



Turun yliopisto  
University of Turku

# **KÄYTTÖPÄÄOMAN OPTIMOINTI TOIMITUSKETJUSSA**

Pro gradu  
Liiketaloustiede, toimitusketjun johtaminen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Elina Hunnako

Ohjaaja:  
Harri Lorentz

24.11.2015  
Helsinki





# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuskonteksti.....	7
1.2	Tutkimuskysymykset .....	8
1.3	Tutkielman rakenne.....	8
2	KÄYTTÖPÄÄOMAHALLINTA .....	10
2.1	Käyttöpääoma .....	10
2.2	Likviditeetin hallinta .....	12
2.3	Kassavirtasykli ja osakomponenttien kiertoajat.....	14
2.3.1	Varastonhallinta .....	17
2.3.2	Myyntisaamisten hallinta .....	20
2.3.3	Ostovelkojen hallinta .....	22
3	KÄYTTÖPÄÄOMA JA KANNATTAVUUS .....	24
3.1	Käyttöpääomahallinnan yhteys yrityksen kannattavuuteen .....	24
3.2	Pääoman tuottavuuden parantaminen .....	25
3.3	Luotonhallinta .....	28
3.3.1	Maksuehtojen hallinta.....	29
3.3.2	Maksuehtojen optimointi .....	31
4	KÄYTTÖPÄÄOMAN OPTIMOINTI TOIMITUSKETJUSSA.....	34
4.1	Neuvotteluvoima ja riippuvuussuhteet toimitusketjussa.....	34
4.2	Toimitusketjun kassavirtasyklin hallinta.....	38
4.3	Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	44
4.3.1	Logiikkamalli.....	44
4.3.2	Logiikkamallin elementit .....	45
4.3.3	Logiikkamallin rakentaminen ja sen hyödyt.....	46
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	49
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	49
5.2	Tiedonkeruumenetelmän valinta ja tutkimuksen toteuttaminen .....	49
5.3	Tutkimustapausten valinta .....	50
5.4	Aineiston analysointimenetelmät .....	51
5.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	52

6	TUTKIMUSTULOKSET .....	54
6.1	Tutkimuskontekstin vaikutus käyttöpääomahallintaan .....	55
6.2	Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot .....	57
6.2.1	Varastonhallinta .....	58
6.2.2	Myyntisaamisten hallinta .....	61
6.2.3	Ostovelkojen hallinta .....	62
6.2.4	Toimittajakentän supistaminen .....	68
6.2.5	Toimittajayhteistyön kehittäminen .....	69
7	KESKUSTELU .....	75
7.1	Tutkimuskontekstin vaikutus käyttöpääomaan .....	75
7.2	Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot .....	76
7.2.1	Varastonhallinta .....	77
7.2.2	Myyntisaamisten hallinta .....	78
7.2.3	Ostovelkojen hallinta .....	80
7.2.4	Toimittajakentän supistaminen .....	84
7.2.5	Toimittajayhteistyön kehittäminen .....	85
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	90
9	LÄHDELUETTELO .....	94
10	LIITTEET .....	99

## **Kuvioluettelo**

Kuva 1 Kassavirtasykli yrityksen näkökulmasta .....	15
Kuva 2 Kassavirtasykli ja sen osakomponentit.....	16
Kuva 3 Hankintatoimen vaikutus pääoman tuottoasteeseen.....	27
Kuva 4 Maksuehtojen parametrit.....	30
Kuva 5 Matriisi maksuehtojen variaatioista.....	32
Kuva 6 Logiikkamallin elementit .....	45

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1 Yhteenveto tutkimustapauksista.....	51
Taulukko 2 Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinojen painottuminen yrityskohtaisesti.....	55
Taulukko 3 Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot: yhteenveto empiirisen osan tuloksista...	74

