättämisestä ei kuitenkaan nähdä suureksi ongelmaksi, sillä suhteellisten osuuksien esittäminen on mahdollista.

Empiirinen osio aloitettiin kartoittamalla laskutusasiakkaiden joukosta yhdessä yhteistyöyrityksen asiantuntijoiden kanssa sellaiset, joita oli soveliaasta lähestyä tutkielman johdosta. Lähestyttävien joukosta karsittiin pois esimerkiksi sellaiset laskutusasiakkaat, joiden asiakkuus oli niin uusi, ettei tutkimuksen tiimoilta lähestymistä katsottu yhteistyöyrityksen mielestä soveliaaksi. Vastaavasti samaan konserniin kuuluvien yritysten osalta päädyttiin siihen, että lähestytään vain emoyhtiötä. Tämä ajatus perustui siihen, että konsernin sisällä katsottiin vallitsevan samanlaiset näkökannat ulkoistamisen taustalla, joten turhaa lähestymistä haluttiin siksi välttää.

Kaikkiaan yhteistyöyrityksen laskutusasiakkaista lähestyttiin lopulta 65,7 prosenttia. Lähestyminen tapahtui ennakkotiedotteella (liite 1), joka lähetettiin laskutusasiakkaiden talousjohtajille, jos sellainen organisaatiossa oli. Muussa tapauksessa tiedote osoitettiin henkilölle, jonka arveltiin olevan soveltuvin ottamaan kantaa tutkielmaan osallistumiseen. Ennakkotiedotteessa kerrottiin vastaanottajille mitä ollaan tutkimassa ja tiedotettiin heitä jo etukäteen myöhemmin lähetettävästä kyselystä. Ennakkotiedotteessa pyydettiin vastaanottajia lisäksi ilmoittamaan, mikäli he eivät halunneet organisaatioidensa tilinpäätöksiä analysoitavan tutkielman tilinpäätösosassa. Tutkielman kysely (liite 2) lähetettiin puolestaan joitakin poikkeuksia¹ lukuun ottamatta kaikille yhteistyöyrityksen laskutusasiakkaille, joita lähestyttiin ennakkotiedotteella. Kysely lähetettiin lopulta noin 57 % yhteistyöyrityksen kaikista laskutusasiakkaista.

Ennakkotiedotteella lähestytyistä laskutusasiakkaista 52,2 % kotipaikka oli pääkaupunkiseudulla. Pelkästään helsinkiläisiä organisaatioita oli 39,1 %. Espoo, Tampere, Turku, ja Vantaa muodostivat 28,3 % kotipaikoista. Siten muualla Suomessa oli 32,6 % kotipaikka. Tästä huomataan, että lähestytyistä yrityksistä huomattavan enemmistön

¹ Poikkeuksen muodostivat yritykset, joille yhteistyöyritys ei halunnut kyselyä lähetettävän.

kotipaikka oli Etelä-Suomessa, mikä vastannee suomalaisten yritysten maantieteellistä jakaumaa ainakin pääpiirteissään.

Ennakkotiedotteen johdosta saatujen vastausten perusteella yritystensä tilinpäätöksiä ei halunnut analysoida noin 28 % organisaatioiden edustajista. Tilinpäätösten osalta tarkoitus oli analysoida kaksi ulkoistamisvuotta edeltävää ja seuraavaa tilikautta mahdollisuuksien mukaan. Mahdollisuuksien mukaan siksi, ettei ulkoistamisen ajankohdasta johtuen kaikkien organisaatioiden osalta ollut valmistunut tarvittavaa määrää tilinpäätöksiä.

Tutkielmassa käytettiin laskutusasiakkaiden luokittelussa apuna Euroopan yhteisöjen komission (2003, 39) määritelmiä erikokoisista yrityksistä. Komissio katsoo yrityksiksi kaikki taloudellista toimintaa harjoittavat yksiköt, oikeudellisesta muodosta riippumatta. Komissio on määritellyt suosituksessaan mikroyritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset seuraavasti:

- Mikro-, pienet -, ja keskisuuret yritykset sisältävään pk-yritysten luokkaan luokituvat sellaiset yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkilöä ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa.
- Pieniksi yrityksiksi katsotaan edellä mainituista sellaiset, joiden palveluksessa on alle 50 henkilöä ja joiden liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 10 miljoonaa euroa.
- Mikroyrityksiksi katsotaan edellä mainituista sellaiset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja joiden liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa.

Muiden, kuin luettelon ensimmäisessä kohdassa mainittujen yritysten katsotaan tässä tutkimuksessa olevan suuria yrityksiä.

Jotta saataisiin kuva tarkastelun kohteena olevien laskutusasiakkaiden liiketoiminnan mittakaavasta, on taulukossa 1 kuvattu tilinpäätösosiossa analysoitujen laskutusasiakkaiden jakautumista eri kokoluokkiin liikevaihdon perusteella.

Taulukko 1 Analysoitujen laskutusasiakkaiden kokojakauma

Kokoluokka	Liikevaihdon kokoraja	Määrä %
Mikro	< 2 000 000	57 %
Pieni	2 000 000 < X < 10 000 000	4 %
Keskisuuri	10 000 000 < X < 50 000 000	26 %
Suuri	> 50 000 000	13 %
	Yhteensä:	100 %

Taulukosta 1 nähdään, että suurin osa laskutusasiakkaista, joiden tilinpäätöksiä analysoitiin, katsottiin edellisen määritelmän mukaisesti liikevaihtonsa perusteella mikroyrityksiksi. Toiseksi eniten analysoitujen joukossa oli keskisuuria yrityksiä. Tarkastelujaksolla, tiedossa olevien tietojen perusteella, voidaan yhden pienen yrityksen todeta pienentyneen mikroyritykseksi ja kahden pienen yrityksen kasvaneen keskisuuriksi. Toisen kasvaneista kasvu tapahtui välillä vuosi ennen ja vuosi jälkeen ulkoistamisen, kun kaksi muuta tapahtuivat jo ennen ulkoistamista. Taulukon tiedot on kunkin organisaation osalta tarkastettu viimeisimmästä tilinpäätöksestä.

4.2 Tilinpäätösanalyysi

4.2.1 Tiedonkeruun kuvaus

Tilinpäätösanalyysissä käytetyt maksulliset tilinpäätökset haettiin käyttöön tammikuussa 2011 Kauppalehden ylläpitämästä ePortti-tietokannasta. Tutkielman yhteistyöyritys maksoi hankinnasta aiheutuneet kulut. ePortissa ei ollut kuitenkaan kaikkien analysoitavissa olleiden organisaatioiden osalta tarvittavia tilinpäätöksiä, edes ulkoistamista edeltäneeltä ajalta. Ainakin osaltaan tämä johtui siitä, että laskutusasiakkaat olivat paikoitellen uusia yrityksiä, eikä tarvittavia tietoja ollut niiden osalta siten edes olemassa. Osan kohdalla ePortista ei puolestaan tuntemattomista syistä johtuen ollut saatavilla tarvittavia tilinpäätöksiä. Tietojen puutteeseen pyrittiin vastaamaan sillä, että ePortista saatuja tietoja täydennettiin esimerkiksi organisaatioiden kotisivuilta löytyneillä tilinpäätöstiedoilla, jotta mahdollisimman moni organisaatio saatiin pidettyä mukana tutkimuksessa.

Mukaan tilinpäätösanalyysiin otettiin lopulta kaikki sellaiset laskutusasiakkaat, joiden osalta saatiin käyttöön vähintään yhden ulkoistamista edeltäneen tai seuranneen tilikauden tilinpäätöstiedot. Tällaisia organisaatioita oli kaiken kaikkiaan puolet alun perin lähestytyistä laskutusasiakkaista. Yli puolet näistä organisaatioista oli sellaisia, joiden osalta analysoitavia tilinpäätöksiä oli kaksi. Kolme tilinpäätöstä saatiin puolestaan käyttöön reilulta 20 % organisaatioista.

Ulkoistamisvuosien tilinpäätösten analysoimatta jättäminen oli ratkaisu ulkoistamisvuoden huomiointiin. Mikäli tilinpäätökset olisi analysoitu, olisi jokaisen laskutusasiakkaan osalta erikseen tullut huomioida ulkoistamisen mahdollinen vaikutus kyseisen tilikauden tilinpäätöksen lukuihin. Käytetyllä tavalla jäljelle jäivät tilikaudet, joihin ulkoistaminen ei vaikuttanut ja tilikaudet, joihin ulkoistamisella mahdollisesti oli vaikutusta.

Kun tilinpäätökset oli haettu ePortista, niistä haettiin saatavien hallinnan kannalta keskeisten tunnuslukujen laskentaan tarvittavat tiedot ja ne syötettiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan. Tietojen syöttämisessä oltiin erityisen huolellisia, jotta läh-

tötietojen ja niistä laskettujen tunnuslukujen oikeellisuus saatiin varmistettua. Saatavien hallinnan kannalta olennaisia tilinpäätöksestä laskettavia tunnuslukuja on useita. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset myyntisaamisiin liittyvät tunnusluvut, kuten myyntisaamisten kiertonopeus ja -aika sekä erilaiset myyntisaamisten suhteelliset osuudet. Lisäksi olennaisia ovat vakavaraisuuden mittauksessa käytettävä omavaraisuusaste sekä maksuvalmiuden tunnusluku quick ratio. Tutkielman empiirisessä osassa laskettavien tunnuslukujen laskennassa käytetyt kaavat on esitetty tutkielman käsitteellisen osan lisäksi kootusti liitteessä 3. Taulukossa 2 on eritelty analysoitujen laskutusasiakkaiden keskimääräiset tunnusluvut tarkastelujaksolla.

Taulukko 2 Laskutusasiakkaiden keskimääräiset tunnusluvut tarkastelujaksolla

Tunnusluku	Arvo	Korjattu tunnusluku *
Myyntisaamisten kiertonopeus	22,71	27,80
Myyntisaamisten kiertoaika (päivinä)	48,63	44,12
Myyntisaamiset/Rahoitusomaisuus	45,12 %	44,51 %
Myyntisaamiset/Taseen loppusumma	23,39 %	24,16 %
Myyntisaamiset/Liikevaihto	12,38 %	12,09 %
Omavaraisuusaste **	6,93 %	43,96 %
Quick ratio	2,38	2,08
* Korjattu tunnusluku on saatu laskemalla yrityksen eri vuosien tunnuslukujen keskiarvoista keskiarvo, jolloin yrityskohtaisten havaintojen lukumäärällä ei ole vaikutusta tunnusluvun arvoon.		
** Omavaraisuusasteen osalta korjatussa tunnusluvussa ei ole mukana negatiivisia havaintoja.		

Taulukosta 2 voidaan havaita, että keskimääräinen laskutusasiakas oli negatiivisia arvoja lukuun ottamatta varsin vakavarainen. Taulukosta voidaan lisäksi nähdä, että korjauksen jälkeenkin keskimääräinen laskutusasiakas oli maksuvalmiudeltaan selvästi hyvä. Huomionarvoista taulukon luvuissa on myös se, että tehdyillä korjauksilla oli vaikutusta lähinnä myyntisaamisten kiertonopeuteen ja -aikaan, sekä edellä mainittuun omavaraisuusasteeseen. Korjauksen jälkeisten arvojen katsotaan antavan oikeampi kuva laskutusasiakkaiden keskimääräisistä tunnusluvuista, koska yrityskohtaisten tietojen lukumäärissä oli eroja, kuten edellä on kuvattu.

4.2.2 Tunnuslukujen kehitys

Saatavien hallinnan ulkoistamisen vaikutusten kannalta mielenkiintoisia ovat muutokset eri vuosien välillä ennen ja jälkeen ulkoistamisen. Tämän lisäksi on syytä tarkastella myös muutosta ennen ulkoistamista, sillä se antaa viitteitä ulkoistamista edeltävän ajan

kehityksestä. Vastaavasta syystä ulkoistamisen jälkeisten vuosien välisen muutoksen tarkastelu on kehityksen jatkumisen kannalta mielenkiintoista. Taulukko 3 kuvaa näitä suhteellisia muutoksia myyntisaamisiin liittyvien tunnuslukujen osalta.

Taulukko 3 Myyntisaamisiin liittyvät suhteelliset muutokset eri vuosien välillä

Tarkastelujakso	– 2, – 1	– 2, + 1	– 1, + 1	– 1, + 2	+ 1, + 2	– 2, + 2
Myyntisaamisten kiertonopeuden muutos						
Muutos aikavälillä (%)	– 1,9	14,7	47,8	3,6	6,6	1,3
Vuotuinen muutos- %	– 1,9	4,7	21,6	1,2	6,6	0,3
Myyntisaamisten kiertoajan muutos						
Muutos aikavälillä (%)	33,6	21,2	– 2,7	6,6	– 4,4	6,8
Vuotuinen muutos- %	33,6	6,6	– 1,4	2,1	– 4,4	1,7
Myyntisaamiset/Rahoitusomaisuus muutos						
Muutos aikavälillä (%)	54,1	– 10,3	– 3,8	– 28,1	5,5	– 28,9
Vuotuinen muutos- %	54,1	– 3,6	– 1,9	– 10,4	5,5	– 8,2
Myyntisaamiset/Taseen loppusumma muutos						
Muutos aikavälillä (%)	21,5	5,7	– 4,7	– 28,4	– 13,6	– 36,1
Vuotuinen muutos- %	21,5	1,9	– 2,4	– 10,5	– 13,6	– 10,6
Tummanharmaita havaintoja voidaan pitää negatiivisina ja vaaleanharmaita positiivisina vaikutuksina ulkoistavan organisaation kannalta.						

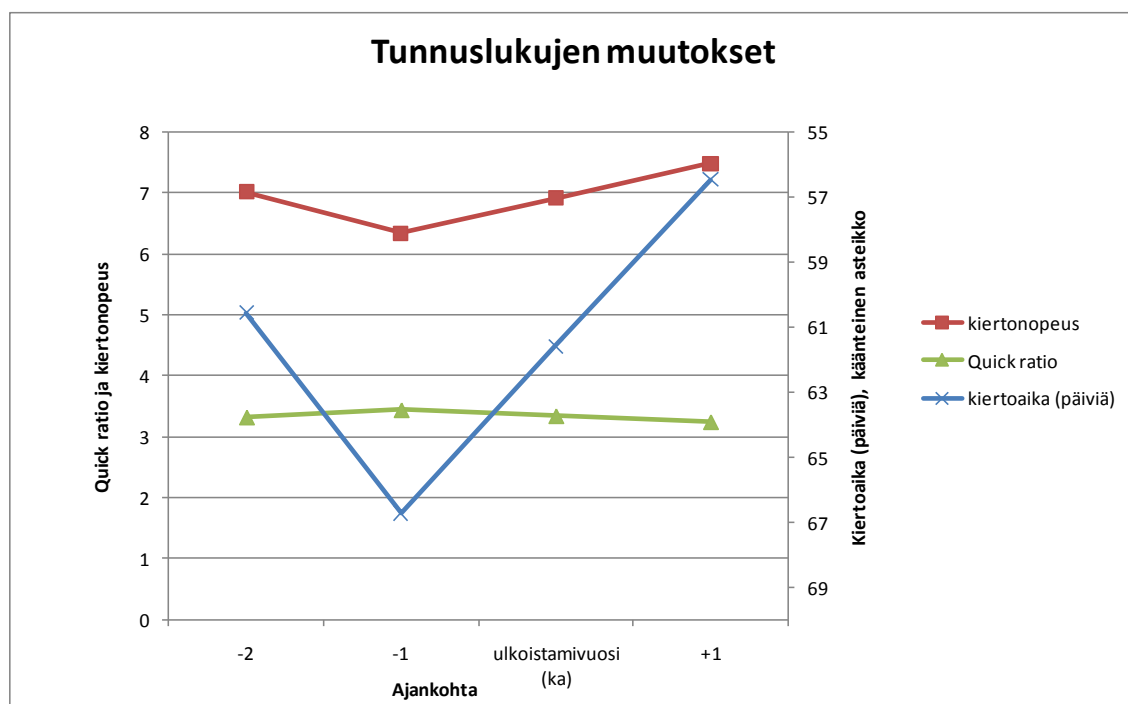
Taulukossa 3 on esitetty vuosihavaintojen keskiarvojen muutokset eri tunnusluville. Taulukon ensimmäisellä rivillä on kuvattu tarkastelujakso eli minkä vuosien välisestä muutoksesta kussakin sarakkeessa on kyse. Esimerkiksi taulukon toisessa sarakkeessa esitettävät tiedot kuvaavat muutosta vuosien kaksi vuotta - ja vuosi ennen ulkoistamista välillä. Taulukossa on laskettu paitsi suhteelliset muutokset eri ajanjaksojen väleille, myös vastaavat vuotuiset muutokset, jotka mahdollistaisivat nämä kehitykset tarkastelun aloitus- ja lopetusvuosien välillä. Aiemmin esitetyistä tunnusluvuista ei ole taulukossa 3 mielekästä esittää myyntisaamiset/liikevaihto-tunnusluvun muutoksen arvoja, sillä se saa melkein vastaavasta laskukaavastaan johtuen täysin samat arvot, kuin myyntisaamisten kiertoajan muutos.

Taulukon osalta huomioitavaa on, että koska tiedoissa on haluttu hyödyntää kaikki mahdolliset tilinpäätökset havaintojen määrän maksimoimiseksi, eivät eri sarakkeiden tiedot ole keskenään vertailukelpoisia, sillä kuhunkin sarakkeeseen on vaikuttanut eri määrä tilinpäätöshavaintoja. Havaintojen määrien osalta voidaan todeta, että eniten havaintoja oli ensimmäisessä, toiseksi eniten kolmannessa ja kolmanneksi eniten toisessa aikavälejä kuvaavassa sarakkeessa. Kolmessa taulukon viimeisessä sarakkeessa oli havaintoja keskenään yhtä paljon ja siis lukumääräisesti vähiten.

Myyntisaamisten kiertonopeuden tulisi tehokkaamman saatavien hallinnan johdosta lisääntyä ja vastaavasti kiertoajan lyhentyä. Vastaavasti myyntisaamisten suhteellisten osuuksien tulisi pienentyä, myyntisaamisten vapautuessa nopeammin yrityksen käyttöön. Ensimmäisen aikavälejä kuvaavan sarakkeen arvot, jotka ovat ajalta ennen ulkoistamista antavat sellaisen käsityksen, että laskutusasiakkaiden tunnusluvut ovat keskimäärin heikentyneet ennen ulkoistamista.

Tunnusluvut väliltä vuosi ennen ulkoistamista ja vuosi ulkoistamisen jälkeen, kuvaavat kenties parhaiten sitä muutosta, joka saatavien hallinnan ulkoistamisella on. Tämä johtuu siitä, että muilla ajanjaksoilla mukana on pidempi aikaväli, joko ennen tai jälkeen ulkoistamista. Kolmannessa aikavälejä kuvaavassa sarakkeessa kuvataan juuri tämän aikavälin muutosta ja muutos näyttää olleen kaikilla osa-alueilla positiivinen. Suurin muutos on ollut saamisten kiertonopeuden lisääntymisessä, jossa kasvua on ollut 47,8 %. Myyntisaamisten suhteellisten osuuksien osalta voidaan todeta, että taseen eriin verrattaessa myyntisaamisten kehitys näyttäisi olleen parempi, kuin liikevaihtoon verrattaessa. Taseen eriin verrattaessa myös positiivisten vaikutusten määrät ovat numeerisesti isompia kuin liikevaihtoon verrattaessa. Arvoltaan myyntisaamisten suhteellista osuutta liikevaihdosta vastaa täysin myyntisaamisten kiertoaikaa kuvaavat luvut, johtuen kaavojen osittaisista yhtäläisyyksistä.

Vertailukelpoisuuden parantamiseksi, vertaillaan seuraavaksi kuviossa 6 tunnuslukujen kehitystä kaikkien niiden yritysten osalta, joista oli käytössä molempien ulkoistamisvuotta edeltäneiden sekä ensimmäisen ulkoistamista seuranneen vuoden tilinpäätöstiedot.



Kuvio 6 Tunnuslukujen muutokset vuodesta – 2 vuoteen + 1

Kuviosta 6 voidaan havaita, että ulkoistamisen jälkeen kohteena olleiden laskutusasiakkaiden myyntisaamisten kiertoaika lyheni noin kymmenellä päivällä, kun ennen ulkoistamista se oli kasvanut noin kuudella päivällä. Vastaavasti myyntisaamisten kiertonopeus heikkeni ennen ulkoistamista, mutta nousi yli tason – 2 ulkoistamisen jälkeen. Näyttää siis siltä, että ulkoistamisen jälkeen myyntisaamisten kiertonopeus ja kiertoaika ovat muuttuneet laskutusasiakkaiden kannalta positiiviseen suuntaan. Kiertoajan positiivista muutosta voidaan kuvata tutkielman käsitteellisessä osassa esitetyn laskukaavan avulla: jos oletetaan liikevaihdon pysyvän muuttumattomana ja lasketaan kuvion 6 kiertoaikoja noudattaen, vähenisi miljoonan euron myyntisaamiset vuonna – 1 noin 850 000 euroon vuonna + 1.

Kuviossa 6 on esitetty vuosien – 1 ja + 1 tietojen keskiarvona (ka) laskettu arvo ulkoistamisvuodelle, jolloin lineaarinen kehitys edellä mainittujen vuosien välillä toteutuu. Tällä tavoin pyritään välttämään tilanne, jossa kuvio antaisi vääristyneen kuvan siten, ettei ulkoistamisvuotta olisi merkitty kuvioon ja kuviossa hypättäisiin siten yhden vuoden yli.

Kiertoajan laskusta huolimatta todellisuudessa kohteena olleiden yritysten keskimääräiset myyntisaamiset kasvoivat vuosien – 1 ja + 1 välillä noin 1,14 miljoonasta eurosta 1,29 miljoonaan euroon. Kasvua oli siten noin 13,5 %. Samaan aikaan organisaatioiden keskimääräinen liikevaihto kasvoi noin 41 %, 7,1 miljoonasta eurosta noin 10 miljoonaan euroon. Kiertoajan lyhenemisen vaikutusta myyntisaamisten tasoon voidaan kuvata esimerkiksi siten, että mikäli kiertoaika ei olisi laskenut kuvion 6 mukaisesti, vaan olisi pysynyt paikallaan liikevaihdon kasvaessa, olisi 10 miljoonan euron liikevaihtoa ja noin 66,7 päivän kiertoaikaa vastaava myyntisaamisten määrä noin 1,83 miljoonaa euroa, eli yli puoli miljoonaa euroa korkeampi kuin mikä niiden taso todellisuudessa oli kiertoajan lyhennyttyä. Myös myyntisaamisten osuus liikevaihdosta laski samalla aikavälillä. Vuonna – 1 myyntisaamiset olivat tasoltaan noin 16,1 % liikevaihdosta, kun taas vuonna + 1 ne olivat noin 12,9 % liikevaihdosta.

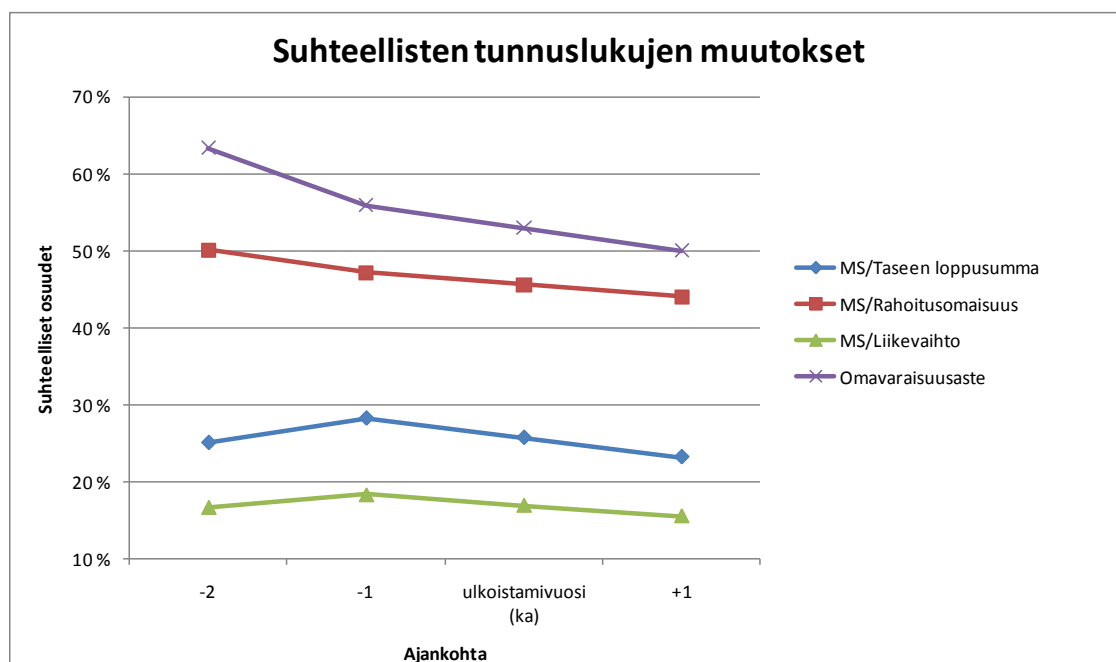
Jos tarkastellaan kiertoajan kehitystä kuvion 6 aikavälillä erikokoisten yritysten välillä, huomataan, että keskisuuriksi luokiteltujen organisaatioiden keskimääräinen kiertoaika laski vuoden – 1 59 päivästä 46,5 päivään vuonna + 1. Toisaalta mikroyritysten osalta kiertoaika piteni 44 päivästä 57,6 päivään. Vastaavalla aikavälillä mikroyritysten liikevaihto ja myyntisaamiset yli kaksinkertaistuivat, liikevaihto kasvoi noin miljoonaan euroon ja myyntisaamiset olivat tasoltaan noin 157 tuhatta euroa vuonna + 1. Keskisuurilla organisaatioilla myyntisaamiset kasvoivat vajaat 10 %, 2,4 miljoonaan euroon ja liikevaihto vajaat 40 %, noin 19 miljoonaan euroon. Edellä laskettua esimerkkiä soveltaen, jos kiertoajat olisivat säilyneet ennallaan mutta liikevaihdot kasvaneet normaalisti, olisivat myyntisaamisten tasot olleet mikroyritysten osalta noin 121 tuhatta euroa ja keskisuurilla noin 3,1 miljoonaa euroa. Mikroyritysten osalta muutoksen nähdään olleen

negatiivinen, kun taas keskisuurten organisaatioiden osalta myyntisaamiset olivat todellisuudessa yli 650 tuhatta euroa alkuperäisen kiertoajan tasoa pienemmät.

Kun jatketaan tarkastelua niiden organisaatioiden osalta, joista oli käytettävissä tiedot myös vuodelta + 2, käy ilmi, että tällöin keskimääräinen kiertoaika mikroyrityksillä oli 49,1 päivää ja keskisuurilla yrityksillä 43,9 päivää. Näin ollen huomataan, että yrityskooltaan suuremmilla organisaatioilla kiertoaika lyheni vuosittain ulkoistamisen jälkeen, kun taas pienemmillä organisaatioilla kiertoaika ensin kasvoi ja alkoi sitten lyhenyä. Pienempien yritysten osalta liiketoiminnan kasvun voidaan nähdä vaikuttavan myyntisaamisten tasoon ja siten kiertoaikaan, mikä osaltaan selittää tilannetta.

Kuvion 6 kolmas muuttuja on laskutusasiakkaiden maksuvalmiutta kuvaava quick ratio, jonka voidaan havaita pysyneen hyvällä tasolla ulkoistamisen jälkeen. Kuten aiemmin on jo todettu, quick ratiota pidetään hyvänä, kun se saa vähintään arvon yksi, joten kohteena olleiden laskutusasiakkaiden osalta tunnusluvun oltua noin 3, voidaan niiden maksuvalmiutta pitää todella hyvänä. Vaikuttaakin siis siltä, että saatavien hallinnan ulkoistamisen jälkeen tehostunut saatavien kierto on osaltaan vaikuttanut maksuvalmiuden säilymiseen tasoltaan hyvänä rahoitusomaisuuden likvidiyden kohennuttua ja lyhytaikaista vierasta rahoitusta tarvitsevan käyttöpääoman määrän pienentyttyä. Kuten edellä laskettu esimerkki osoittaa, nopeutuneen kiertoajan vaikutuksesta johtuen organisaatioilla oli yli puoli miljoonaa euroa vähemmän rahoitettavanaan kuin jos kiertoaika olisi pysynyt ennallaan.

Kuviossa 7 esitetään suhteellisten tunnuslukujen muutoksia ennen ja jälkeen ulkoistamisen. Havainnot ovat samasta joukosta kuin edellisessä kuviossa.



Kuvio 7 Suhteellisten tunnuslukujen muutokset vuodesta – 2 vuoteen + 1

Kuvio 7 havainnollistaa myyntisaamisiin liittyvien tunnuslukujen muutosta ajassa. Myyntisaamisten suhteellinen osuus niin liikevaihdosta kuin taseen loppusummastakin näyttää kasvaneen ennen ulkoistamista ja toisaalta vähentyneen ulkoistamisen jälkeen. Myyntisaamisten osuus rahoitusomaisuudesta näyttää laskeneen ennen ulkoistamista ja jatkaneen samaa kehitystä ulkoistamisen jälkeenkin, mikä antaa viitteitä rahoitusomaisuuden sisäisestä muutoksesta, johon edellä maksuvalmiuden hyvänä säilymisen yhteydessä viitattiin.

Tutkielman käsitteellisessä osassa todettiin, että mitä suurempi on saatavien määrä, sitä suurempi on myös luottoriski. Näin ollen voidaan kuvion perusteella tehdä päätelmä, jonka mukaan luottoriski olisi pienentynyt, sillä kaikkien myyntisaamisten määrää kuvaavien tunnuslukujen kehitys on ollut ulkoistamisen jälkeen positiivista. Huomionarvoista on, että ulkoistettaessa luottoriski säilyy ulkoistavalla yrityksellä, joten havainto on siinä mielessä ulkoistavien yritysten kannalta olennainen ja positiivinen.

Yrityksen vakavaraisuutta kuvaava omavaraisuusaste näyttää laskeneen myös koko tarkasteluajan. Omavaraisuusasteen määrään pitäisi ainakin teoriassa voida vaikuttaa saatavien tehokkaammalla hallinnalla, mutta käytännössä näin ei näyttäisi olevan, vaan vaikutusta omavaraisuusasteeseen voitaneen pitää vähemmän vaikuttavana. Voidaan kuitenkin todeta, että ulkoistamisen jälkeenkin tarkasteltujen laskutusasiakkaiden omavaraisuusaste on ollut varsin hyvällä tasolla.

Kun tarkastellaan niitä laskutusasiakkaita, joiden osalta on tieto kaikista neljästä tarkasteluvuodesta, saadaan hieman edellisestä poikkeavia havaintoja. On kuitenkin syytä muistaa, että näiden yritysten lukumäärä on huomattavasti edellistä pienempi ja siten yksittäisen yrityksen vaikutus tuloksiin suurempi. Toisaalta myös näiden yritysten tiedot sisältyvät edellisten kuvioden havaintojoukkoihin, joten niiden vaikutus on kyseisissä kuvioissa myös huomioitu. Esimerkiksi saamisten kiertoaikaa ja -nopeutta kuvaavat tunnusluvut heikkenivät näillä organisaatioilla vuonna + 1, mutta paranivat vuoden + 2 lukuihin merkittävästi. Kiertoaika jäi kuitenkin noin kaksi päivää vuoden – 2 tasoa heikommaksi, kun taas kiertonopeus oli lopulta lähes samalla tasolla ensimmäisen tarkasteluvuoden kanssa. Quick ratio puolestaan kasvoi ulkoistamisen jälkeen ensimmäisenä vuotena noin arvoon 5, mutta putosi vuoden + 2 tietoihin noin tasolle 3,5. Ulkoistamista ennen quick ratio oli tasoltaan noin 3.

Suhteellisten tunnuslukujen osalta omavaraisuusaste laski havainnon organisaatioilla kaikkein eniten, noin 35 prosenttiyksikköä (vuoden – 2 tasosta noin 47 % vuoden + 2 tasolle noin 12 %). Jos luvuista poistetaan sellaisten yritysten tiedot, joiden toiminta oli tappiollista, näyttävät luvut kuitenkin melko erilaisilta, kehitystrendi tosin näyttää pysyvän samanlaisena. Omavaraisuusaste vuonna – 2 olisi tällöin noin 75 % ja vuonna + 2 noin 50 %.

Myyntisaamisten osuus liikevaihdosta säilyi näillä yrityksillä vuodesta toiseen lähes muuttumattomana. Myyntisaamisten osuus rahoitusomaisuudesta ja taseen loppusum-

masta puolestaan laski ulkoistamista edeltäneestä tasosta sekä vuonna + 1 että edelleen vuonna + 2. Kokonaislasku oli noin 10 %.

Omavaraisuusasteen ja quick ration populaatiokeskiarvojen tarkastelu t-testillä on mielekästä, sillä niille on esitetty ohjeelliset hyvän arvon rajat. Omavaraisuusastetta pidetään hyvänä, kun se saa arvon 35 % tai enemmän. Quick ration arvoa pidetään puolestaan hyvänä, kun se saa vähintään arvon yksi. Populaatiokeskiarvoja tarkastellaan sellaisten organisaatioiden kaikilta vuosilta laskettujen tunnuslukujen keskiarvojen osalta, joiden tilinpäätöksistä olivat käytössä vähintään vuodet – 1 ja + 1. Populaatiokeskiarvojen oletetaan noudattavan normaalijakaumaa, minkä lisäksi populaatiokeskihajontaa ei tunneta ja havaintojen lukumäärä n on kohtalaisen pieni. Oletuksista johtuen voidaan todeta, että t-havaintoarvo (ks. liite 3.), noudattaa t-jakaumaa vapausasteella $n-1$ (Helenius 1989, 295).

Testit on tehty yksisuuntaisina, sillä arvon oletetaan olevan tasoltaan hyvä, eikä esimerkiksi nolasta poikkeava. Tarkasteltaessa, tukevatko havainnot arviota siitä, että populaation tunnusluvut ovat omavaraisuusasteen ja quick ration osalta tasoltaan hyvät, päädytään siihen, että omavaraisuusasteen havaintojen osalta otoskeskiarvon voidaan todeta yksisuuntaisessa t-testissä 95 % ja 99 % merkitsevyystasoilla kuvaavan populaatiokeskiarvoa. Quick ration osalta otoskeskiarvo kuvaa populaatiokeskiarvoa 99 % merkitsevyystasolla, mutta sen sijaan 95 % merkitsevyystasolla otoskeskiarvon ei katsota kuvaavan populaatiokeskiarvoa.

Tarkemman kuvan muodostamiseksi populaatiokeskiarvojen havainnoista, on taulukossa 4 laskettu 95 % ja 99 % luottamusvälit omavaraisuusasteelle, quick ratiolle ja lisäksi myös muille edellä tarkastelluille tunnusluvuille.

Taulukko 4 Tunnuslukujen 95 % ja 99 % luottamusvälit

Tunnusluku	95 % luottamusvälin		99 % luottamusvälin	
	alaraja	yläraja	alaraja	yläraja
Omavaraisuusaste	24,94 %	78,22 %	13,30 %	89,86 %
Quick ratio	1,03	5,80	– 0,01	6,84
Myyntisaamisten kiertonopeus	5,52	7,92	4,97	8,46
Myyntisaamisten kiertoaika	51,35	77,17	45,48	83,04
Myyntisaamiset/Taseen loppusumma	14,40 %	43,82 %	7,71 %	50,51 %
Myyntisaamiset/Liikevaihto	14,07 %	21,14 %	12,46 %	22,75 %
Myyntisaamiset/Rahoitusomaisuus	30,33 %	70,41 %	21,22 %	79,53 %

Taulukko 4 kuvaa luottamusvälejä, joiden sisällä populaatiokeskiarvot ovat 95 % ja 99 % todennäköisyydellä. Taulukosta voidaan havaita, että esimerkiksi omavaraisuusasteen ja quick ration osalta luottamusvälit ovat kummassakin tapauksessa melko pitkiä. Quick ration osalta on syytä havaita, että 95 % luottamusväli on kokonaisuudessaan hyvän

rajana pidetyn yhden yläpuolella. Näin ollen 95 % merkitsevyystasolla otos tukee väitettä, jonka mukaan quick ratio on arvoltaan vähintään hyvä. Koska edellä tarkasteltu arvo 1 ei ole 95 % merkitsevyystason luottamusvälillä, hylättiin väite. Näin ollen luottamusvälin tarkastelu osoittautui keskeiseksi virheellisten johtopäätösten teon välttämisen kannalta. Taulukko antaa myös suuntaa-antavia tuloksia siitä, millä tasolla yritysten tunnusluvut keskimäärin ovat.