## **Keskeiset käsitteet**

DPO = Days of Payable Outstanding

DSO = Days of Sales Outstanding

DIO = Days of Inventory Outstanding

C2C = Cash-to-Cash

ROI = Return on Investment

EOQ = Economic Order Quantity

JIT = Just in Time

RDT = Resource Dependence Theory

FSCM = Financial Supply Chain Management

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuskonteksti

Maailmanlaajuisen talouskriisin myötä Suomeen heijastunut taantuma on vaikuttanut käyttöpääomaan ja ostaja-toimittaja välisiin suhteisiin. Näin ollen yritysten toimenpiteet niin käteisen, varaston, myyntisaamisten kuin ostovelkojen suhteen vaikuttavat yrityksen selviytymismahdollisuuksiin vallitsevassa taloustilanteessa. Yadav, Kamath ja Manjrekar (2009) ovat havainneet, että toimintatavat käyttöpääoman hallitsemiseksi vaihtelevat ajan myötä. Taloustilanteen muutoksilla on heidän mukaansa suurin vaikutus käyttöpääomahallinnan toimintatapoihin. Tästä havainnosta huolimatta globaalien finanssikriisien syistä, sen vaikutuksen laajuudesta ja makrotaloudellisista ongelmista on olemassa paljon akateemisia tutkimuksia, mutta käyttöpääoman hallinnasta finanssikriisin aikana ja sen jälkeen sekä siitä seuranneesta likvideettipulasta on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän. Epävakaata taloustilannetta toimii tutkimuskontekstina ja tutkimuksessa käyttöpääomahallintaa tarkastellaan vallitsevan taloustilanteen näkökulmasta. (Yadav, Kamath & Manjrekar, 2009, 34; Ramiah, Zhao & Moosa 2012, 332–333.)

Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) mukaan syksyllä 2008 lähtenyt maailmanlaajuisen finanssikriisi ajoi maailmantalouden poikkeuksellisen vakavaan taantumaa, jonka seurauksena Euroopassa laukesi julkisen talouden velkakriisi. Suomi sai osansa vaikeuksista sen ollessa vahvasti riippuvainen ulkomaankaupasta. Edelleen vuonna 2014 kriisi hidasti Suomen talouskasvua bruttokansantuotteen volyymin supistuessa 0,1 prosentilla edellisvuoteen nähden. EK epäilee taantumaa edeltäneen tuotannon tason saavutettavan aikaisintaan vuosikymmenen lopulla. Teollisuustuotanto jatkoi pudotustaan maaliskuussa 2015. Kehityksen ennustetaan menevän huonompaan suuntaan, vaikka teollisuuden pitäisi piristyä Euroopan elpymässä. Vienti kokonaisuudessaan ei ole vielä elpynyt ja monet viennistä riippuvaiset teollisuusalat ovat olleet viime vuosina vaikeuksissa. Vuonna 2015 teollisuudessa niin kotimaahan kuin vientiin suuntautuvan liikevaihdon ennustetaan vähenevän. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2014 tuonti laski 1,4 prosentilla ja vienti 0,4 prosentilla edellisvuoteen nähden. Vaihtotase oli 0,6 miljardia alijäämäinen maaliskuussa 2015 ylijäämäisestä kauppatasteesta huolimatta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2015; Tilastokeskus 2015)

EK:n suhdannebarometri ei ole luvannut erityisempää käännettä Suomen talouteen. Toukokuun 2015 kyselyn suhdannenäkymät olivat kuitenkin aiempaa myönteisempiä. Vallitseva suhdannetilanne Suomessa on edelleen huono, sillä kysyntä on kaikilla toimialoilla selvästi alle normaalin tason, tilauskanta on heikko ja kapasiteetti laajalti vajaa käytössä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2015)

Muuttuvan toimintaympäristön seurauksena yritykset ovat olleet pakotettuja kiinnittämään huomiota kustannuksien minimointiin ja varojen hallintaan. Käyttöpääoman merkitys on tärkeämpi laskusuhdanteissa, jolloin likviditeetti on suurempi huolenaihe yrityksille. Yritysten on harvemmin todettu keskittyvän voimakkaasti käyttöpääomanhallintaan taloudellisen tilanteen ollessa hyvä, koska ne ovat halukkaampia tekemään investointeja kuin tehostamaan käyttöpääomahallintaansa. Kesimlin ja Gunayn (2011) mukaan yritykset, jotka taantumassa hallitsevat käyttöpääomaansa optimaalisesti, selviytyvät vahvempina taantumien jälkeen. Puutteellinen käyttöpääoman hallinta voi johtaa taloudelliseen ahdinkoon, joka lisää konkurssin todennäköisyyttä. Käyttöpääomahallinta on yksi liiketoiminnan jatkuvuuden kulmakivistä, joka toimii suojana maksuehtojen tiukentuessa ja mahdollistaa pääsyn lisäpääomaan. (Kesimli & Gunay, 2011, 60; Ramiah, Zhao & Moosa, 2012, 332–333; Hagberg & Johansson 2014, 6-10.)

## **1.2 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuskysymyksenä on mitkä ovat käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot toimitusketjussa. Tutkimuskysymyksen avulla toisin sanoen pyritään löytämään vastaus millaisin keinoin käyttöpääomahallintaa kehitetään ja käyttöpääomaa optimoidaan toimitusketjussa. Käyttöpääomahallinta on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi yritysten kulu- ja kaustoiminnoissa ja hyödyttää kaikkia toimitusketjun jäseniä, jonka vuoksi tutkimusaiheeni on vallitsevassa taloustilanteessa hyvinkin ajankohtainen. Käyttöpääomahallinnan on todettu parantavan yrityksen kannattavuutta. Tässä tutkimuksessa aihetta tarkastellaan laajemmin eli mikä yhteys toimittajayhteistyöllä on parannettaessa yrityksen käyttöpääomahallintaa. Tutkimus esittelee erilaisia käyttöpääoman suorituskyvyn mittareita ja kassavirtahallinnan tekniikoita sekä näiden vaikutuksia yrityksen ja koko toimitusketjun kannattavuuteen.

## **1.3 Tutkielman rakenne**

Teoriaosa muodostuu kolmesta luvusta ja empiriaosa puolestaan kolmesta luvusta. Johdantoluvussa valotetaan aluksi vallitsevaa taloustilannetta ja sen vaikutusta käyttöpääomahallinnan merkityksen kasvuun. Toisessa luvussa syvennyttään käyttöpääomaan ja likviditeetin hallintaan. Luvussa esitellään lisäksi kassavirtasykli ja siitä koostuvat osakomponentit. Teoriaosan kolmannessa luvussa käsitellään kannattavuuden mittaamista sekä havainnollistetaan miten hankintatoimi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi luvussa käydään läpi luotonhallinnan merkitystä osana käyttöpääomahallintaa. Neljäs



luku muodostuu neuvotteluvoimasta toimitusketjussa sekä toimitusketjun riippuvuussuhteista, käyttöpääoman optimoinnista toimitusketjussa sekä tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä.

Tutkielman empiirinen osa jakautuu kolmeen lukuun, joita ovat tutkimuksen luvut 5-7. Viides luku selvittää valitun lähestymistavan ja käytetyn tutkimusmenetelmän, joka tarkoittaa aineiston keruu- ja analysointitapojen selvittämistä. Luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa luvussa esitellään teemahaastatteluiden tulokset ja luvussa seitsemän aineiston analysointi. Luvussa kahdeksan kerrataan tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja tehdään koko työstä yhteenveto, jonka perusteella tehdään johtopäätökset.