Taulukossa 5 on puolestaan esitetty samasta havaintojoukosta kuin edellä laskettujen tunnuslukujen muutosta kuvaavien populaatiokeskiarvojen luottamusvälit vuosien – 1 ja + 1 välisen muutoksen välillä.

Taulukko 5 Tunnuslukujen prosentuaalisen muutoksen luottamusvälit vuodesta – 1 vuoteen + 1.

Tunnusluku	95 % luottamusvälin		99 % luottamusvälin	
	alaraja	yläraja	alaraja	yläraja
Omavaraisuusaste *	– 21,41 %	21,44 %	– 30,77 %	30,80 %
Quick ratio *	– 35,29 %	50,73 %	– 54,08 %	69,51 %
Myyntisaamisten kiertonopeus *	– 39,52 %	135,05 %	– 79,23 %	174,75 %
Myyntisaamisten kiertoaika	– 46,77 %	41,32 %	– 66,81 %	61,36 %
Myyntisaamiset/Taseen loppusumma	– 32,03 %	22,69 %	– 44,47 %	35,14 %
Myyntisaamiset/Rahoitusomaisuus	– 41,12 %	33,48 %	– 58,09 %	50,45 %
* = Positiivinen muutos on toivottu, muilla tunnusluvuilla negatiivinen.				

Taulukossa 5 on esitetty luottamusvälit 95 % ja 99 % merkitsevyystasoilla tunnusluvun arvoon aiheutuneiden prosentuaalisten muutosten osalta. Edellä esitetyn taulukon tapaan, taulukon 5 prosentuaalisten muutosten luottamusvälit ovat melko pitkiä. Omavaraisuusasteen, quick ration ja myyntisaamisten kiertonopeuden osalta toivotun ulkoistamisen aiheuttaman muutoksen tulisi olla positiivinen, kun taas loppujen tunnuslukujen osalta negatiivista muutosta tunnusluvun arvossa pidetään positiivisena asiana. Taulukon mukaan kaikkien tunnuslukujen osalta tilanne on sellainen, että luottamusvälistä suurempi osa painottuu sille puolelle nollaa, jolle muutoksen toivotaan kohdistuvan. Tämä jättää sen käsityksen, että ulkoistamisen aiheuttama muutos tunnusluvuissa on pääsääntöisesti toivotunlainen. Omavaraisuusasteen osalta luottamusväli on lähes identtinen nollan molemmin puolin. Taulukon arvoissa ulkoistamisvuotta ei huomioitu, vaan luottamusvälien pohjaksi lasketut tunnusluvut saatiin laskemalla prosentuaalinen muutos vuosien + 1 ja – 1 välillä. Taulukon 3 tapaan, taulukossa 5 ei esitetty tunnuslukua myyntisaamiset/liikevaihto, sillä prosentuaalisia muutoksia kuvaavia tunnuslukuja laskettaessa se saa täysin samat arvot, kuin myyntisaamisten kiertoaika, mikä johtuu osittain samansisältöisestä laskukaavasta.

4.3 Kyselytutkimus

4.3.1 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomakkeen laadinta aloitettiin laatimalla pilottilomake, jota testattiin. Saadun palautteen johdosta pilottilomaketta muokattiin vastaamaan paremmin tutkielman tavoitteisiin. Kyselyssä käytettiin monivalinta-, asteikollisia - ja avoimia kysymyksiä, millä pyrittiin aihepiirin kannalta monipuolisten ja kattavien vastausten saantiin. Monivalintakysymysten käytöllä kyselyn vastaamisaikaa saatiin lisäksi lyhennettyä. Kyselyohjelman valinnalla ja kyselyn jaottelulla melko lyhyisiin osioihin kyselyohjelmassa pyrittiin lisäämään kyselyn käyttäjäystävällisyyttä, minkä oletettiin osaltaan vaikuttavan kyselyyn vastaamisen loppuunsaattamiseen.

Tutkielman kyselyssä eos -vastausvaihtoehto sijoitettiin asteikollisissa kysymyksissä vastausvaihtoehtojen keskelle ja se katsotaan vastauksena neutraaliksi. Neutraalisuus-oletuksesta huolimatta niiden väittämien osalta, joissa joku vastaajista valitsi vaihtoehdon eos, esitetään lasketut keskiarvot ja keskihajonnat myös ilman eos -vaihtoehdon vaikutusta. Useissa tapauksissa tullaan huomaamaan, että eos vastausten vaikutus on pieni tai sellaista ei välttämättä ole lainkaan.

Koska kyselyn kattaman aihepiirin voidaan katsoa olevan kohtalaisen laaja, tuli kyselylomakkeesta pitkä. Tätä ei kuitenkaan nähty ongelmaksi, sillä kyselyssä pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon väittämiä ja monivalintakysymyksiä, joiden johdosta vastaaminen nopeutui. Avointen kysymysten käyttö oli kuitenkin lähes pakollista tilanteissa, joissa ei voitu antaa valmiita vastausvaihtoehtoja eikä toisaalta haluttu jättää kyseisiä kysymyksiä esittämättä. Pitkähkön kyselyn vastausajan, joka arvioitiin 10 minuutiksi, arveltiin kuitenkin osaltaan pienentävän saatavien vastausten määrää.

Ajallisesti aiemmin toteutettua tilinpäätösanalyysia hyödynnettiin kyselyn laadinnassa siten, että tarkoituksella käsiteltiin samoja aihepiirejä, kuten saatavien kiertonopeuksia, myyntisaamisten suhteellisia osuuksia ja maksuvalmiutta. Vastaavasti tilinpäätösanalyysivaiheessa todettiin, ettei luottotappioiden ja ulkoistamisen aiheuttamien kustannusten tarkastelu onnistunut siinä, joten niihin keskityttiin kyselyssä entistä tarkemmin, erityisesti kustannusten osalta. Kyselyssä pyrittiin kysymään myös tarkoituksella samoja asioita hieman eri tavoin ja eri näkökulmista, jolloin saatiin tarkastelua monipuolistettua.

4.3.2 Vastausten analysointi

4.3.2.1 Yleistä

Vastausaktiivisuutta pyrittiin lisäämään lähettämällä kysely mahdollisille vastaajille maaliskuussa etenkin, kun kysely suunnattiin yritysten talousasioista vastaaville henkilöille, joista valtaosalla oletettiin olevan tilinpäätöskiireitä heti vuodenvaihteen jälkeen. Osittain vastaavasta syystä johtuen tilinpäätösanalyysi toteutettiin tutkielman empiirisisestä osista ajallisesti ensin. Kysely lähetettiin vastaajille 8.3.2011 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa eli 21.3.2011 asti. Tänä aikana niille vastaanottajille, jotka eivät vielä olleet kyselyyn vastanneet, lähetettiin yksi muistutus. Kahden viikon kuluttua lähettämisestä vastauksia oli tullut melko vähän, minkä johdosta kyselyn vastausaikaa päätettiin yhdessä yhteistyöyrityksen edustajien kanssa pidentää vielä viikolla. Laskutusasiakkaille lähetettiin tämän johdosta vielä yksi muistutusviesti ², jossa kerrottiin vastausajan pidentämisestä ja sen syistä. Vastausaika loppui pidennyksen jälkeen 29.3.2011 ja kyselyn vastausprosentiksi muodostui lopulta noin 13 %.

Vastaajien enemmistö muodostui talousjohtajista ja -päälliköistä. Vastaajista 80 % edusti suurta tai keskisuurta yritystä, loppujen edustaessa mikroyrityksiä. Näin ollen voidaan huomata, ettei pienten yritysten joukosta saatu lainkaan vastauksia. Vastaajien edustamat yritykset olivat ulkoistaneet kohtalaisen suuren joukon muita palveluja saatavien hallinnan lisäksi. Kiinteistön hoidon olivat ulkoistaneet kaikki ja siivouksen sekä it-palvelutkin lähes kaikki. Palkanlaskennan oli ulkoistanut yli puolet ja kirjanpidon vajaa puolet vastanneista. Huomattavaa on, että palkanlaskenta ja kirjanpito olivat ulkoistettu muita toimintoja harvemmin.

Vastaajista vain yksi organisaatio oli ulkoistanut saatavien hallinnan ennen yhteistyöyrityksen asiakkaaksi siirtymistään. Palveluntarjoajan vaihtoon oli vaikuttanut palveluntarjoajien kilpailutus. Muiden vastaajien osalta yhteistyöyrityksen valintaan palveluntarjoajaksi olivat vaikuttaneet esimerkiksi selvä toimintamalli sekä it-toimintojen integroinnin maksuttomuus. Kuviossa 8 on esitetty jakauma vastauksista, kun kysyttiin tärkeysjärjestyksessä viittä tärkeintä ulkoistamisella tavoiteltua vaikutusta.

² Muistutusviestissä kerrottiin vastausajan pidentämisen syistä, mutta muuten viesti vastasi pääasiassa liitteen 2 saatekirjettä, mistä johtuen sen esittämistä liitteenä ei nähdä tarpeelliseksi.



Kuvio 8 Saatavien hallinnan ulkoistamisella tavoitellut vaikutukset tärkeysjärjestyksessä

Kuviosta 8 nähdään, että vastaajien mielestä tärkeimpiä ulkoistamisella tavoiteltuja vaikutuksia olivat erityisosaamisen hyödyntäminen, myyntisaamisten ja luottotappioiden vähentäminen sekä parempi maksuvalmius. Yrityskuvaan liittyvät tavoitellut vaikutukset saivat pienimmän painon vastauksissa. Yleensä ulkoistamiseen keskeisesti liitetyt kustannussäästöt ovat tavoiteltujen vaikutusten listassa viidentenä. Huomionarvoista on se, ettei yksikään vastausvaihtoehto jäänyt vaille vastauksia. Toisin sanoen jokainen kymmenestä vaikutuksesta oli ainakin jonkun vastaajan viiden tärkeimmän tavoitellun vaikutuksen joukossa. Toisaalta muita vaihtoehtoja ei vastausten mukaan tavoiteltu, vaikka tällaisten esittäminen oli mahdollista.

Kyselyohjelman teknisistä seikoista johtuen tämän kysymyksen kohdalla osa vastaajista oli voinut valita useita vaihtoehtoja yhtä tärkeiksi, mistä johtuen osaan vaihtoehtoista on vaikuttanut suurempi joukko vastauksia kuin toisiin. Tämän ei kuitenkaan katsota merkittävästi vääristävän kuvion luotettavuutta. Kysyttäessä tavoiteltujen vaikutusten toteutumista käytännössä, vastaajat kertoivat vaikutusten toteutuneen pääosin suunnitelmien mukaan. Eräs vastaaja totesi puolestaan, ettei luottotappioita juuri enää synny ja että myyntisaamiset kotiutuvat nykyisin ajallaan.

4.3.2.2 Strategia ja johtaminen

Strategiaan ja johtamiseen liittyviin vaikutuksiin kyselyssä kohdistuneet väittämät ja niihin saadut keskimääräiset vastaukset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6 Strategiaan ja johtamiseen liittyvien väitteiden vastausten keskiarvot ja -hajonnat

Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin...	ka	kh	ka ilman eos *	kh ilman eos *
Ulkoistamisen jälkeen olemme voineet kohdistaa investointimme entistä enemmän ydintoimintoihimme	3,0	1,22	3,0	1,73
Ulkoistamisen myötä olemme kohdistaneet henkilöresurssimme entistä paremmin ydintoimintoihimme	4,0	0,71	4,3	0,5
Ulkoistamisen avulla organisaatiomme on voinut keskittyä aiempaa enemmän ydintoimintoihinsa	4,2	0,45		
Ulkoistamisen mukanaan tuoman tehokkaan saatavien hallinnan johdosta olemme voineet myöntää luottoja entistä keveämmin perustein ja/tai entistä riskialttiimmille asiakkaille	2,0	1,22		
Pyrimme ulkoistamisella pienentämään kohtaamiemme riskejä	4,2	0,45		
Ulkoistaminen on lisännyt yrityksemme liiketoiminnallista joustavuutta ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin markkinoilla	2,8	1,1	2,5	2,12
Olemme halutessamme voineet vaikuttaa <i>Yhteistyöyrityksen</i> palvelusisältöihin ja toimintatapoihin ulkoistamiemme toimintojen osalta?	4,4	0,89	4,8	0,5
Ulkoistaminen on vähentänyt organisaatiomme sitoutumista kiinteisiin tekijöihin (, kuten esimerkiksi erilaisiin järjestelmiin/ henkilöihin/ toiminnallisiin ratkaisuihin)	3,8	1,1		
<i>Yhteistyöyritys</i> on mielestämme osannut huomioida liiketoimintamme ja alamme yleiset käytännöt omissa tomissaan	4,0	1,22		
Ulkoistamisen avulla muovasimme organisaatorakennettamme entistä joustavammaksi	3,8	0,84	4,3	0,58
Ulkoistamisen myötä ongelmanratkaisumme on nopeutunut	4,0	1,22		
Uskoaksemme yhteistyö <i>Yhteistyöyrityksen</i> kanssa on vaikuttanut positiivisesti yrityskuvaamme.	3,4	0,55	4,0	0,0
Uskomme, että olemme ulkoistamisen myötä saaneet lisää uskottavuutta asiakkaidemme silmissä.	3,2	0,45	4,0	0,0
5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 3 = En osaa sanoa, 2 = Osittain eri mieltä ja 1 = Täysin eri mieltä				
* = Laskettu ilman En osaa sanoa -vastausten vaikutusta, jos sellaisia on saatu.				
Taulukossa on tummennettu merkittävimmät havainnot.				

Taulukossa 6 yhteistyöyrityksen nimi on korvattu, jotta anonymiteetti säilytettiin. Vastaavasti on tehty tarvittaessa myös jatkossa esitettävissä taulukoissa. Väittämät on taulukossa järjestetty osa-alueittain vaikutusten joukoittain. Keskiarvot (ka) ja keskihajon-

nat (kh) on laskettu lisäksi ilman eos -vastausten vaikutusta, mikäli sellaisia on väittämiin saatu.

Saatavien hallinnan ulkoistamisen tarkoituksena vastaajien selvällä enemmistöllä näyttää olleen pyrkimys ydintoimintoihin keskittymiseen. Ydintoimintoihin on vastausten mukaan myös voitu keskittyä, pelkkien pyrkimysten sijaan. Tämän lisäksi henkilöresursseja on voitu siirtää aiempaa paremmin ydintoimintoihin liittyviin tehtäviin. Kysyttäessä investointien kohdistamisesta ydintoimintoihin, on hajonta edellisiä suurempaa, vaikkakin keskiarvo vaikuttaisi lopulta tasoltaan neutraalilta. Investoinneilla tarkoitettiin tässä yhteydessä ydintoimintoihin liittyviä, ydintoimintojen kannalta keskeisiä kohteita. Tästä voidaan päätellä, että ulkoistamisen seurauksena ei aina päädytä tekemään ydintoimintojen kannalta olennaisia lisäinvestointeja, kuten hankkimaan keskeisiä järjestelmiä ja laitteita, vaikka esimerkiksi pääomia ulkoistamisen johdosta säästyisi. Ilman eos -vastauksia lasketut tunnusluvut kuvaavat hyvin vastausten suurta hajontaa.

Taulukon 6 perusteella vaikuttaa siltä, että ulkoistamisella on pyritty vaikuttamaan riskien hallinnan tasoon. Vastausten keskiarvon ollessa 4,2 voidaan vastaajien todeta olleen vähintäänkin osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Vastausten pieni hajonta kuvaa hyvin vastausten yhdenmukaisuutta. Toisaalta väitteeseen tehokkaamman saatavien hallinnan vaikutuksesta luottojen myöntämisen perusteisiin, saadut vastaukset kuvaavat sitä, että enemmistö vastaajista oli ainakin osittain eri mieltä. Väitteenasettelusta johtuen tulosta voitaisiin ainakin osittain tulkita myös siten, ettei ulkoistamisella saavutettu tehokkaampaa saatavien hallintaa. Kuten kuitenkin edellä esitetty kuvio 8 viidestä tärkeimmästä ulkoistamisella tavoiteltavasta vaikutuksesta osoittaa, erityisosaaminen on vaikutuksista tavoitelluin, joten tästä ja jatkossa esitettävistä muista tuloksista johtuen voitaneen todeta väitteen tuloksen kertovan siitä, etteivät organisaatiot pääsääntöisesti päätyneet muuttamaan luotonmyöntöperusteitaan nimenomaan ulkoistamisesta johtuen.

Kun vastaajia pyydettiin kuvaamaan heidän luottopolitiikkaansa, muodostui keskiarvoksi 3,3 ilman eos -vastausten vaikutusta. Keskihajonnan oltua 1,15 voidaan todeta, että pääsääntöisesti luottoja myönnettiin melko tiukoin tai kevein perustein. Yleisin keskimääräinen asiakkaalle myönnettävä maksuehto oli 14 päivää netto. Osa vastaajista myönsi ulkomaisille asiakkailleen pidempiä maksuaikoja kuin suomalaisille asiakkailleen. Vastaajien vähemmistön edustamat organisaatiot olivat päätyneet ulkoistamisen johdosta muuttamaan luottopolitiikkojaan tai maksuehtojaan. Esimerkiksi eräs vastaaja kuvasi organisaationsa poistavan kassa-alennuksia ulkoistamisen johdosta, mikä vaikuttaa tiukentavan maksukäytäntöjä asiakkaan näkökulmasta. Vaikuttaa siltä, ettei saatavien hallinnan ulkoistaminen johdosta päädytä ainakaan keventämään organisaation maksuehtoja tai luottopolitiikkaa.

Taulukon 6 perusteella vastaajien selvä enemmistö oli sitä mieltä, että ulkoistaminen mahdollisti heidän organisaatioidensa rakenteiden muokkaamisen joustavammiksi mikä lisäksi ainakin osittain vastaajat olivat väitteen kanssa samaa mieltä siitä, että sitou-

tuminen kiinteitä kustannuksia aiheuttaviin tekijöihin, kuten järjestelmiin ja henkilöihin, oli vähentynyt, mikä osaltaan lisää organisaation joustavuutta. Tähän verrattuna mielenkiintoista on se, että vastausten keskiarvo antaa viitteitä siitä, ettei saatavien hallinnan ulkoistaminen lisäisi ulkoistajan liiketoiminnallista joustavuutta ja kykyä reagoida markkinoiden muuttuviin tilanteisiin. Tämän väitteen osalta eos -vastauksia saatiin enemmistöltä vastaajista, mikä johtaa suureen hajontaan vastauksissa. Suuri neutraalien vastausten määrä antaa viitteitä myös siitä, että väite on voinut olla monella tavalla tulkittavissa, jolloin vastaajat ovat valinneet vaihtoehdon eos. Yhteistyön joustavuuden kannalta taulukko 6 antaa viitteitä siitä, että yhteistyöyritys on osannut huomioida pääasiassa vastaajien organisaatioiden ja niiden alan tarpeet ja käytännöt toiminnassaan. Selvän enemmistön vastausten perusteella vastaajien organisaatiot ovat voineet vaikuttaa yhteistyöyrityksen palvelusisältöihin ja toimintatapoihin, mikä osaltaan varmasti helpottaa yhteistyön sujuvuutta.

Taulukon 6 mukaan vastaajat vaikuttavat olevan osittain samaa mieltä siitä, että saatavien hallinnan ulkoistamisen johdosta he saivat ratkaistua ongelmatilanteet aiempaa nopeammin. Suurehko hajonta kertoo myös siitä, että osa vastaajista on eri mieltä väitteestä. Yrityskuvaa koskevia väittämiä leimasi suuri eos -vastausten määrä. Kun niitä ei huomioida havaitaan, että kaikki jäljelle jääneet vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että ulkoistaminen lisäsi heidän organisaatioidensa uskottavuutta heidän asiakkaidensa silmissä. Vastaavasti vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että yhteistyö yhteistyöyrityksen kanssa oli vaikuttanut positiivisesti heidän organisaatioidensa yrityskuvaan. Yrityskuva-sanan käyttö saattoi vaikuttaa osan organisaatioiden eos -vastauksen valintaan sillä kuten todettua, kyselyn vastaanottajien joukossa oli myös joukko julkishallinnon organisaatioita, joiden osalta yrityskuva ei ollut kuvaavin sana-valinta. Yrityskuva olisi voitu korvata esimerkiksi puhumalla organisaation brändistä tai organisaatiokuvasta.

4.3.2.3 Kannattavuus ja tuottavuus

Tutkielman teoreettisessa osassa kannattavuuteen ja tuottavuuteen liittyviksi saatavien hallinnan ulkoistamisella tavoitelluiksi vaikutuksiksi määriteltiin kustannussäästöt, parempi maksuvalmius ja nopeampi saatavien kierto sekä luottotappioiden väheneminen. Maksuvalmiuden ja saatavien kierron kannalta olennaiseen osaan nousevat myyntisäämiset, joilla on suuri vaikutus näihin molempiin. Kannattavuuteen ja tuottavuuteen kyselyssä liittyneet väitteet on esitetty keskimääräisine vastauksineen taulukossa 7.

Taulukko 7 Kannattavuuteen ja tuottavuuteen liittyvien väitteiden vastausten keskiarvot ja -hajonnat

Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin...	ka	kh	ka ilman eos *	kh ilman eos *
Ulkoistaminen on vähentänyt kustannuksiamme monipuolisesti eri toiminnoista	4,0	0,0		
Uskomme, että saatavien hallintaan liittyvät kokonaiskustannukset vähenevät palveluntarjoajan erityisosaimisen ja skaalaetujen johdosta	4,4	0,55		
Ulkoistaminen oli hyvä keino vähentää kausiluonteisia kustannuksia	3,8	0,84	4,3	0,58
Ulkoistamalla saimme muutettua saatavien hallinnan aiemmin aiheuttamat suhteellisen kiinteät kustannukset muuttuviksi kustannuksiksi	4,2	0,45		
Ulkoistamalla vältimme saatavien hallintaan liittyviltä investoinneilta	3,5	1,73	3,5	1,73
Ulkoistaminen on siirtänyt investointeja organisaatioltamme <i>Yhteistyöyrityksen</i> tehtäväksi	3,8	0,45	4,0	0,0
Ulkoistamisen johdosta maksuvalmiutemme on parantunut	3,0	1,22	3,0	1,73
Ulkoistamisen johdosta saatavien kiertonopeutemme (liikevaihto/myyntisaamiset) on kasvanut	3,8	0,45	4,0	0,0
Ulkoistamisen johdosta myyntisaamistemme osuus liikevaihdosta on vähentynyt	3,2	0,84	3,3	1,15
Ulkoistamisen johdosta rahoitettavan pääoman määrän tarve on vähentynyt	3,0	0,71	3,0	1,41
Uskomme, että <i>Yhteistyöyritys</i> onnistuu ikääntyneiden saatavien perinnässä tehokkaammin ja paremmin (paremmin = vähemmän luottotappioita), kuin oma organisaatiomme	4,6	0,55		
5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 3 = En osaa sanoa, 2 = Osittain eri mieltä ja 1 = Täysin eri mieltä				
* = laskettu ilman En osaa sanoa -vastausten vaikutusta, jos sellaisia on saatu.				
Taulukossa on tummennettu merkittävimmät havainnot.				

Taulukkoon 7 on koottu kaikki väitteet koskien kannattavuutta ja tuottavuutta. Taulukosta huomataan, että kaikki vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että ulkoistaminen on vähentänyt eri kustannuksia eri toiminnoista. Kun vastaajilta kysyttiin erillisellä kysymyksellä sitä, miten paljon he arvioivat saatavien hallinnan kokonaiskustannusten vähentyneen, oli vastausten keskiarvo 2,8 asteikolla, jossa ääripäät olivat 1, ei yhtään ja 5, erittäin paljon. Enemmistö vastaajista arvioi kokonaiskustannusten vähentyneen joko vähän (asteikon arvo 2) tai kohtalaisen paljon (asteikon arvo 3). Osa arvioi kustannusten vähentyneen paljon (asteikon arvo 4). Huomionarvoista on se, ettei kukaan vastaajista

arvioinut saatavien hallinnan kokonaiskustannustensa nousseen ulkoistamisen johdosta. Kun vastaajia pyydettiin valitsemaan, mitkä heidän kustannuslajeistaan olivat vähentyneet, selvä enemmistö mainitsi saataviin liittyvien hallinnollisten kustannusten, kuten luottomyyntien seurannan, ohjelmistojen ja palkkojen vähentyneen. Tähän liittyen myös eräs vastaaja totesi vapaan sanan kentässä kyselyn lopulla taloushallinnon osa-alueiden ulkoistamisen olevan hyvä tapa säästää hallinnon kustannuksissa. Lievä enemmistö oli valinnut myös perintäkulut ja luottotappiot kustannuslajeiksi, jotka olivat vähentyneet. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan valinnut saatavien rahoituskustannuksia vähentyneiden kustannuslajien joukkoon. Vähemmistö vastaajista ilmoitti jonkin kustannuslajinsa puolestaan lisääntyneen ulkoistamisen seurauksena. Esimerkiksi erään vastaajan mukaan maksumuistutusten lähetyksen aiheuttamat kustannukset olivat lisääntyneet ulkoistamisen johdosta.

Yksi monipuolisen kustannusten vähenemisen olennainen syy näyttäisi taulukon 7 perusteella olevan yhteistyöyrityksen erityisosaaminen ja skaalaedut palvelujen tuottamisessa, jonka suuri osa uskoi vaikuttaneen saatavien hallinnan kokonaiskustannuksien alenemiseen. Taulukko antaa viitteitä myös siitä, että vastaajat kokivat pystyneensä muuttamaan ulkoistamista edeltäneitä saatavien hallinnan suhteellisen kiinteitä kustannuksia aiempaa joustavammiksi muuttuviksi kustannuksiksi. Toisaalta ulkoistaminen vaikuttaisi taulukon perusteella olevan myös hyvä keino kausiluonteisten kustannusten vähentämiseksi, varsinkin kun tarkastellaan tunnuslukua kun eos -vastauksia ei ole huomioitu. 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaationsa oli ylipäättään osannut huomioida kaikki olennaiset kustannukset ulkoistamista suunnitellessaan. Ongelmia huomioinnissa oli ollut esimerkiksi it-kustannusten ja saamatta jääneiden korkojen ja kulujen osalta. Toisaalta käännettäessä asia toisinpäin ei 40 % vastaajista ollut osannut huomioida kaikkia olennaisia kustannuksia ulkoistamista suunnitellessaan.

Vastaajat olivat taulukon 7 mukaan osittain yhtä mieltä siitä, että ulkoistamalla heidän organisaationsa ovat siirtäneet investointeja, kuten saatavien hallintaan liittyvien järjestelmien hankintoja, yhteistyöyrityksen tehtäviksi. Tätä tukee ainakin suuntaa antavasti väite, jonka mukaan ulkoistamalla organisaatiot ovat voineet välttää saatavien hallintaan liittyviltä investoinneilta. Väitteen kohdalla suuri hajonta kuitenkin kuvaa sitä, että vastaajien joukossa oli sellaisia vastaajia, jotka olivat täysin eri mieltä väitteen kanssa ja siten vaikuttaisi siltä, että osalle ulkoistaminen on pääsäännöstä poiketen aiheuttanut lisää investointeja, kuten järjestelmähankintoja.

Taulukon 7 mukaan vastaajat olivat keskimäärin sitä mieltä, ettei heidän organisaatioidensa maksuvalmiudessa ole tapahtunut muutosta ulkoistamisen johdosta. Maksuvalmiuteen liittyvän väitteen suuret hajonnat kuvaavat kuitenkin hyvin sitä, että vaihtelu vastausten välillä oli paikoin melko suurta. Tämä jättää sellaisen käsityksen, että osalla vastaajista maksuvalmius on parantunut ja toisilla puolestaan ei, mikä antaa viitteitä siitä, ettei saatavien hallinnan ulkoistamisella ole välttämättä selvää vaikutusta tiettyyn

suuntaan maksuvalmiuden osalta. Kuitenkin vallitsevassa suhdannetilanteessa, missä maksuongelmat ovat lisääntyneet viime vuosina, maksuvalmiuden sijoittumista keskimäärin neutraalille tasolle, tulee pitää kohtalaisen hyvänä tilanteena. Vastaavaa havaintoa tukee osaltaan myös tutkielman tilinpäätösanalyysiosassa tehdyt havainnot siitä, että maksuvalmius olisi pysynyt tasoltaan suurin piirtein samana ennen ulkoistamista ja sen jälkeen. Erityisesti maksuvalmiuden osalta on syytä huomioida Euroopassa vallitsevan talouden taantumien mahdolliset vaikutukset. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä mahdollisuutta, että saatavien hallinnan ulkoistaminen lisäisi organisaation maksuvalmiutta, mutta samanaikainen taantuma heikentäisi sitä, jolloin päinvastaiset vaikutukset kumoaisivat toisensa ja maksuvalmius säilyisi suunnilleen ulkoistamista edeltäneellä tasolla.

Taulukko 7 tukee osittain väitettä siitä, että ulkoistaminen lisää saatavien kiertonopeutta. Vastaava havainto tehtiin myös tilinpäätösanalyysissä, mikä seikka edelleen vahvistaa tämän näkemyksen todenpitävyyttä. Kaikki vastaajat olivat lisäksi kysyttäessä sitä mieltä, että heidän edustamansa organisaation saatavat kiertävät alan yleistä tasoa nopeammin. Väitteeseen siitä, onko myyntisaamisten osuus liikevaihdosta vähentynyt, saatiin hajonnasta päätellen vastauksia puolesta ja vastaan. Lievä enemmistö vaikuttaisi kuitenkin olevan sitä mieltä, että myyntisaamisten suhteellinen osuus liikevaihdosta on pienentynyt. Vastaavia havaintoja saatiin myös tilinpäätösanalyysissä edellä.

Osittain edellisiä havaintoja tukevat myös vastaukset väitteeseen, jonka mukaan ulkoistamisen johdosta rahoitettavan käyttöpääoman määrä olisi vähentynyt. Keskiarvo 3,0 ja suurehko hajonta kuvaavat sitä, että mielipiteitä vastaajien välillä on väitettä vastaan ja sen puolesta. Tähän väitteeseen myöskään enemmistö vastaajista ei osannut ottaa kantaa, mikä osaltaan vaikuttaa tulokseen ja voi toisaalta olla merkki esimerkiksi siitä, että väite oli vaikeasti ymmärrettävissä. Toisaalta on muistettava tilinpäätösanalyysissä tehty havainto yrityksen kasvun vaikutuksesta myyntisaamisten ja siten rahoitettavan pääoman määrään. Väitteen paikkansapitämättömyyttä tukee toisaalta myös edellä kuvattu havainto siitä, ettei yksikään vastaaja ilmoittanut pääoman rahoituskustannusten vähentyneen ulkoistamisen johdosta.

Suurin osa vastaajista oli taulukon 7 mukaan täysin samaa mieltä väitteen kanssa siitä, että yhteistyöyritys onnistuu ikääntyneiden saatavien perinnässä niiden omaa organisaatiota paremmin ja tehokkaammin, minkä oletettiin väitteessä vähentävän luottotappioita. Kun toisaalla kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan, kuinka monta prosenttia saatavien hallinnan ulkoistamisen johdosta luottotappiot olivat vähentyneet, saatiin vastausten keskiarvoksi 36,7 %. Vastaus saatiin enemmistöltä kyselyyn vastanneista. Pienin arvio oli 20 % ja suurin 50 % vähemmän luottotappioita verrattuna ulkoistamista edeltäneeseen aikaan.

4.3.2.4 Asiakkaat ja laatu sekä henkilöstö ja osaaminen

Tutkielman teoreettisen osan lopulla muodostetun teoreettisen viitekehyksen osiot, joissa kuvattiin asiakkaisiin ja laatuun sekä henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä saatavien hallinnan ulkoistamisella tavoiteltuja vaikutuksia, jakaa tavoitellut vaikutukset näiltä osin parempaan koetun palvelun laatuun, palveluntarjoajan erityisosaamisen hyödyntämiseen ja positiivisiin vaikutuksiin ulkoistajan henkilökunnalle. Taulukossa 8 on esitetty näihin tavoiteltuihin vaikutuksiin liittyneet väitteet ja niihin saadut keskimääräiset vastaukset.

Taulukko 8 Asiakkaisiin ja laatuun sekä henkilöstöön ja osaamiseen liittyvien väitteiden vastausten keskiarvot ja -hajonnat

Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin...	ka	kh	ka ilman eos *	kh ilman eos *
Ulkoistamalla olemme saaneet käyttöömmme osaavan henkilöstön	4,0	1,22		
Ulkoistamalla olemme saaneet käyttöömmme asianmukaiset laitteet ja järjestelmät	4,4	0,55		
Ulkoistamalla olemme saaneet käyttöömmme hyväksi havaitut työtavat saatavien hallinnan osalta	4,6	0,55		
Ulkoistamisen johdosta saamme Yhteistyöyrityksen erityisosaamisen avulla käyttöömmme entistä enemmän arvokasta lisätietoa toiminnastamme	3,6	1,14	3,8	1,26
Ulkoistaminen oli hyvä tapa vastata henkilöstötarpeen kausivaihteluihin	3,4	1,34		
Ulkoistamisen myötä olemme päätyneet vähentämään henkilökuntaamme	3,4	1,34		
Henkilökuntamme motivaatio lisääntyi ulkoistamisen johdosta	3,0	1,22	3,0	1,73
Ulkoistamisen johdosta oman organisaatiomme osastamisesta on päädytty kehittämään	3,4	1,14	3,7	1,53
Pyrimme ulkoistamisella parantamaan asiakkaidemme kokeman palvelun laatua	4,2	0,84	4,5	0,58
Käsityksemme mukaan asiakkaidemme kokeman palvelun laatu on ulkoistamisen johdosta parantunut	2,8	1,1	2,5	2,12
5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Osittain samaa mieltä, 3 = En osaa sanoa, 2 = Osittain eri mieltä ja 1 = Täysin eri mieltä				
* = laskettu ilman En osaa sanoa -vastausten vaikutusta, jos sellaisia on saatu.				
Taulukossa on tummennettu merkittävimmät havainnot.				

Taulukosta 8 voidaan havaita vastaajien olleen pääsääntöisesti osittain samaa mieltä väitteen kanssa, että saatavien hallinnan ulkoistamisella saadaan käyttöön palveluntarjoajan osaavan henkilöstön taidot. Keskihajonta 1,22 antaa kuitenkin viitteitä siitä, että

osa vastaajista on ainakin osittain eri mieltä väitteen kanssa. Taulukon mukaan vastaajat ovat myös selvästi sitä mieltä, että ulkoistamisen myötä he ovat saaneet käyttöönsä asianmukaiset laitteet ja järjestelmät sekä erityisesti hyviksi havaitut työtavat saatavien hallinnassa. Vastaukset antavat ainakin osittain viitteitä myös siitä, että vastaajien organisaatiot ovat saaneet yhteistyöyrityksen avulla aiempaa enemmän käyttöönsä lisätietoa toiminnastaan. Edellisten vastausten oltua erityisosaamisen osalta lähes järjestään ainakin osittain samaa mieltä väitteiden kanssa, tukee se näkökulmaa siitä, että viiden tärkeimmän tavoitellun vaikutuksen listan kärjessä ollut erityisosaamisen hyödyntäminen, myös hyödyttää saatavien hallintansa ulkoistaneita organisaatioita todellisuudessa.

Taulukon 8 mukaan enemmistö vastaajista oli sen kannalla, että ulkoistaminen oli ainakin osittain hyvä tapa vastata henkilöstöntarpeen kausivaihteluihin. Suuri hajonta kuvaa osaltaan sitä, että osa vastaajista oli joko osittain tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Suuri enemmistö vastaajista ilmoitti organisaatioidensa päätyneen vähentämään henkilökuntaansa ulkoistamisen johdosta, mikä on osaltaan linjassa edellisen väitteen kanssa. Erityisesti tämän väitteen kohdalla korostuu organisaation koon merkitys. Jos vastaajan organisaatio luokiteltaisiin esimerkiksi mikroyritykseksi, ei saatavien hallintaan liittyvien tehtävien hoito välttämättä sido yhdenkään työntekijän työpanosta koko työaikaan. Siten toimintojen siirtyessä pois organisaatiolta, kaikki tiettyjen henkilöiden työt eivät lopu, jolloin myöskään työntekijöiden vähentäminen ei välttämättä tule kyseeseen. Kuten aiemmin todettiin, kyselyn vastaajien organisaatiot koostuivat pääsääntöisesti suurista ja keskisuurista, joten organisaatioiden kokojakauman voidaan nähdä pitävän jotakuinkin yhtä edellisen havainnon kanssa.

Kyselyssä kysyttiin lisäksi, siirtyikö vastaajien organisaatioista henkilöitä ulkoistamisen johdosta joko toisiin tehtäviin organisaation sisällä tai yhteistyöyrityksen palvelukseen siirtyvien tehtävien mukana. Vastauksista kävi ilmi, ettei yhdenkään vastaajan organisaatiosta siirtynyt henkilökuntaa yhteistyöyrityksen palvelukseen ulkoistamisen johdosta. Sen sijaan jokaisen vastaajan organisaatiossa henkilöstöä oli päädytty siirtämään muihin tehtäviin organisaation sisällä.