## 2 KÄYTTÖPÄÄOMAHALLINTA

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä erilaisia toimintatapoja ja mittareita, jotka vaikuttavat toimitusketjun taloudelliseen suorituskykyyn. Näiden pohjalta on helpompi saada käsitys siitä, kuinka logistisilla toimenpiteillä ja mittareilla on suora yhteys yrityksen pääomarakenteeseen ja siten pääomakustannukseen. Käyttöpääomahallintaa tehostamalla voidaan vaikuttaa yrityksen pääomarakenteeseen. Erityisesti epävakaaassa taloustilanteessa käyttöpääomahallinnan merkitys korostuu, sillä käyttöpääomahallinnalla on merkittävä vaikutus yrityksen likviditeetin hallintaan. Käyttöpääomaa tarvitaan operatiivisen liiketoiminnan kattamiseen. Valitettavan usein yrityksillä on kuitenkin taloudellista epävakautta sekä tiedonpuutetta käyttöpääomahallinnan vaikutuksista toimitusketjussa. Tiiviit suhteet toimitusketjun kumppaneiden kanssa ja integroitu toimitusketju on todettu tehokkaaksi tavaksi yritysten kustannusten pienentämiseksi ja liiketoiminnan joustavuuden lisäämiseksi, mutta yrityksen sisäiset ja taloudellisesti merkittävät toimintatavat jäävät usein huomioimatta. Ostaja ja toimittaja ovat keskenään ristiriitaisessa tilanteessa, sillä ostajan päällimmäisenä motiivina on velkojen pitkittäminen. Tämän kaltainen ostovelkojen pitkittäminen parantaa ostajan käyttöpääomaa, mutta vastaavasti vaikuttaa haitallisesti toimittajan kassavirtoihin johtaessa taloudellisesti epävakaaaseen tarjontaan. Globalisaatio ja tuotannon ulkoistaminen entisestään lisää toimitusketjun monimutkaisuutta ja rajoittaa toimitusketjun jäsenien käyttöpääomatarpeita. Seuraavaksi tässä luvussa tullaan esittelemään käyttöpääomaa, likviditeetin hallintaa sekä kassavirtasykliä ja siitä koostuvia osakomponentteja. (Bittner, Porter & Serda, 2012, 20; More & Basu, 2013, 624–625; Sandeep, 2013, 107.)

### 2.1 Käyttöpääoma

Bruttokäyttöpääomalla tarkoitetaan yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutunutta rahoituksen määrää, joka koostuu yrityksen lyhytaikaisista varoista ja veloista. Siihen kuuluvat vaihto-omaisuus eli varastot ja rahoitusomaisuus eli kassa, myyntisaamiset ja arvopaperit. Bruttopääoma kertoo kuinka paljon rahoitus- ja vaihto-omaisuutta tarvitaan liiketoiminnan pyörittämiseen. Nettokäyttöpääoma eroaa bruttokäyttöpääomasta siten, että siitä yrityksen lyhytaikaiset velat on vähennetty. (Niskanen & Niskanen 2004, 117; Yritystutkimus Ry, 2011, 68.)

Käyttöpääoman tarvetta voidaan kattaa joko lyhytaikaisella tai pitkäaikaisella vieraalla tai omalla pääomalla. Toisin sanoen nettokäyttöpääoma osoittaa missä määrin yrityksen lyhytvaikutteinen omaisuus on rahoitettu vieraalla tai omalla pääomalla. Nettokäyttöpääoma antaa tietoa esimerkiksi velkojille ja tavarantoimittajille siitä, kuinka hyvä yrityksen

likviditeetti on. Käyttöpääoman määrän ollessa liian alhainen se heijastelee likviditeettiriskiä, kun taas liian korkea käyttöpääoman määrä on merkinä tehottomuudesta. Alla oleva kaava esittää miten käyttöpääoma lasketaan. (Scherr, 1989, 3-6; Niskanen & Niskanen 2004, 117; Yritystutkimus Ry, 2011, 68; Wuttke, Blome & Henke 2013, 780.)

- + Vaihto-omaisuus
- + Myyntisaamiset
- + Sisäiset myyntisaamiset
- + Osatuloutuksen saamiset
- Ostovelat
- Sisäiset ostovelat
- Saadut ennakot
- = **Käyttöpääoma**

Käyttöpääoma ja siitä koostuvat käyttöpääomaerät ovat riippuvaisia liikevaihdosta, jonka takia niitä verrataan liikevaihtoon. Käyttöpääomaprosenttia käytetään erinäisissä laskelmissa ja ennusteissa nähdäkseen miten mahdolliset muutokset vaikuttavat yrityksen rahoitustarpeeseen ja näin voidaan arvioida kasvavan liiketoiminnan vaatiman käyttöpääoman määrää. Toimiala vaikuttaa käyttöpääoman suuruuteen suhteessa liikevaihtoon, kun taas toimialan kausiluonteisuus ja tilinpäätösjärjestelyt vaikuttavat käyttöpääomaerien kiertoaikoihin. (Yritystutkimus ry, 2011, 69.)

Käyttöpääomaerät muodostavat syklin, joka lähtee liikkeelle käteisvarannosta, jolla ostetut materiaalit ja työvoima ostetaan. Valmistuneet tuotteet varastoidaan, jolloin varastosta myynti synnyttää myyntisaamisia, jotka lopulta täydentävät alkuperäistä kassavarantoa. Yrityksen merkittävin rahavirta on käyttöpääomasykli ja sen kiertonopeus on hyvin korkea verrattuna kassavarannon muihin sisään- ja ulosmeneviin rahavirtoihin. Siksi sitä verrataan yrityksen liiketoiminnan elinehdoksi ja maksimoidakseen osakkeenomistajien varallisuutta, yrityksen tulee maksimoida kassavirtojen arvoa. Niin kauan kuin yrityksellä on käteistä, se pysty maksamaan laskunsa. Tästä huolimatta kassaa ei ole kannattavaa pitää kovin suurena sen ollessa kaikista tuottamattomin omaisuuserä. Kassavarantoa ei tule pitää suurena, koska se ei ole osa myyntiprosessia, kuten varasto ja myyntisaamiset ovat. (Scherr, 1989, 3-6.)

Käyttöpääoma osoittaa liiketoiminnan rahoitustarpeen, joka on katettava korollisella vieraalla pääomalla ja omalla pääomalla. Mitä suurempi kiertonopeus, sen vähemmän pääomaa on tarvittu pelkästään liiketoiminnan pyörittämiseen. Käyttöpääoman kiertonopeus lasketaan jakamalla liikevaihto käyttöpääomalla. Käyttöpääomaprosentti kertoo puolestaan sen kuinka paljon pääomaa on sitoutunut yrityksen toimintaan suhteessa liiketoiminnan laajuuteen. (Rauhala, 2011, 50–52.)

Vaihto-omaisuuden määrällä ja varastointikustannuksilla on hyvin suuri vaikutus käyttöpääomaan. Pelkästään varastoimisen pääomakustannus on usein jo viidennes käyttöpääomasta. Yksi käyttöpääomaongelmia aiheuttava tekijä on pitkien myyntimaksuajkojen aiheuttamat myyntisaamiset. Päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ostamisen ja logistiikan ohjauksella ostaja voi vaikuttaa ratkaisevasti tarvittavan käyttöpääoman määrään sekä liiketoimintaan sitoutuneeseen pääoman tuottoon, erityisesti vaihto-omaisuuteen sijoitetun pääomaa tuoton parantamiseen. Logistiikkaprosessin läpimenoajan lyhentäminen vähentää fyysisiä varastoja sekä vaihto-omaisuuden määrää, kasvattaa myyntikatteen määrää sekä pienentää yleiskustannuksia. (Rauhala, 2011, 92–93, 134–135.)

## 2.2 Likviditeetin hallinta

Yrityksen likviditeettiä voidaan tarkastella joko staattisesta tai dynaamisesta näkökulmasta. Staattinen näkökulma perustuu tasetietoihin tarkasteluhetkellä ja kuvaa ainoastaan tietyn päivän tilannetta. Staattinen maksuvalmius mittaa yrityksen maksuvalmiutta ”Quick ratio” ja ”Current ratio”-tunnusluvulla. Dynaaminen näkökulma huomioi käytössä olevan likviditeetin yrityksen prosesseissa ja mittaa muutoksia yrityksen likviditeetissä tietyllä hetkellä. Kassavirtalaskelman avulla saadaan kuva yrityksen dynaamisesta maksuvalmiudesta. (Farris & Hutchinson, 2002, 291.)