Taulukon 8 tiedoista käy ilmi, että ulkoistaminen vaikutti henkilöstön motivaatioon sekä positiivisesti, että negatiivisesti, mistä antaa viitteitä suuri hajonta vastauksissa. Kun eos -vastauksia ei huomioida, oli enemmistö vastaajista osittain eri mieltä sen kanssa, että ulkoistaminen vaikuttaisi positiivisesti ulkoistavan organisaation henkilöstön motivaatioon. Tämä jättää käsityksen, jonka mukaan saatavien hallinnan ulkoistaminen ei välttämättä lisää ulkoistajan henkilöstön motivaatiota ainakaan kaikilta osin. Lisäksi taulukosta voidaan havaita, että enemmistö vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatioidensa osaamista päädyttiin kehittämään ulkoistamisen johdosta. Tätä väittämää olisi voitu täydentää lisäkysymyksellä Miten?, jolloin olisi saatu selville myös se, kehitettiinkö osaamista ydinosaamisen alueella vai mahdollisesti esimerkiksi vastaamaan paremmin palveluntarjoajan kanssa tehtävän yhteistyön vaatimuksiin.

Suurin osa vastaajista ilmoitti organisaatioidensa pyrkivän saatavien hallinnan ulkoistamisella parantamaan asiakkaidensa kokeman palvelun laatua. Mielenkiintoinen havainto oli se, että pyrkimyksistä huolimatta taulukon 8 tietojen pohjalta vaikuttaa siltä, ettei koetun palvelun laatu olisi kaikilta osin lisääntynyt. On kuitenkin todettava, että väitteen saamista vastauksissa oli paljon hajontaa, minkä lisäksi enemmistö vastaajista valitsi tämän väitteen kohdalla vaihtoehdon eos, mikä osaltaan vaikeuttaa tunnuslukujen arviointia. Vastaajia pyydettiin lisäksi kertomaan esimerkki laadun parantumisesta, mikäli heidän käsityksensä mukaan heidän asiakkaidensa kokeman palvelun laatu oli parantunut. Eräs vastaaja kuvasi palvelun parantuneen laadun johtuvan siitä, että yhteistyöyrityksen puhelinpalvelu on koko ajan käytössä, minkä lisäksi asiakaspalvelija ei epäröi puhelimessa. Tämän lisäksi puhelut yhdistyivät hänen mukaansa suoraan oikeille ihmisille, eivätkä puhelut harhaile yhteistyöyrityksessä. Eron itse tuotettuun palveluun hän kertoo olevan heidän kokemuksensa mukaan lähinnä se, että itse tuotettuna puhelinpalvelua hoidettiin muiden töiden ohella osa-aikaisesti, minkä johdosta asiakkaalle jouduttiin usein soittamaan takaisin.

4.3.2.5 Epävarmuustekijät

Kun kyselyssä vastaajia pyydettiin mainitsemaan kaksi keskeisintä epävarmuustekijää ulkoistamisessa, osoittautui tärkeimmäksi pelko palvelun laadun tasosta. Vastaajista kaikki valitsivat tämän vaihtoehdon joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi epävarmuustekijäksi. Tärkeimmäksi sen valitsi 80 % vastaajista. Havainnon olennaisuutta lisää se, että suurin osa vastaajista ilmoitti organisaatioidensa pyrkineen saatavien hallinnan ulkoistamisella parempaan asiakkaiden kokeman palvelun laatuun, mutta tästä huolimatta koetun palvelun laatu ei näyttäisi kaikilta osin lisääntyneen.

Toiseksi tärkeimmiksi ulkoistamisen epävarmuustekijöiksi osoittautuivat odotettua suuremmat kustannukset ja ulkoistamisen aiheuttama joustamattomuus. Odotettua suurempiin kustannuksiin liittyy osittain edellä tehty havainto siitä, ettei kukaan kyselyn vastaajista arvioinut saatavien hallinnan kokonaiskustannustensa lisääntyneen ulkoistamisen johdosta, vaikka odotettua suuremmat kustannukset epävarmuustekijäksi miellettiin. Vähiten epävarmuutta vaihtoehdoista aiheuttivat liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta sekä henkilökunnan muutosvastarinta. Kysymyksessä saattoi kyselyohjelman teknisistä seikoista johtuen valita useita vaihtoehtoja tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi. Se ei kuitenkaan häiritse yleisen trendin havaitsemista vastauksista.

Henkilöstön taholta aiheutuva muutosvastarinta ulkoistamista kohtaan voi vaikeuttaa ulkoistamista merkittävästi. Lievä enemmistö vastaajista kertoi organisaationsa kohdanneen ulkoistamisen seurauksena muutosvastarintaa siitä huolimatta, että myös lievän enemmistön organisaatioissa muutosvastarintaa oli pyritty vähentämään ennakoon,

esimerkiksi ennakkotiedottamisella ja muutoksen läpikäynnillä henkilöstön kanssa. Vaikuttaa siltä, ettei muutosvastarinnasta päästä kaikilta osin eroon, vaikka sitä pyrittiin ennakkoon vähentämään muutoksen onnistumiseksi. Havainnon olennaisuutta lisää erityisesti se, että muutosvastarintaa pidettiin vähiten merkittävänä ulkoistamisen epävarmuustekijänä.

Kysyttäessä kahta merkittävintä ulkoistamisen epävarmuustekijää, liiallisen riippuvuuden palveluntarjoajasta ei nähty lukeutuvan merkittävimpien joukkoon. Samansuuntainen vaikutelma saatiin, kun organisaation väitettiin olevan ulkoistamisen myötä erittäin riippuvainen yhteistyöyrityksestä palveluntarjoajana. Jos eos -vastauksia ei huomioida, oli vastausten keskiarvo 2,5 ja keskihajonta 1,0 (asteikko: 1 = Täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä). Vastausten keskiarvosta huomataan, että vastaukset painotuivat väitteen kanssa eri mieltä olevien puolelle. Osa vastaajista oli kuitenkin väitteen kanssa ainakin osittain samaa mieltä, enemmistön vastausten kuitenkin painottuessa eri mieltä olevien puolelle. Tämä antaa sellaisen kuvan, ettei liiallista riippuvuutta pääsääntöisesti nähdä merkittäväksi saatavien hallinnan ulkoistamisen epävarmuustekijäksi.

Ulkoistamisen aiheuttamien kustannusten suuruuteen liittyy ulkoistajan kannalta positiivinen havainto. Kuten edellä esitettiin, vastaajat näkivät odotettua suuremmat kustannukset toiseksi tärkeimmäksi ulkoistamisen epävarmuustekijäksi. Kuitenkin väitteeseen, jossa ulkoistamisen aiheuttamien kustannusten väitettiin olleen ennakoituja suurempia, vastausten keskiarvo oli 2,3 ja keskihajonta 1,23, kun eos -vastauksia ei huomioida. Keskihajonta viittaa siihen, että osalla vastaajista kustannukset olivat olleet ainakin osittain odotettua suurempia. Tästä huolimatta vastaajien enemmistön vastaukset viittaavat siihen, että vaikka kustannukset koetaan merkittäväksi epävarmuustekijäksi, eivät ne kuitenkaan pääsääntöisesti näyttäisi muodostuvan odotettua suuremmiksi ulkoistettaessa saatavien hallintaa.

Ulkoistamisen haasteellisuutta kuvaa hyvin kysymys ulkoistamisen aiheuttamista negatiivisista seurauksista ja ongelmatilanteista. Suurin osa vastaajista ilmoitti kohdanneensa niitä ulkoistamisen johdosta. Osalle ongelmat olivat aiheutuneet ulkoistamisen jälkeisen kouluttamisen puutteesta, mikä oli aiheuttanut sekaannuksia työtehtävien hoidossa. Osalle puolestaan käytännön ongelmat olivat aiheuttaneet asiakastyytymättömyyttä, minkä lisäksi eräs vastaaja mainitsi ulkoistamisen aiheuttaneen lehtikirjoittelua. Kysymystä olisi voinut täydentää esimerkiksi jatkokysymyksellä ongelmien toistuvuudesta, jolloin tapauksista olisi voitu saada nykyistä tarkempi kuva. Kyselyn lopulla olleeseen vapaaseen kommenttiin yksi vastaajista kuvasi laskutuksen ja perinnän kriittistä roolia asiakassuhteiden hoidossa ja totesi ulkoistamisen välillä vaikuttaneen negatiivisesti joihinkin asiakassuhteisiin. Vastaukset näihin kysymyksiin osoittavat, että usein ulkoistaminen tuo muassaan myös ongelmatilanteita positiivisten seurausten lisäksi, vaikka ennalta pyrittäisiin varautumaan ja valmistautumaan mahdollisimman hyvin.

4.4 Tutkimuksen tulokset

Tutkielman empiirinen osa tukee sitä johtopäätöstä, että strategiaan ja johtamiseen teoreettisessa viitekehyksessä liitettyjä tekijöitä voidaan pitää todenmukaisina myös käytännössä. Niitä organisaatiot vaikuttavat tavoitelleen ja saavuttaneen saatavien hallinnan ulkoistamisella. Ulkoistamisella pyrittiin vastausten perusteella hallitsemaan paremmin riskejä ja keskittymään enemmän ydintoimintoihin. Saatavien hallinnan ulkoistamisella nähtiin olevan myös vaikutus joustavuuden lisääntymiseen ja ongelmanratkaisun nopeutumiseen organisaatiossa. Ongelmanratkaisun osalta osa vastaajista vaikutti olevan myös eri mieltä siitä, että ongelmanratkaisu olisi nopeutunut. Vaikka vastaajat olivat keskimäärin osittain samaa mieltä yrityskuvaan liittyvissä väittämistä siitä, että yrityskuva parani ja uskottavuus lisääntyi ulkoistamisen myötä, eos -vastausten huomattava määrä heikensi saatujen tulosten arviointimahdollisuutta.

Kannattavuuden ja tuottavuuden osalta havaittiin, että niin tilinpäätösanalyysissä kuin kyselyssäkin saadut vastaukset tukivat pääsääntöisesti tutkielman teoreettisessa osassa muodostettua viitekehystä saatavien hallinnan ulkoistamisella tavoitelluista vaikutuksista. Kustannussäästöjen osalta ulkoistamisen nähtiin alentavan ulkoistettujen osa-alueiden kokonaiskustannuksia, mikä johtui monipuolisesta kustannusten alentumisesta eri toiminnoissa. Eräiksi syiksi kustannussäästöihin nähtiin yhteistyöyrityksen erityisosaaminen toiminnassaan ja sen toiminnan skaalaedut sekä esimerkiksi kausiluonteisten kustannusten karsiminen ja kustannusten muutos suhteellisen kiinteistä liiketoimintaan nähden joustavammiksi.

Saamisten rahoituskustannukset, kuten korkokustannukset, olivat kustannuslaji, jonka kukaan ei nähnyt vähentyneen ulkoistamisen myötä. Lisäksi esimerkiksi maksumuutosten lähetyksen aiheuttamien kustannusten nähtiin lisääntyneen ulkoistamisen johdosta. Enemmistö vastaajista oli toisaalta sitä mieltä, että he olivat osanneet huomioida kaikki olennaiset kustannukset ulkoistamista suunnitellessaan. Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei 40 % vastaajien organisaatioista ollut osannut huomioida kaikkia olennaisia ulkoistamisen aiheuttamia kustannuksia, mikä voi osaltaan aiheuttaa ennakoitua suurempia kustannuksia, ainakin joidenkin kustannuslajien osalta. Nämä näkemykset kustannussäästöistä tukevat sitä johtopäätöstä, että kokonaiskustannuksissa säästöjä saadaan aikaan, mutta kustannuslajien sisällä muutoksia voi tapahtua myös päinvastaiseen suuntaan.

Maksuvalmiuden osalta havaittiin, etteivät kyselyn vastaukset ja tilinpäätösanalyysi antaneet yksiselitteisiä viitteitä maksuvalmiuden parantumisesta ulkoistamisen johdosta. On kuitenkin syytä painottaa, että tilinpäätösanalyysissä saatavien kiertonopeuden todettiin kasvaneen esimerkiksi sellaisten organisaatioiden osalta, joilta oli käytössä kahden ulkoistamista edeltäneen ja yhden sitä seuranneen vuoden tilinpäätöstiedot. Tämä nosti esiin esimerkiksi vallitsevan talouden taantuman tai yrityksen kasvun mahdolliset

vaikutukset esimerkiksi quick ratio -tunnusluvun arvoon ja sitä kautta tilinpäätösanalyysin antamaan kuvaan. Taantuman vaikutusten huomiointi olisi ollut tilinpäätösanalyysissä ongelmallista, ellei jopa mahdotonta. Sen sijaan kasvun vaikutusta pyrittiin kuvaamaan esimerkkitalanteilla, joissa liikevaihdon oletettiin muuttuneen todenmukaisesti, mutta kiertonopeuden säilyneen ennallaan. Tällaisessa tilanteessa maksuvalmiuden nähtiin parantuneen, mutta kuten todettua todellinen kokonaisvaikutus jäi lopulta vähäiseksi.

Vallitseva talouden tilanne huomioiden voidaan kuitenkin kysyä, että pitäisikö maksuvalmiuden säilymistä suurin piirtein ulkoistamista edeltävällä tasolla pitää hyvänä kehityksenä, sillä maksuongelmat ovat yleisesti taantuman johdosta lisääntyneet huomattavasti? Tässä tutkielmassa maksuvalmiuden säilymistä ulkoistamista edeltäneellä tasolla pidetään hyvänä saavutuksena ja tästä syystä tutkielman viitekehyksessä maksuvalmiutta päädytään pitämään tavoiteltujen vaikutusten joukossa myyntisaamisten kiertonopeuden ohella. Parempaa maksuvalmiutta kuitenkin tavoitellaan saatavien hallinnan ulkoistamisella ja sen paranemisesta antaa viitteitä esimerkiksi suuret hajonnat kyselyn vastauksissa ja tilinpäätösanalyysin osoittama hyvä kehitys myyntisaamisten suhteellisissa osuuksissa, esimerkkilaskelmissa ja toisaalta myös saatavien kiertonopeuksissa. Kyselyn vastauksista havaittiin lisäksi, että saatavien hallinnan ulkoistamisen nähtiin vähentäneen luottotappioita keskimäärin 36,7 %. Tähän voidaan nähdä vaikuttaneen yhteistyöyrityksen taidon hoitaa saatavien hallintaa, jonka vastaajat arvioivat organisaationsa osaamista paremmaksi.

Henkilöstön ja osaamisen kannalta yhteistyöyrityksen erityisosaamisen hyödyntäminen oli tavoiteltu ja siten haluttu ulkoistamisen vaikutus. Vastausten perusteella erityisosaamista pystyttiin hyödyntämään monessa eri muodossa, minkä lisäksi ulkoistamisen johdosta oli saatu käyttöön parempia toimintatapoja, järjestelmiä ja laitteita. Erityisosaamisen hyödyntäminen nähtiin myös kaikkein merkittävimmäksi ulkoistamisella tavoitelluksi vaikutukseksi. Henkilöstön vähentämiseen näyttäisi vaikuttavan ainakin vastaajan organisaation koko siten, ettei mikrokoon organisaatioissa henkilöstöä ulkoistamisen johdosta päädytty aina vähentämään. Ulkoistaminen nähtiin kuitenkin ainakin osittain tapana vähentää kausiluonteisia työntekijöitä. Sen sijaan ulkoistamisen johdosta jokaisen vastaajan organisaatiossa henkilöstöä oli siirretty toisiin tehtäviin, millä arvelaan olleen positiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Henkilöstön motivaatioon ja osaamisen edelleen kehittämiseen ulkoistamisella nähtiin olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, joita kuvasivat muun muassa asetettuihin väitteisiin saatujen vastausten suuret hajonnat.

Asiakkaiden ja laadun osalta nähtiin, että saatavien hallintansa ulkoistaneet organisaatiot pyrkivät ulkoistamisella lisäämään asiakkaidensa kokeman palvelun laatua. Vastaajien käsityksen mukaan asiakkaiden kokeman palvelun laatu ei ollut kaikilta osin kuitenkaan lisääntynyt, vastausten oltua keskimäärin osittain eri mieltä sen kanssa, että

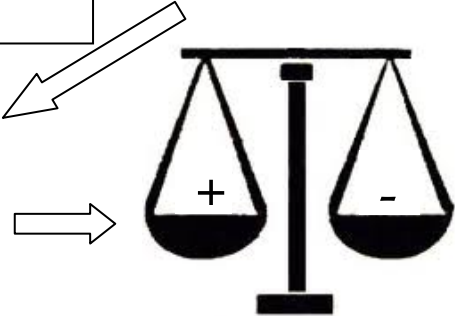
koettu palvelun laatu olisi lisääntynyt. Tässäkin väitteessä vastausten hajonta oli toisaalta suuri, mikä osaltaan kuvaa sitä, että vastauksia saatiin väitteen puolesta ja sitä vastaan.

Henkilöstön ja osaamisen sekä asiakkaiden ja laadun näkökulmasta näyttää siltä, että teorian esittämät vaikutukset pitivät pääosin paikkansa myös käytännössä. Henkilöstön vähentämisen ja henkilöstön motivaation ja osaamisen kehittämisen osalta tulokset antoivat viitteitä molempiin suuntiin.

Kysyttäessä kahta tärkeintä ulkoistamisen epävarmuustekijää, ehdottomasti merkittävämmäksi osoittautui epävarmuus palvelun laadun tasosta. Tästä johtuen palvelun laadun tasoa päädytään painottamaan viitekehyksessä aiempaa enemmän. Kyselyn vastauksista ilmeni myös, että muutosvastarintaa havaittiin organisaatioissa, vaikka ennalta oli pyritty varautumaan tulevaan muutokseen. Vastaajat kokivat myös mahdollisen ulkoistamisen aiheuttaman joustamattomuuden kohtalaisen merkittäväksi epävarmuustekijäksi ulkoistamisessa. Odotettua suuremmat kustannukset eivät puolestaan vaikuttaneet olevan yhtä merkittävässä osassa. Tämä johtuu siitä, että vaikka odotettua suuremmat kustannukset vaikuttavat epävarmuustekijältä ennen ulkoistamista, ei kyselyn vastausten mukaan odotettua suurempia kustannuksia ollut pääsääntöisesti syntynyt.