Perinteinen tilinpäätösanalyysi arvioi yrityksen maksuvalmiutta ”Quick ratio” ja ”Current ratio”-tunnusluvulla. ”Quick ratio” lasketaan taseen rahoitusomaisuus jaettuna lyhytaikaisilla veloilla, kun taas ”Current ratio” saadaan jakamalla taseen vaihtuvat vastaavat lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. ”Current ration” perusteella yrityksen maksuvalmius heikkenee lyhytaikaisen vieraan pääoman määrän kasvaessa. Lyhytaikaisen vieraan pääoman määrän kasvu voi itse asiassa parantaa yrityksen maksuvalmiutta, jos sen kasvu kohdistuu ostovelkoihin tai saatuihin ennakkoihin. Vaikka näitä tunnuslukuja yleisimmin käytetään yrityksen likviditeetin mittaamiseksi, on tätä näkökulmaa kritisoitu niiden kyvyttömyydestä mitata likviditeettiä riittävästi. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä rahavirrat yleensä kulkevat epäsäännöllisesti, jonka vuoksi taseen tunnusluvut antavat virheellisen kuvan yrityksen maksuvalmiudesta, koska ne ovat yleensä poikkileikkauksia sen hetkisestä tilanteesta. Tästä syystä pk-yritysten maksuvalmius tulisi aina varmistaa kassavirtalaskelmalla. ”Current ratio” ja ”Quick ratio”-tunnuslukujen heikkoutena on se, että ne eivät anna mitään tietoa käyttöpääomasta. Käyttöpääomahallinta on nimittäin tasapainottelua maksuvalmiuden ja kannattavuuden välillä ja niiden ollessa epätasapainossa yritys kärsii. (Farris & Hutchinson, 2002, 291; Niskanen & Niskanen, 2003, 118; Koski 2008, 53–54; Kaiser & Young 2009, 67.)

Kassavirtalaskelma kertoo kuinka paljon rahaa yritykseen on tullut ja kuinka paljon sitä on käytetty. Taseen, liitetietojen sekä tuloslaskelman tiedot ovat pohjana kassavirtalaskelman laatimiselle. Lyhytaikaisilla saamisilla voidaan parantaa kassavirtaa hetkellisesti, mutta yleisesti ottaen kassavirtalaskelmia tulisi olla 3-5 vuoden ajalta toiminnan arvioimiseksi. Kassavirtalaskelmasta voidaan esimerkiksi nähdä, onko yritys joutunut hankkimaan rahoitusta pitkittämällä ostovelkojensa maksua. Kassavirtalaskelma auttaa myös löytämään yritykselle optimaalisen kasvunopeuden ilman, että yrityksen maksuvalmius vaarantuu. Esimerkiksi yrityksen kasvuaikomukset aiheuttavat käyttöpääomatarpeen kasvun suurempien varastojen ja myyntisaamisten muodossa. Kassavirtalaskelmalla voidaan ajoittaa kassasta maksut tulojen mukaisesti sekä auttaa arvioimaan miten etupainotteisesti syntyvät kustannukset, kuten suuremmat varastot, vaikuttavat yrityksen maksukykyyn. (Koski, 2008, 55; Yritystutkimus ry, 2011, 52–58.)

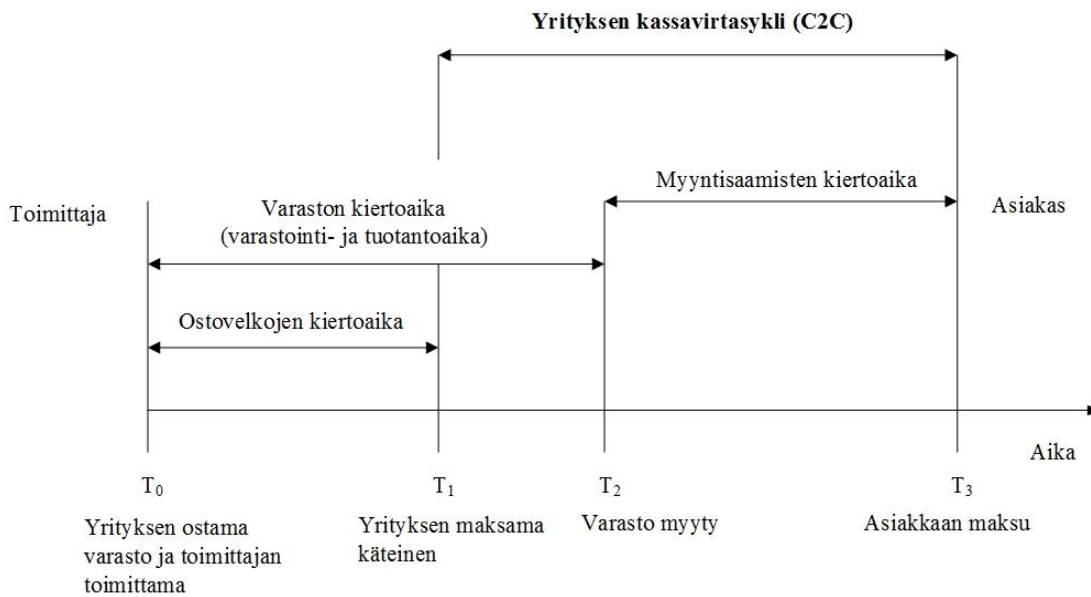
Hankintatoimen ja logistiikan onnistumista ja toiminnan tehokkuutta mitataan erilaisien tunnus- ja tehokujien avulla, joita ovat muun muassa varaston kiertonopeus, vaihtomaisuuden kiertoaika eli riitto ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI, Return on Investment). Toiminta on kannattamatonta, mikäli toiminnan tuotto, ROI-luku, on pienempi kuin vieraan pääoman kustannus. Näiden tunnuslukujen avulla arvioidaan tilaus-toimitusketjun ohjaamisen toimenpiteiden vaikutuksia operatiivisella tasolla ja pyritään löytämään tehostamiskohteita. Tunnusluvut toimivat organisaation toiminnan ohjaamisen apuvälineinä. Varaston kiertonopeus kertoo keskimääräisen varaston vaihtuvuuden eli kuinka monta kertaa varastoon sitoutuva pääoma vaihtuu tilivuoden aikana. Vaihtomaisuuden kiertoaika eli riitto kertoo taas sen, kuinka monta kalenteripäivää vaihtomaisuutta säilytetään yrityksessä ennen kuin se käytetään tai myydään. Tässä luvussa käsitellään kahta ensimmäistä mainittua eli kiertonopeutta ja kiertoaikaa, kun taas sijoitetun pääoman tuottoa, ROI-lukua, käsitellään tarkemmin luvussa kolme. (Rauhala, 2011, 124–127.)

Yrityksen kannattava tulos saavutetaan vaikuttamalla kahteen asiaan: katetuottoon ja varaston kiertonopeuteen. Kun maksimoidaan katetuoton määrä ja varaston kiertonopeus, kannattavuus on huipussaan ja tulos maksimaalinen. Alhaisella katetuotto prosentilla voidaan ansaita tuottoa, mikäli kiertonopeus on riittävän suuri. Hitaasti kiertävien tuotteiden kohdalla katetuotto prosentti tulee saada korkeaksi pienemmän kiertonopeuden takia. Tämän vuoksi kiertoaikojen parantaminen on helpompi vaihtoehto kuin eli myyntikateprosentin nostaminen. Kiertonopeus on tuloksen perustekijä ja kannattavuuden kivijalka. Alhainen kiertonopeus lisää vaihtomaisuuteen sitoutuvan pääoman määrää sekä vähentää merkittävästi katetuottoa. (Rauhala, 2011, 129–131.)

### 2.3 Kassavirtasykli ja osakomponenttien kiertoajat

Käyttöpääoman hallinta on rinnastettavissa termiin kassavirranhallinta. Käyttöpääoma voidaan jaotella eri komponenteiksi, jotka yhdessä muodostavat kassavirtasyklin, ja laskea näiden komponenttien kiertoaikoja analysoinnin tarkentamiseksi. Nämä kassavirtasyklin kolme komponenttia ovat varaston, myyntisaamisten sekä ostovelkojen kiertoaika. Kassavirtasyklistä ja sen komponenteista puhuttaessa käytetään myös termiä C2C (Cash-to-Cash). Kassavirtasykliä käytetään käyttöpääomahallinnan mittaamiseksi ja sitä voidaan hyödyntää sekä kirjanpidollisesti että operationaalisesti. Sillä voidaan mitata likviditeettiä, organisaation tehokkuutta ja yrityksen kyvykkyyttä kustannusten kattamiseksi sekä arvioida käyttöpääoman muutoksia ja seurata kassavirtasyklin komponentteja. Kassavirtasyklin tarkoituksena on yhdistää yrityksen materiaalivirrat sekä tuoda esiin miten yrityksen taloudelliset toimenpiteet vaikuttavat toimittajiin ja asiakkaisiin. (Farris & Hutchison, 2003, 83–91; Hofmann & Kotzab, 2010, 309–310; Baños-Caballero, García-Teruel & Martínez-Solano 2010, 512; Yritystutkimus Ry, 2011, 68–69.)