Liiallisen riippuvuuden palveluntarjoajasta ei nähty käytännössä aiheuttavan merkittäviä ongelmia, eivätkä vastaajat kokeneet sitä merkittäväksi epävarmuustekijäksi. Näin ollen sen merkitys ulkoistamisessa vaikuttaa olevan aiemmin esitettyä vähäisempi.

Kuviossa 9 on esitetty empiiristen havaintojen perusteella muokattu saatavien hallinnan ulkoistamisen viitekehys. Viitekehys kuvaa saatavien hallinnan ulkoistamisella saavutettavia vaikutuksia ja toisaalta näiden saavuttamiseen liittyviä keskeisiä epävarmuustekijöitä, eli mahdollisia negatiivisia vaikutuksia.

	Saavutetut vaikutukset	Epävarmuustekijät
STRATEGIA JA JOHTAMINEN	+ Ydintoimintoihin keskittyminen + Parempi riskienhallinta + Joustavuuden ja ongelmanratkaisukyvyn lisääminen + Parempi organisaatiokuva	- Joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin - Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta
KANNATTAVUUS JA TUOTTA- VUUS	+ Kustannussäästöt + Maksuvalmiuden ja saatavien kiertonopeuden paraneminen + Luottotappioiden vähentäminen	- Ennakoitua suuremmat kustannukset
ASIAKKAAT JA LAATU	+ Parempi koetun palvelun laatu	- Palvelun laatu
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	+ Palveluntarjoajan erityisosaamisen hyödyntäminen + Positiiviset vaikutukset ulkoistajan henkilöstöön	- Ulkoistajan henkilöstön muutosvastarinta
Jos tavoitellut vaikutukset (+) ylittävät epävarmuustekijät (-), saatavien hallinta ulkoistetaan tai ulkoistamista jatketaan, muuten ulkoistamisesta tulisi luopua. 		
<i>Tarkastelussa tulee huomioida myös ulkoistamista harkitsevan organisaation koko ja kasvuvauhti sekä yleisesti vallitseva taloudentila ja halutun palveluntarjoajan kyvyt ja ominaisuudet.</i>		
Kuviossa on tummennettu tekijät, joiden osalta käytännön havainnot tukivat vahvasti teoreettisia olettamuksia ja <i>kursivoitu</i> uudet osatekijät.		

Kuvio 9

Viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisesta

Kuviossa 9 esitetty viitekehys on kehittynyt jonkin verran tutkielman teoreettisen osan pohjalta laaditusta viitekehyksestä, jota muokattiin edellä esitettyjen empiirisen osan tulosten ja johtopäätösten perusteella. Keskeinen muutos kuvioon 5 verrattuna on se, että kuviossa 9 puhutaan saavutetuista vaikutuksista eikä teoreettisen viitekehysten tapaan tavoitelluista vaikutuksista. Kuviossa 9 jätettiin lisäksi tummentamatta sellaiset saavutetut vaikutukset ja epävarmuustekijät, joiden osalta saadut havainnot eivät vastanneet kaikilta osin tutkielman teoreettisen osan antamaa kuvaa. Vastaavuutta ei nähty kaikilta osin olevan, jos esimerkiksi kyselyssä saadut vastaukset eivät pääsääntöisesti tukeneet asetettuja väitteitä tai jos vastausten suuren hajonnan katsottiin kuvaavan eriäviä mielipiteitä tavoiteltujen vaikutusten tai epävarmuustekijöiden osalta, kuten esimerkiksi ulkoistajan henkilöstöön kohdistuvien positiivisten vaikutusten osalta tilanne oli. Näin ollen tummentamattomien tekijöiden toteutuminen vaikuttaa muita epävarmuuksilta tai niiden merkitys on muita tekijöitä vähäisempi. Koska näidenkin tekijöiden osalta saatiin väitteitä puoltavia vastauksia, ei niitä ole mielekäästä kokonaan poistaa viitekehyksestä. Huomionarvoista on erityisesti se, että epävarma toteutuminen pätee myös epävarmuustekijöihin, eikä rajoitu ainoastaan positiivisiksi koettuihin saavutettuihin vaikutuksiin.

Tutkielman empiirisessä osiossa nousi esiin tiettyjä tekijöitä, joiden korostaminen nähtiin viitekehyksessä tarpeelliseksi. Nämä tekijät olivat ulkoistamista harkitsevan organisaation koko ja kasvuvauhti sekä yleinen vallitseva taloudentila ja haluttu palveluntarjoaja ominaisuuksineen. Nämä tekijät lisättiin *kursivoituina* omana laatikkonaan viitekehysten alareunaan. Ajatuksena tekijöiden lisäämisen taustalla oli se, että nämä tekijät voivat vaikuttaa tavoiteltuihin ja toisaalta saavutettuihin vaikutuksiin eri tavoin tapauksesta riippuen. Esimerkiksi organisaation ollessa pieni tai mikrokokoinen, ei henkilökuntaa päädytä välttämättä ulkoistamisen johdosta vähentämään, joka voi vaikuttaa positiivisesti henkilöstöön. Toisaalta jos esimerkiksi vallitseva taloudentila on huono, voi se osaltaan heikentää organisaation maksuvalmiutta ulkoistamisesta riippumatta ja siten saada ulkoistamisen toteutuneet vaikutukset mahdollisesti näyttämään todellista huonommilta.

Viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisesta sisältää pääpiirteissään samat osatekijät, kuin tutkielmassa aiemmin luotu teoreettinen viitekehys. Tämän lopullisen viitekehysten katsotaan kuitenkin empiirisiin havaintoihin tukeutumisen johdosta kuvaavan aihepiiriä edellistä kokonaisvaltaisemmin ja todenmukaisemmin erityisesti, koska se huomioi eri tekijöiden väliset painoarvot tummennusten avulla.

Tutkielman luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi reliabiliteetin ja validiuden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, toisin sanoen tutkimusta voidaan pitää luotettavana jos kaksi tutkijaa saa samasta aineistosta samanlaiset tulokset. Validius puolestaan tarkoittaa sitä, että valitut mittarit tai tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä, mitä on haluttukin mitattavan. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa

tällä tarkoitetaan sitä, että kysymys voidaan ymmärtää vain yhdellä tietyllä tavalla, eikä näin ollen vastaajalla ole erehtymisen vaaraa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Vehkalah-
ti (2008, 41–42) pitää validiteettia ensisijaisena tekijänä mittauksen luotettavuuden kan-
nalta, sillä ellei mitata oikeita asioita, ei reliabiliteetilla ole hänen mukaansa minkään-
laista merkitystä. Hän toteaa myös, että mittauksen lisäksi tiedon keruulla on merkittävä
vaikutus luotettavuuteen.

Erityisesti validiteetin kannalta oli tärkeää laatia mahdollisimman yksiselitteinen ky-
selylomake, joka onnistui kyselyn tarkastuttamisella eri tahoilla. Tarkastuttaminen pi-
densi kyselyn laadinnan vaatimaa aikaa, mutta tutkimuksen laadun kannalta oli tärke-
ämpää pyrkiä mahdollisimman yksiselitteisen kyselyn laatimiseen, kuin ajan säästämi-
seen. Kyselyn mahdollista katoa pyrittiin puolestaan vähentämään sillä, että kyselyyn
vastanneille organisaatioille luvattiin lähettää tutkielman valmistumisen jälkeen tiivis-
telmä tutkielman keskeisistä tuloksista. Kyselyssä oli lisäksi mahdollista antaa avointa
palautetta niin tutkielmasta, kuin yhteistyöyrityksen toiminnasta yleensä, minkä arvel-
tiin vaikuttavan positiivisesti vastaushalukkuuteen. Tutkimuksen reliabiliteettia, eli tut-
kimustulosten toistettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että laskelmissa noudatettiin
yleisesti käytettyjä laskentamalleja, jotka lisättiin tutkielman liitteisiin (liite 3) niiden
tarkastelun helpottamiseksi.

Jo ennen tutkielman laadinnan alkua lähestyttiin yhteistyöyritystä ja sen kanssa ryh-
dyttiin keskusteluihin tutkielman aihepiiristä ja aikataulusta sekä yhteistyön muodosta ja
tiedoista, joita tutkielmassa voitaisiin esittää ja käyttää. Nämä keskustelut vankistivat
näkemystä siitä, ettei aihepiiriä ollut laajasti tutkittu ja että aihepiirin tutkimisen nähtiin
olevan mielekästä. Tiedon levittyä tutkielmasta yhteistyöyrityksen sisällä, yhteistyöyri-
tyksestä nimettiin henkilö tutkielman tukijaksi. Tukija oli yhteistyöyrityksessä korkeas-
sa asemassa, mikä helpotti tietojen saantia ja joudutti prosessin etenemistä. Yhteis-
työyritykseen ja erityisesti tukijaan oltiin tutkimuksen edetessä useita kertoja yhteydes-
sä, mikä mahdollisti yhteistyöyritykseen ja sen laskutusasiakkaisiin liittyneiden asioiden
oikeellisen esittämisen ja asialliset toimintatavat esimerkiksi yhteydenpidossa lasku-
tusasiakkaisiin.

5 YHTEENVETO

5.1 Johtopäätökset tutkielmasta

Saatavien hallinnan ulkoistaminen on yleistynyt viime vuosina merkittävästi, minkä johdosta sen tutkiminen oli mielekäästä ja ajankohtaista. Tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja analysoida saatavien hallintaa ja sen ulkoistamisen vaikutuksia ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Tutkielma toteutettiin yhteistyössä saatavien hallintaan erikoistuneen yrityksen kanssa, joka on Suomessa merkittävä toimija ja yksi suurimmista alallaan Euroopassa. Yrityksestä käytettiin tutkielmassa nimitystä yhteistyöyritys.

Tutkielma laadittiin nomoteettisella tutkimusotteella. Tutkimusmetodeina käytettiin tilinpäätösanalyysia ja kyselyä, joiden pohjaksi luotiin teoreettinen viitekehys käsitteanalyttisellä tutkimusotteella. Tutkielman johdannossa tutkielman tutkimusongelma jaettiin osaongelmiin, jotka käsittelivät sitä, mitkä teoreettiset ja käytännön tekijät kuvaavat saatavien hallinnan ulkoistamista.

Teoreettiseen osaongelmaan vastattiin muodostamalla teoreettinen viitekehys saatavien hallinnan ulkoistamisella tavoitelluista vaikutuksista ja ulkoistamiseen liittyvistä epävarmuustekijöistä. Epävarmuustekijöitä voidaan pitää realisoituessaan negatiivisina vaikutuksina, mistä johtuen niiden mukanaolo viitekehyksessä oli perusteltua. Teoreettinen viitekehys sisälsi strategiaan ja johtamiseen liittyvinä tavoiteltuina vaikutuksina ydintoimintoihin keskittymisen ja paremman riskienhallinnan sekä joustavuuden ja ongelmaratkaisukyvyyn lisäämisen, paremman yrityskuvan tavoittelun ohella. Strategian ja johtamisen näkökulmasta epävarmuustekijöiksi miellettiin liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta sekä joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin.

Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta saatavien hallinnan ulkoistamisen tavoitellut vaikutukset koskivat kustannussäästöjä, maksuvalmiuden ja saatavien kierto- nopeuden paranemista sekä luottotappioiden vähentämistä, kun toisaalta epävarmuustekijäksi miellettiin ennakoitua suurempien kustannusten syntyminen. Henkilöstön ja osaamisen sekä asiakkaiden ja laadun näkökulmasta epävarmuutta aiheutti puolestaan ulkoistajan henkilöstön aiheuttama muutosvastarinta ja palvelun laatuun mahdollisesti liittyvät ongelmat. Tavoitelluiksi vaikutuksiksi nähtiin palveluntarjoajan erityisosaamisen hyödyntäminen ja ulkoistamisen aiheuttamat positiiviset vaikutukset ulkoistajan henkilöstöön sekä parempi koetun palvelun laatu.

Toiseen tutkimuksen osaongelmista vastattiin tarkastelemalla teoreettisen viitekeh- hyksen paikkansapitävyyttä käytännössä tilinpäätösanalyysin ja kyselyn avulla. Saatavi- en hallinnan ulkoistamisella nähtiin olevan lähes teoreettista viitekehystä vastaavia vai- kutuksia myös käytännössä. Suurimmaksi eroksi teoreettisten ja käytännön havaintojen välillä näytti muodostuvan eri vaikutusten painotukset. Esimerkiksi strategian ja johta-

misen näkökulmasta tarkasteltuna ydintoimintoihin päästiin keskittymään aiempaa paremmin ulkoistamisen johdosta lähes kaikkien käytännön havaintojen pohjalta. Sen sijaan esimerkiksi ongelmanratkaisukyvyn ei kaikissa tapauksissa nähty lisääntyneen, ainakaan kaikkien kyselyyn vastanneiden organisaatioiden osalta. Lisäksi yrityskuvaan kohdistuneeseen väittämään saatiin runsaasti eos -vastauksia, millä katsottiin olevan tuloksia heikentävä vaikutus, muiden vastausten kuitenkin tukiessa osittain väittämää. Yrityskuvasta päädyttiin muun muassa tästä syystä käyttämään lopullisessa viitekehyksessä paremmin kaikkia yhteistyöyrityksen laskutusasiakkaita kuvaavaa termiä organisaatiokuva. Toisaalta epävarmuustekijöiden osalta liiallisen riippuvuuden palveluntarjoajasta ei nähty aiheuttavan kaikkien vastaajien osalta merkittävää epävarmuustekijää.

Kannattavuuden ja tuottavuuden kentässä saavutetut vaikutukset vastasivat myös käytännön havaintojen perusteella tavoiteltuja vaikutuksia. Maksuvalmiuden osalta tutkielma päättyy näkökulmaan, jonka mukaan maksuvalmiuden säilymistä ulkoistamisen jälkeen ulkoistamista edeltäneen ajan tasolla, pidetään hyvänä saavutuksena. Tähän johtopäätökseen vaikutti erityisesti vallitseva heikko suhdannetilanne, jossa yleisesti tarkasteltuna useiden yritysten maksuvalmius on heikentynyt paikoin merkittävästikin. Epävarmuustekijöiden osalta ennakoitua suuremmat kustannukset näyttivät toteutuvan vain osittain, lähinnä tiettyjen kustannuslajien osalta. Edellisen osittaisen paikkansa pitävyyden lisäksi muun muassa siksi, ettei kyselyn vastaajista osa ollut osannut huomioida kuitenkaan kaikkia ulkoistamisen aiheuttamia kustannuksia, ennakoitua suuremmat ulkoistamisen aiheuttamat kustannukset päädyttiin pitämään mukana viitekehyksessä.

Henkilöstön ja osaamisen sekä asiakkaiden ja laadun osalta muutosvastarinta ja palvelun laatuun liittyvä epävarmuus olivat merkittävimmit epävarmuustekijät. Saavutetuista vaikutuksista palveluntarjoajan erityisosaamisen hyödyntäminen oli selvästi suurimmassa asemassa tästä näkökulmasta tarkasteltuna. Koetun palvelun laadun lisääntyminen ja ulkoistajan henkilöstöön ulkoistamisen myötä kohdistuvat positiiviset vaikutukset toteutuivat ulkoistamisen johdosta edellistä harvemmin. Tästä syystä niiden asema todettiin erityisosaamisen hyödyntämistä pienemmäksi, vaikkakin enemmistö kyselyn vastaajista kertoi organisaationsa tavoitelleen ulkoistamisella esimerkiksi parempaa koetun palvelun laatua, mikä kuvaa ristiriitaa tavoiteltujen ja saavutettujen vaikutusten osalta näiltä osin.

Tutkielman empiirisen osan lopulla muodostettu viitekehys antaa viitteitä siitä, että aihepiirin teoreettinen tarkastelu tukee pääsääntöisesti käytännön kokemuksia. Tätä kuvaa se, ettei teoreettisesta viitekehyksestä päädytty poistamaan ainuttakaan vaikutusta, lopullista viitekehystä muodostettaessa. Olennaista saatavien hallinnan ulkoistamisen tarkastelussa on kuitenkin huomioida ulkoistavan organisaation tausta ja tilanteet sekä yleisesti vallitsevat olosuhteet, jotka päädyttiin ottamaan aiempaa paremmin esille tutkielman jälkimmäisessä viitekehyksessä. Vaikuttaakin siis siltä, että saatavien hallinnan ulkoistamisella on saavutettavissa positiivisia vaikutuksia usealla liiketoiminnan osa-

alueella, joita muodostetussa saatavien hallinnan ulkoistamisen viitekehyksessä kuvattiin. Ulkoistamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä eli toisin sanoen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia näyttäisi kuitenkin myös esiintyvän saatavien hallinnan ulkoistamisen yhteydessä.

Tilinpäätösanalyysiin saatiin lähestytyistä yhteistyöyrityksen laskutusasiakkaista mukaan puolet, mikä voidaan nähdä hyväksi saavutukseksi. Toisaalta kyselyn vastausprosentti oli vastausajan pidentämisen jälkeen noin 13 %, jota voidaan pitää melko pieninä vastausprosenttina. Yleinen trendi on, että kyselyihin on vaikeaa saada runsaasti vastauksia ja vastausprosentit jäävät usein pieniksi. Kyselyn pituuden arveltiin osaltaan vaikuttaneen vastaushalukkuuteen, mutta lopulta nähtiin keskeisimmäksi pitää kysely pidempänä ja käsitellä laaja-alaisemmin aihepiiriä kuin supistaa aihealuetta ja pyrkiä siten suurempaan vastausten määrään. Vastausprosentin pienuus heikentää osaltaan tutkielman tulosten yleistettävyyttä, mutta siitä huolimatta tutkielman tuloksia pidetään vähintäänkin suuntaa-antavina. Vastaajien kohtalaisen vähäisestä lukumäärästä johtuen ei erilaisissa vertailuissa yksityisen ja julkishallinnon organisaatioiden välillä olisi ollut mieltä. Erikokoisten organisaatioiden välillä vertailuja kuitenkin tehtiin.

Tutkimustulosten yleistettävyyteen Suomea laajemmin vaikuttaa yhteistyöyrityksen toimintapolitiikka ja -muodot eri maissa. Koska yhteistyöyrityksen toimintapolitiikassa ei ole merkittäviä maakohtaisia eroja, voidaan saatavien hallinnan ulkoistamisella saavutettavien vaikutusten olettaa olevan samansuuntaisia maasta riippumatta. Saatavien hallinnan luonteesta johtuen osa ulkoistamisen vaikutuksista painottuu nimenomaan saataviin, kuten myyntisaamisten hallinnan tehostumiseen ja maksuvalmiuden parantamiseen ulkoistamisen myötä. Saataviin liittyvien vaikutusten katsotaan realisoituvan muiden ulkoistamisen vaikutusten lisäksi, eikä niiden sijaan. Tämä näkökulma antaa viitteitä siitä, ettei saatavien hallinnan ulkoistamatta jättäminen ole välttämättä perusteltua, ellei kyseessä ole organisaation ydintoiminto. Keskeistä on kuitenkin muistaa yksilöllinen tarkastelu saatavien hallinnan ulkoistamista pohdittaessa.

5.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielman laadinnan aikana havaittiin tekijöitä, joihin ei kaikilta osin voitu vaikuttaa mutta jotka osaltaan vaikuttivat tutkielman lopulliseen muotoon ja sisältöön. Esimerkiksi yhteistyöyrityksen esittäminen nimettömänä aiheutti sen, ettei kaikkia yhteistyöyritykseen liittyneitä tekijöitä voitu tuoda esille sopivimmalla mahdollisella tavalla. Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita, että mikäli yrityksen nimi olisi voitu julkistaa, olisi voitu myös kuvata ne maat, joissa yritys toimii sen sijaan, että yrityksen toiminta-alueeksi kuvattiin yleisemmällä tasolla Eurooppa. Toisaalta anonyymisyydestä ei katsottu aiheutuvan sellaista haittaa, ettei tutkimusta olisi voitu luotettavasti tehdä. Toinen

osittain yhteistyöyritykseen liittynyt tekijä oli se, ettei laskutusasiakkaiden lukumäärätietoja haluttu julkistaa, sillä ne miellettiin yhteistyöyrityksen liiketoiminnan kannalta arkaluontoisiksi. Lukumäärätietojen esitysmahdollisuus olisi mahdollisesti lisännyt tutkimuksen luotettavuutta entisestään. Laskutusasiakkaiden määrä voitiin kuitenkin suuntaantavasti kuvata suhteessa Suomen markkinoiden kokoon. Haluun jättää tarkat lukumäärät kertomatta pyrittiin vastaamaan sillä, että esitettiin esimerkiksi suhteellisia tunnuslukuja, joiden arvoista ei voi päätellä laskutusasiakkaiden lukumäärää edes välillisesti. Yhteistyöyritykseen liittyen on lisäksi todettava, ettei tutkielmaa tehty yhteistyöyrityksen tilauksesta, joten tutkielmaa voidaan pitää yhteistyöyrityksen toiminnasta ja tavoitteista irrallisena.

Tutkielman luotettavuutta kasvatettiin laajalla teoreettisella osalla, jolla varmistettiin olennaisten asioiden huomiointi teoreettisessa viitekehyksessä ja sitä kautta empiirisessä tarkastelussa. Tämän lisäksi luotettavuutta pyrittiin lisäämään kuvaamalla tutkimuksen etenemistä ja toteutusta mahdollisimman tarkasti, mikä korostui erityisesti tutkielman empiirisessä osassa.

Tutkielman empiirisen osan yhteydenpidossa hyödynnetyt, liitteissä esitetyt, asiakirjat tarkastutettiin ennen lähetystä tutkimuksen tukijalla, jotta varmistuttiin siitä, että sekä tutkielman kirjoittajalla ja yhteistyöyrityksellä oli samanlainen näkemys asiakirjojen sisällöstä ja keskeisestä sanomasta. Tämän lisäksi asiakirjoilla pyrittiin luomaan mahdollisimman vakuuttava ja luotettava kuva tutkimuksesta ja sen tekijästä, minkä seikan uskottiin lisäävän laskutusasiakkaiden yhteistyöhalukkuutta.

Tutkielman empiirisen osan maksulliset tilinpäätösaineistot hankittiin pääasiassa Kauppalehden ePortti-tietokannasta, jolloin niiden alkuperäisyyttä ei tarvinnut kyseenalaistaa. Toisaalta luotettavuutta lisättiin tutkimalla kannattavuuteen ja tuottavuuteen liittyviä tekijöitä, luottotappioita ja kustannuksia lukuun ottamatta, sekä tilinpäätösanalyysillä että kyselyllä. Eri menetelmillä saadut tulokset täydensivät toisiaan ja olivat samansuuntaisia, minkä katsotaan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Vuodenvaihteen jälkeisen ajan oletettiin olevan ainakin valtaosan vastaajista osalta kaikkein kiireisintä aikaa vuodesta, minkä vuoksi kyselyn toteutusajankohdan venymistä maaliskuulle ei nähty ongelmaksi. Kysely oli lopulta pitkäkö, mikä oli odotettavissa aihepiirin laajuus huomioiden, mutta se sisälsi kuitenkin aihepiirin kannalta olennaiset tekijät. Osa kyselyn väitteistä vaikutti olleen huolellisesta laadinnasta ja tarkastamisesta huolimatta sellaisia, etteivät vastaajat olleet osanneet ottaa niihin kantaa tai valitsivat muusta syystä vaihtoehdon eos. Tämä voi osaltaan kuvata sitä, että kysymykset olivat mahdollisesti monella tapaa tulkittavissa. Toisaalta eos -vastauksen asettaminen vastausvaihtoehdoista keskimmäiseksi ja siten neutraaliksi olisi mahdollisesti voitu korvata asettamalla vaihtoehto muista erilleen. Eos -vastausten ongelmallisuuteen pyrittiin kuitenkin vastaamaan aiheen empiirisessä tarkastelussa siten, että esimerkiksi väitteiden keskimääräiset vastaukset esitettiin eos -vastausten vaikutukset huomioiden ja ilman

niiden vaikutusta. Kyselyyn olisi voitu ottaa lisäksi kansainvälisiä piirteitä, esimerkiksi kansainväliseen kauppaan ja sen maksuaikoihin liittyvien kysymysten muodossa, jotka seikat nyt jäivät tutkielman ulkopuolelle.

Tutkielmasta ja sen tuloksista voivat hyötyä aiheen tulevat tutkijat, joille tämä tutkielma voi avata erilaisia näkökulmia aihepiiristä. Tutkielmasta voi hyötyä myös yhteistyöyritys, joka voi saada tutkielmasta uusia näkemyksiä ja tutkimustietoja käyttöönsä ja siten kehittää halutessaan liiketoimintaansa edelleen. Lisäksi tutkielmaa voivat hyödyntää kaikki muutkin saatavien hallinnasta ja sen ulkoistamisesta kiinnostuneet, kuten ulkoistamista harkitsevat ja erilaisia saatavien hallinnan palveluja tarjoavat yritykset.

Saatavien hallinnan ulkoistamisen osalta mielenkiintoinen jatkotutkimusalue olisi ulkoistamisen vaikutukset maksuvalmiuteen tilanteessa, jossa taloutta pidetään vakaana. Toisaalta saatavien hallinnan osa-alueista laskutuksen ulkoistamiseen liittyvä tutkimus olisi myös oleellista, erityisesti laskutuksen vähäisen ulkoistamisen syiden tarkemman selvittämisen kannalta. EU:n maksuviivästysdirektiivin implementoinnin jälkeen mahdollisesti saatavien hallintaan kohdistuvien vaikutusten tarkastelu tulee olemaan mielenkiintoinen tutkimuskohde. Myös maksuviivästysdirektiivin implementoinnin mahdollisia vaikutuksia ulkoistamishalukkuuteen olisi mielekästä tutkia.

LÄHTEET

- Aberdeen Group (2007) *Accounts receivable management*. Business Value Research Series. February 2007.
- Alexander, Marcus – Young, David (1996) Outsourcing: Where's the Value? *Long Range Planning*, Vol. 29, No: 5, 728–730.
- Blummé, Nils – Kaarenoja, Ahti – Suontausta, Seppo (2010) *Maksukyky, varojenjako ja velkojiensuoja osakeyhtiössä*. KHT-media Oy: Helsinki.
- Borgia, Daniel J – Swaleheen, Mushfiq – Jones, Travis L –Weeks, H Shelton (2010) Accounts receivable factoring as a response to weak governance: panel data evidence. *The International Business & Economics Research Journal*, Vol. 9, No: 2; 11–21.
- Doherty, Jim (2004) Why are companies outsourcing their international receivables? *Credit Management*, 11/2004, 35.
- Edilex (2011) Uutiset. <www.edilex.fi/asiasanat/?letter=P&title=Perintä&word=word3065>, haettu 27.4.2011.
- EK (2011) Maksuviivästysdirektiivi astui voimaan EU:ssa. <www.ek.fi/www/fi/index.php?we_objectID=12976>, haettu 27.4.2011.
- Ekström, Patrik (2007) Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa: *Huipulla. Miten yrityksen menestys-yhtälö ratkaistaan?*, toim. Lumijärvi, Olli-Pekka, 195–219. WS Bookwell Oy: Juva.
- EOS Solutions (2010) *Different countries, different payment practices – European Payment Practices 2010*. EOS ten nations survey 2010 “European payment practices”, 1–5. <www.eos-solutions.com/en/press/publications/surveys/europaeische-zahlungsgewohnheiten-2010/>, haettu 2.11.2010.
- EOS Solutions (2011) Business units. <www.eos-solutions.com/en/eos-group/about-us/facts-and-figures/>, haettu 23.3.2011.
- Euroopan parlamentti ja neuvosto (2011) Directives. Directive 2011/7/EU of the European parliament and of the council of 16 February 2011 on combating late payment in commercial transactions. *Official Journal of the European Union*, L 48, 1–8.
- Euroopan yhteisöjen komissio (2003) Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. *Euroopan unionin virallinen lehti*, 46: L124, 36–41.
- Fill, Chris – Visser, Elke (2000) The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*. Vol. 38, No: 1, 43–50.
- Franceschini, F. – Galetto, M. – Pignatelli, A. – Varetto, M. (2003) Outsourcing: Guidelines for a structured approach. *Benchmarking*, Vol. 10, No: 3, 246–260.

- Garcia-Teruel, Pedro Juan – Martinez-Solano, Pedro (2007) Effects of working capital management on SME profitability. *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 3, No. 2, 164–177.
- Greaver, Maurice F. (1999) *Strategic outsourcing. A Structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. AMACOM, New York.
- Greengard, Samuel (2005) Credit and collections outsourcing takes hold. *Business Finance*, 9/2005, Vol. 11, No. 9, 49–51.
- Gupta, Shailen (2003) Receivables management and offshore outsourcing. *Business credit*, February, 51–53.
- Hamel, Gary – Prahalad C.K. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business review*, May-June 1990.
- Hampton John J. – Wagner Cecilia L. (1989) *Working capital management*. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Hedman, Pär (1992) *Maksuvalmius hallintaan*. (alkuteos Cash management 1991, käänös Ullan Arkki Oy / Ulla Ropponen) *Ekonomia-sarja*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7. uud. p. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Helenius, Hans (1989) *Tilastollisten menetelmien perustiedot*. 2. korjattu painos. Paino-S Ky: Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Ijams, Henry (2005) Receivables and collection management automation: Trends and selection considerations. *Business Credit*, October, 27–31.
- Intrum Justitia (2010a) *Taloustilanne heikoin maissa, joissa laskut maksetaan hitaimmin*. <www.intrum.fi/1350_2608_FIN_R.asp>, haettu 26.11.2010.
- Intrum Justitia (2010b) *Eurooppalainen maksutaparaportti 2010 Suomi*. <www.intrum.fi/1429_FIN_R.asp>, haettu 12.5.2011.
- Intrum Justitia (2010c) *European payment index 2010*. <www.intrum.pl/download/epi_2010.pdf>, haettu 12.5.2011.
- Intrum Justitia (2011) Europe's leading credit management services company. <www.intrum.com/en/about-us.html>, haettu 23.3.2011.
- Jensen, Michael – Meckling, William (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305–360.
- Kakabadse, Andrew – Kakabadse, Nada (2002) Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, Vol. 20, No: 2, 189–198.

- Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki – Martikainen, Teppo (1998) *Uusi tilinpäätös-analyysi*. Kauppakaari Oy, Yrityksen tietokirjat: Helsinki.
- Karlöf, Bengt – Lindvall, Bo – Littorin, Björn – Thornell, Hans (1994) *Pääoma kiertämään*. (alkueteos Liket i balansrekningen 1986, käännös Maarit Tillman) *Ekonomia-sarja*. 2. uud. p. Weilin+Göös: Juva.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 40, No: 3, 301–329.
- Kauppalehti Oy (2010) *Tietojen haaliminen sieltä täältä on rasittavaa. Ja kallista*. <https://eportti.kauppalehti.fi/1/palvelun_esittely/index.jsp>, haettu 15.11.2010.
- Kevany, Kevin (2010) Factoring for the times. *New Zealand Business*, July 2010, 30–34.
- Kiiskinen, Satu – Linkoaho, Anssi – Santala, Riku (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. *Ekonomia-sarja*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Kinnunen, Merja (2007) Muutosvastarinta laskentayhteiskunnassa. *Kide* 4/2007, 44.
- Knüpfer, Samuli – Puttonen, Vesa (2004) *Moderni rahoitus*. Dark Oy: Vantaa.
- Kronman, Kennet (2010) Perinnän ulkoistamisessa perintäyhtiön ammattitaito ratkaisee. *Ulkoistaminen*, teemalehti No:1, Marraskuu 2010. Jaettu Kauppalehden liitteenä 5.11.2010. Suomi Mediaplanet Oy: Helsinki.
- Laento, Kari – Ståhle, Pirjo (2000) *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (1997) *Tilinpäätöksen tulkinta*. 2. p. *Ekonomia-sarja*. WSOY: Porvoo.
- Leppiniemi, Jarmo (2005) *Rahoitus*. 4. uud. p. WSOY: Helsinki.
- Leppiniemi, Jarmo (2009) *Rahoitus*. 5. uud. p. WSOY Oppimateriaalit Oy: Helsinki.
- Loikkanen, Jerri – Rätty, Harri-Pekka (2007) Talousorganisaatio liiketoiminnan strategisena kumppanina. Teoksessa: *Huipulla. Miten yrityksen menestys-yhtälö ratkaistaan?*, toim. Lumijärvi, Olli-Pekka, 151–170. WS Bookwell Oy: Juva.
- López, Alexander (2011) Factoring or accounts-receivable financing: A valuable tool for small business. *Caribbean Business*, February 17, 41.
- Lukka, Kari (1986) Taloustieteiden metodologiset suuntaukset: Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 35, No: 2, 133–149.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 40, No: 2, 161–186.

- Managing Credit, Receivables & Collections* (2002) 24 ways to minimize bad-debt write-offs. 1, 13–14.
- Managing Credit, Receivables & Collections* (2009) Tip of month: credit's role in working capital management, August, 11–12.
- Managing Credit, Receivables & Collections* (2010) AR pros focus on automation to improve payment predictability, August, 6–7.
- Michael, Alexa (2008) Outsourcing the finance function. *Financial Management*, April 2008, 32–34.
- Michalski, Grzegorz (2008) A Portfolio management approach in accounts receivable management. *SEE Journal*, November/2008, 89–96.
- Mol, Michael J. (2007) *Outsourcing. Design, process, and performance*. Cambridge university press, Cambridge.
- Mueller, F. W. Jr. (1953) Corporate working capital and liquidity. *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 26, No: 3, 157–172.
- Mäkinen, Lassi – Vuorio, Britt (2002) *Taloushallinnon nettivallankumous*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Narayanan, Loral (2008) Bad debt reserve provides way to calculate asset value. *Managing Credit, Receivables & Collections*, August, 1, 12–15.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede*. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampere: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampereen yliopisto.
- Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (1999) *Accounts receivable and accounts payable management policy: Empirical evidence from large and small Finnish firms*. Tampere: University of Tampere, School of Business Administration, Series A3: Working papers 30, Tampereen yliopistopaino Oy.
- OB10 (2011) Behind OB10. < http://www.ob10.com/Country/UK/About_Us_Overview >, haettu 23.3.2011.
- Ochs, Joyce – Parkinson, Kenneth (1999) Outsourcing receivables and credit services: An alternative to consider. *Business Credit*, 9/1999, Vol. 101, No. 8, 28–32.
- Pajarinen, Mika (2001) *Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa*. Taloustieto Oy: Helsinki.
- Palmer, Brien (2004) Muutosvastarinta ja sen käsittely. *Yritystalous*, Vol. 62, No: 4, 59–64.
- Petaschnick (2010) Big jump in outsourcing A/R. *Health Care Collector*. January 2010, Vol. 23, No. 8, 9–11.

- PricewaterhouseCoopers (2004) *Management barometer*. 1–8. <www.barometersurveys.com/production/barsurv.nsf/vwAllNewsByDocID/DE6B6BE74FFF63AE85256F29006EDA7A>, haettu 2.11.2010.
- PricewaterhouseCoopers (2007) *Outsourcing comes of age: The rice of collaborative partnering**. Global outsourcing, 1–22. <www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/outsourcing-comes-of-age.jhtml>, haettu 2.11.2010.
- PricewaterhouseCoopers (2011) About us. Creating relationships that create value. <www.pwc.com/gx/en/about-pwc/index.jhtml>, haettu 23.3.2011.
- Quélin, Bertrand – Duhamel, François (2003) Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, Vol. 21, No: 5, 647–661.
- Quinn, James Brian – Hilmer, Frederick G. (1994) Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Vol. 35, No: 4, 43–55.
- Seibel, Robert (2006) Outsourcing to win. *National Real Estate Investor*, 11/2006, Vol. 48, No. 11, 88.
- Smith, Chris (2002) Outsourcing receivables – for & against. *Credit Management*, 1/2002, 26–28.
- Smith, Richard (1998) Outsourcing receivables. Conference report. *Credit Management*, December/1998, 25.
- Suomen asiakastieto Oy (2010a) *Tilastot*. <www.asiakastieto.fi/asiakastieto/tilastot/maksuhairiot/index.jsp>, haettu 15.11.2010.
- Suomen asiakastieto Oy (2010b) *Tilastot*. <www.asiakastieto.fi/asiakastieto/tilastot/maksuhairiot/uudet_hairiot_2000_2009.jsp>, haettu 15.11.2010.
- Suomen asiakastieto Oy (2011) *Tilastot*. <www.asiakastieto.fi/asiakastieto/tilastot/maksuhairiot/>, haettu 15.3.2011.
- Talponen, Heimo (2002) *Hallitse myyntisaamiset*. Tummavuoren Kirjapaino Oy: Vantaa.
- Thomas, Colin (2000) Receivables outsourcing – could it work for you? *Credit Management*, 1/2004, 20–21.
- Torppa, Tiina (2010) Muutosvastarinta jakaa rivit. *Talouselämä*, 23.11.2010. <www.talouselama.fi/tyoelama/ongelmatyopaikalla/article537104.ece>, haettu 25.3.2011.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2006) Tuloslaskelman ja taseen esittäminen. Yleisohje. <<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/19B2E6A66147A70EC225723A0055517E?openDocument>>, haettu 21.6.2011.
- Vehkalahti, Kimmo (2008) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

- Vengroff, Williams and Associates Inc. (2009) Receivables management and collector effectiveness. Delivering bottom-line results through strategic performance management. *Business Credit*, March, 30–33.
- Vining, Aidan – Globerman, Steven (1999) A Conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 6, 645–654.
- White, Tom (2001) Finance & accounting outsourcing: The solution for the new economy. *Corporate Finance*, 50–52.

LIITE 1 ENNAKKOTIEDOTE

Seuraavassa ennakkotiedotteessa yhteistyöyrityksen nimi ja muut tiedot on muutettu ja kursivoitu.

Arvoisa vastaanottaja,

Olen viidennen vuoden opiskelija Turun kauppakorkeakoulusta ja teen laskentatoimen ja rahoituksen pro gradu -tutkielmani ulkoistamisesta saatavien hallinnan muotona yhteistyössä *yhteistyöyrityksen* kanssa. Tarkoitukseni on tutkia laajalaisesti, minkälaisia vaikutuksia saatavien hallinnan ulkoistamisella on, ja poikkeavatko nämä vaikutukset ulkoistamiseen yleisesti liitetystä vaikutuksista.

Tutkimusotos koostuu *yhteistyöyrityksen* laskutusasiakkaista. Tutkimuksessa tehdään asiakkaiden tilinpäätöksille ennen ja jälkeen ulkoistamista tilinpäätösanalyysit. Tämän lisäksi tutkimukseen sisältyy kysely, johon lähetetään asiakkaille sähköisesti linkki helmi-maaliskuun 2011 aikana. Haluan tässä yhteydessä painottaa, että vastauksia ja tilinpäätöstietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä tutkielmasta ole tunnistettavissa yksittäisiä asiakkaita. Myös *yhteistyöyritys* esiintyy tutkielmassa nimettömänä.

Vastaanottajien yhteystiedot ja kyselyn yhteydessä käytössä olevat sähköpostiosoitteet on saatu käyttöön *yhteistyöyrityksen* asiakastietojärjestelmästä. Mikäli ette ole mielestänne oikea henkilö ottamaan kantaa tilinpäätösanalyysin tekoon, pyydän Teitä toimittamaan tämän tiedotteen edelleen oikealle henkilölle organisaatiossanne.

Vastaavaa tieteellistä tutkielmaa ei ole Suomessa aiemmin tehty ja saatavien hallintaa sekä sen ulkoistamista on ylipäätään tutkittu kohtalaisen vähän. Vastaamalla kyselyyn ja antamalla luvan organisaationne tilinpäätöstietojen analysointiin, voitte osaltanne olla mukana antamassa kallisarvoisia lisätietoja tutkielmani aihepiiristä. Kysely sisältää myös avoin palaute -osion, jossa voitte antaa yleisempää palautetta tutkielmaan tai *yhteistyöyrityksen* toimintaan liittyen. Lisäksi kaikille kyselyyn vastanneille tullaan tutkielman valmistuttua lähettämään sähköisesti tiivistelmä keskeisistä tuloksista.

Mikäli ette halua organisaationne tilinpäätöstietoja analysoitavan, pyydän ilmoittamaan siitä sähköpostiini 15.12.2010 mennessä. Muutoin katson organisaationne olevan halukas osallistumaan tilinpäätösanalyysiin.

Yhteistyöyrityksen (Tässä välissä tutkielman tukijan titteli, etunimi ja sukunimi) toimii tutkielman tukijana yhteistyöyrityksessä ja antaa tarvittaessa myös lisätietoja, puh. _____.

Turussa 3.12.2010

Ystävällisin terveisin ja rauhaisaa joulunodotusta toivottaen,

Arto Kastman
Turun kauppakorkeakoulu
yhteistyöyrityksen sähköposti
+358 40 768 9955

LIITE 2 KYSELYN SAATE JA KYSELYLOMAKE

Saatteessa ja kyselylomakkeessa yhteistyöyrityksen nimi ja muut tiedot on muutettu ja kursivoitu.

Hei!

Yhteistyöyrityksen kanssa yhteistyössä Turun kauppakorkeakouluun tekemäni pro gradu -tutkielma on edennyt vaiheeseen, jossa tarvitsisin apuanne kyselyn tiimoilta. Tutkielmani tarkoituksena on tutkia vaikutuksia, joita saatavien hallinnan toimintojen ulkoistamisella on haettu ja toisaalta saavutettu. Kyselyyn vastaaminen ei edellytä, että osallistuitte aiemmin toteutettuun tilinpäätösanalyysiin – päinvastoin, kaikki vastaukset ovat erittäin hyödyllisiä ja arvokkaita! Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Toivottavasti ehditte käyttää hetken kallisarvoista aikaanne kyselyyn vastaamiseen.

Haluan tässä yhteydessä vielä muistuttaa, että vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä vastaajien organisaatiot ole tunnistettavissa tutkielmastani. Myös Yhteistyöyritys esiintyy tutkielmassani nimettömänä. Mikäli ette koe olevanne oikea henkilö vastaamaan kyselyyn, toivon Teidän lähettävän sähköpostiini sopivamman vastaanottajan sähköpostiosoitteen, niin toimitan hänelle uuden henkilökohtaisen linkin kyselyyn. (Linkit ovat sähköpostiosoitteisiin sidottuja, eivätkä edelleen lähetetyt linkit toimi.)

Muistutan vielä, että kaikille kyselyyn vastanneille tullaan tutkielman valmistuttua lähettämään sähköisesti tiivistelmä tutkielman keskeisistä tuloksista, minkä lisäksi kyselyn lopussa on mahdollista antaa avointa palautetta niin tutkielmasta kuin Yhteistyöyrityksen toimintaan yleisemmin liittyvistä seikoista.

Toivon vastaustanne kyselyyn viimeistään 21.3.2011 mennessä.

Yhteistyöyrityksen (Tässä välissä tutkielman tukijan titteli ja nimi) toimii tutkielman tukijana ja antaa tarvittaessa myös lisätietoja, puh. _____.

Ystävällisin terveisin
Arto Kastman
Turun kauppakorkeakoulu
yhteistyöyrityksen sähköposti
+358 40 768 9955

Kyselyyn pääsette vastaamaan oheisen linkin välityksellä:

(Linkki tässä välissä.)

Huom: Mikäli linkki ei jostain syystä avaudu, voit kopioida linkin selaimen osoiteriville.

Kysely saatavien hallinnan ulkoistamisen vaikutuksista

Mikä oli organisaationne liikevaihto (tai siihen verrattavissa oleva luku) edellisellä tilikaudella?

- ☐ alle 2 miljoonaa
☐ 2–10 miljoonaa
☐ 11–50 miljoonaa
☐ yli 50 miljoonaa

Vastaajan asema organisaatiossa:

- ☐ Talousjohtaja
☐ Talouspäälikkö
☐ Toimitusjohtaja
☐ Jokin muu, mikä

Mitä muita toimintoja organisaationne on ulkoistanut? (Voitte valita useita vaihtoehtoja)

- ☐ palkanlaskenta
☐ kirjanpito
☐ siivous
☐ kiinteistönhoito
☐ it-palvelut
☐ Muut, mitkä?

Olitteko ulkoistaneet saatavien hallintanne jollekin muulle organisaatiolle ennen *Yhteistyöyrittäjä* ulkoistamista?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Yhteistyöyrittäjän valintaan palveluntarjoajaksi vaikuttivat erityisesti seuraavat tekijät:

Mainitkaa viisi tärkeintä ulkoistamisella tavoittelemaanne vaikutusta.

	tärkein	toiseksi tärkein	kolmanneksi tärkein	neljänneksi tärkein	viidenneksi tärkein
ydinosaamiseen keskittyminen	☐	☐	☐	☐	☐
riskien pienentäminen	☐	☐	☐	☐	☐
joustavuuden lisääntyminen	☐	☐	☐	☐	☐
yrittäjäkuvan paraneminen	☐	☐	☐	☐	☐
parempi maksuvalmius	☐	☐	☐	☐	☐
myyntisaamisten ja luottotappioiden määrän vähentäminen	☐	☐	☐	☐	☐
kustannussäästöt	☐	☐	☐	☐	☐
henkilökunnan määrän vähentäminen	☐	☐	☐	☐	☐

erityisosaamisen hyödyntäminen	☐	☐	☐	☐	☐
kausivaihteluihin vastaaminen	☐	☐	☐	☐	☐
Muu/muut, mitkä?	☐	☐	☐	☐	☐

Miten tavoitteilemanne vaikutukset ovat toteutuneet?

Mainitkaa kaksi tärkeintä epävarmuustekijää ulkoistamisessa.

	Tärkein	Toiseksi tärkein
Odotettua suuremmat kustannukset	☐	☐
Henkilökunnan muutosvastarinta	☐	☐
Liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta	☐	☐
Pelko palvelun laadun tasosta	☐	☐
Ulkoistamisen aiheuttama joustamattomuus	☐	☐
Muu/muut, mikä?	☐	☐

Onko ulkoistamisesta aiheutunut ongelmatilanteita tai negatiivisia seurauksia?

- ☐ Ei
- ☐ Kyllä, millaisia?

Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ulkoistamisen jälkeen olemme voineet kohdistaa investointimme entistä enemmän ydintoimintoihimme	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen myötä olemme kohdistaneet henkilöresurssimme entistä paremmin ydintoimintoihimme	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen mukanaan tuoman tehokkaan saatavien hallinnan johdosta olemme voineet myöntää luottoja entistä keveämmin perusteiden ja/tai entistä riskialttiimmille asiakkaille	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen avulla organisaatiomme on voinut keskittyä aiempaa enemmän ydintoimintoihinsa	☐	☐	☐	☐	☐
Pyrimme ulkoistamisella pienentämään kohtaamiamme riskejä	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistaminen on lisännyt yrityksemme liiketoiminnallista joustavuutta ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin markkinoilla	☐	☐	☐	☐	☐
Olemme halutessamme voineet vaikuttaa <i>Yhteistyöyrityksen</i> palvelusisältöihin ja toimintatapoihin ulkoistamiemme toimintojen osalta?	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistaminen on vähentänyt organisaatiomme sitoutumista kiinteisiin tekijöihin (, kuten esimerkiksi erilaisiin järjestelmiin/ henkilöihin/ toiminnallisiin ratkaisuihin)	☐	☐	☐	☐	☐
Organisaatiomme on erittäin riippuvainen <i>Yhteistyöyrityksestä</i> palveluntarjoajana	☐	☐	☐	☐	☐

Ulkoistaminen on siirtänyt investointeja organisaatioltamme <i>Yhteistyöyrityksen</i> tehtäväksi	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Yhteistyöyritys</i> on mielestämme osannut huomioida liiketoimintamme ja alamme yleiset käytännöt omissa toimissaan	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen avulla muovasimme organisaatiotokenttämme entistä joustavammaksi	☐	☐	☐	☐	☐
Uskoaksemme yhteistyö <i>Yhteistyöyrityksen</i> kanssa on vaikuttanut positiivisesti yrityskuvaamme	☐	☐	☐	☐	☐
Uskomme, että olemme ulkoistamisen myötä saaneet lisää uskottavuutta asiakkaidemme silmissä	☐	☐	☐	☐	☐

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten luottopolitiikkaanne: Luottoja myönnetään...

- ☐ todella kevein perustein
- ☐ melko kevein perustein
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ melko tiukoin perustein
- ☐ todella tiukoin perustein

Mikä on yleisin käyttämäne maksuehto luotolla myydessänne?

Oletteko muuttaneet luottopolitiikkaanne tai maksuehtojanne ulkoistamisesta johtuen?

- ☐ Ei
- ☐ Kyllä, miten?

Ulkoistaminen on vähentänyt saatavien hallinnan kokonaiskustannuksiamme:

- ☐ ei yhtään
- ☐ vähän
- ☐ kohtalaisen paljon
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

Jos kokonaiskustannuksenne ovat lisääntyneet, niin arvioikaa montako prosenttia?

Mitkä kustannuslajinne ovat vähentyneet? (Voitte valita useita)

- ☐ **Saataviin liittyvät hallinnolliset kustannukset** (luottomyyntien tarkkailun kustannukset, palkat, toimitilat, ohjelmistot, luottokelpoisuuden arviointikustannukset, puhelinlaskut ja postitukset)
- ☐ **Perintäkulut** (maksumuistutusten laatimisen, lähettämisen ja perinnän aiheuttamat palkat ja perintätoimiston kulut)
- ☐ **Luottotappiot**
- ☐ **Saatavien rahoituskustannukset** (käyttöpääoman)
- ☐ **Muut, mitkä?**

Ovatko jotkin kustannuslajinne lisääntyneet ulkoistamisen myötä?

- ☐ Ei lisääntyneitä kustannuksia.
- ☐ Kyllä, mitkä?

Osaitteko mielestänne huomioida kaikki olennaiset kustannukset ulkoistamista suunnitellessanne?

- ☐ Kyllä

☐ Ei. Minkä kustannusten määrä yllätti?

Koetteko, että saatavanne kiertävät alan yleistä tasoa nopeammin?

☐ Kyllä

☐ Ei

Arvioikaa kuinka monta prosenttia luottotappionne ovat vähentyneet ulkoistamisen johdosta:

Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri miel- tä	Täysin eri mieltä
Ulkoistaminen on vähentänyt kustannuksiamme monipuolisesti eri toiminnoista	☐	☐	☐	☐	☐
Uskomme, että saatavien hallintaan liittyvät kokonaiskustannukset vähenevät palveluntarjoajan erityisosaamisen ja skaalaetujen johdosta	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistaminen oli hyvä keino vähentää kausiluonteisia kustannuksia	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamalla saimme muutettua saatavien hallinnan aiemmin aiheuttamat suhteellisen kiinteät kustannukset muuttuviksi kustannuksiksi	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen kustannukset ovat olleet ennakoitua suurempia	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamalla välttyimme saatavien hallintaan liittyviltä investoinneilta	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen johdosta maksuvalmiutemme on parantunut	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen johdosta saatavien kiertonopeutemme (liikevaihto/myyntisaamiset) on kasvanut	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen johdosta myyntisaamistemme osuus liikevaihdosta on vähentynyt	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen johdosta rahoitettavan pääoman määrän tarve on vähentynyt	☐	☐	☐	☐	☐
Uskomme, että <i>Yhteistyöyritys</i> onnistuu ikääntyneiden saatavien perinnässä tehokkaammin ja paremmin (paremmin = vähemmän luottotappioita), kuin oma organisaatiomme	☐	☐	☐	☐	☐

Kohtasiko organisaationne ulkoistamisen myötä muutosvastarintaa?

☐ Kyllä

☐ Ei

Pyrittekö vähentämään muutosvastarintaa etukäteen?

☐ Ei

☐ Kyllä, miten?

Siirtyikö organisaatiostanne henkilöjä ulkoistamisen johdosta *Yhteistyöyrityksen* palvelukseen?

☐ Kyllä

☐ Ei

Siirtyikö henkilöstöä toisiin tehtäviin organisaationne sisällä?

☐ Kyllä

☐ Ei

Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ulkoistamalla olemme saaneet käyttöömmme osaavan henkilöstön.	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamalla olemme saaneet käyttöömmme asianmukaiset laitteet ja järjestelmät.	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamalla olemme saaneet käyttöömmme hyväksi havaitut työtavat saatavien hallinnan osalta.	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen johdosta saamme <i>Yhteistyöyrityksen</i> erityisosaamisen avulla käyttöömmme entistä enemmän arvokasta lisätietoa toiminnastamme.	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistaminen oli hyvä tapa vastata henkilöstötarpeen kausivaihteluihin.	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen myötä olemme päätyneet vähentämään henkilökuntaamme.	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilökuntamme motivaatio lisääntyi ulkoistamisen johdosta.	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen johdosta oman organisaatiomme osaamista on päädytty kehittämään.	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkoistamisen myötä ongelmanratkaisumme on nopeutunut.	☐	☐	☐	☐	☐
Pyrimme ulkoistamisella parantamaan asiakkaidemme kokeman palvelun laatua.	☐	☐	☐	☐	☐
* Käsityksemme mukaan asiakkaidemme kokeman palvelun laatu on ulkoistamisen johdosta parantunut.	☐	☐	☐	☐	☐

* Jos vastasitte edellisten kysymysten viimeiseen kohtaan "Täysin - tai osittain samaa mieltä", niin mainitkaa esimerkkejä laadun parantumisesta:

Vapaa sana tutkielmaan tai *Yhteistyöyrityksen* toimintaan yleisemmin liittyvistä asioista:

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 3 TUNNUSLUKUJEN LASKENTAKAAVAT

Tutkielmassa esitetyt tunnusluvut on laskettu seuraavia laskentakaavoja noudattaen:

$$\frac{\text{Myyntisaamiset} \cdot 365}{\text{Myynti}} = \text{Myyntisaamisten kiertoaika päivissä}$$

$$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Myyntisaamiset}} = \text{Myyntisaamisten kiertonopeus}$$

$$\frac{\text{Myyntisaamiset} \cdot 100 \%}{\text{Nimittäjä}} = \text{Myyntisaamisten suhteellinen osuus "nimittäjästä" (, joka voisi olla esimerkiksi rahoitusomaisuus).}$$

$$\frac{\text{Oma pääoma} \cdot 100 \%}{\text{(Taseen loppusumma - saadut ennakot)}} = \text{Omavaraisuusaste}$$

$$\frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{(Lyhytaikainen vieras pääoma - saadut ennakot)}} = \text{Quick ratio}$$

$$\frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} = \text{T-havainto}^*$$

kaavassa $\bar{X}$ = otoskeskiarvo, μ = populaatiokeskiarvo, S = otoskeskihajonta ja n = havaintojen luku-

$$(\bar{X} - t_{\alpha/2}^{(n-1)} \cdot \frac{s}{\sqrt{n}}, \bar{X} + t_{\alpha/2}^{(n-1)} \cdot \frac{s}{\sqrt{n}}) = 100(1-\alpha) \% \text{:n luottamusväli}^*$$

* (Helenius 1989, 296, 298)

Satunnaisluku, joka noudattaa t-jakaumaa, saa todennäköisyydellä $\alpha/2$ suuremman arvon kuin $t_{\alpha/2}^{(n-1)}$.