Kassavirtasykli määritellään koostuvan näistä kolmesta aiemmin jo mainitusta komponentista, jotka muunnetaan rahamääräisestä arvosta päiviksi standardin mittariston luomiseksi. Jokaisella komponentilla on oma roolinsa: myyntisaamisten kiertoajalla viitataan myyntien ja tuottojen hallintaan asiakkaan suunnasta, varastoinnin kiertoajassa pääpaino on tuotannon, varastoinnin, ennustamisen ja tilauksen prosesseissa sekä ostovelkojen kiertoaika koskee hankintojen ja kulujen hallintaa toimittajan suunnasta. Tarkastelemalla kassavirtasykliin kuuluvia komponentteja huomataan, että kassavirran suorituskyvyn muutosajurit ovat luonteeltaan nimenomaan operationaalisia eivätkä taloudellisia. Näin ollen mahdolliset kassavirtaongelmat ovat prosessien piiloissa - tilausjärjestelmä voi olla tehoton tai myyntihenkilöstö saattaa tarjota liian pitkä maksuaikoja. Kehittämistoimenpiteet kassavirran parantamiseksi tehoavat vasta ongelman todellisen syyn löytyessä. Analysoidessa kassavirtasykliä tulee kuitenkin muistaa, että varaston arvo kasvaa liikuttaessa toimitusketjussa kohti loppuasiakasta, sillä jokainen toimitusketjun vaihe nostaa kustannuksillaan ja voittomarginaalillaan tuotteen lisäarvoa. Seuraavalla sivulla esitetyssä kuvassa on havainnollistettu kassavirtasykli yrityksen näkökulmasta. (Payne 2002, 41–42; Randall & Farris, 2009b, 451; Hofmann & Kotzab, 2010, 309; Kroes & Manikas, 2014, 39.)



Kuva 1 Kassavirtasykli yrityksen näkökulmasta (Hofmann & Kotzab, 2010, 309)

Varaston, myyntisaamisten ja ostovelkojen arvot saadaan yrityksen taseesta ja liikevaihdosta, kun taas myytyjen tuotteiden hankintameno saadaan tuloslaskelmasta. Kassavirtasyklin (C2C) arvo saadaan laskemalla varaston (DIO, Days of Inventory Outstanding) ja myyntisaamisten (DSO, Days of Sales Outstanding) kiertoaika yhteen, joiden yhteenlasketusta summasta vähennetään ostovelkojen (DPO, Days of Payable Outstanding) kiertoaika. Varaston kiertoaika määrittelee nopeuden, jolla raaka-aineväestön, keskeneräisten tuotteiden ja valmiiden lopputuotteiden varasto muunnetaan myynniksi. Myyntisaamisten kiertoaika koostuu tuotteen myynnin ja asiakkaalta saadun maksun välisestä ajasta, kun taas ostovelkojen kiertoaika on toimittajalta ostetun varaston ja toimittajalle suoritettua maksun välinen aika. Kassavirtasyklin komponentteja voidaan myös hyödyntää samalla toimialalla olevien yritysten suorituskyvyn vertailuanalyysissä – esimerkiksi vertailtaessa keskenään yritysten sisäisiä ostovelkakäytäntöjä. Vertailuanalyysin tuomat tulokset auttavat tunnistamaan kehittämistoimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi sekä etsimään proaktiivisesti parannuksia yhdessä toimitusketjun eri osapuolten kanssa. Kaavat komponenttien ja näistä muodostuvan kassavirtasyklin laskemiseksi on kuvattu seuraavassa taulukossa. (Randall & Farris, 2009b, 450–451; Hofmann & Kotzab, 2010, 308; Kroes & Manikas, 2014, 39.)

Mittari	Laskentakaava	Määritelmä
DSO	$\frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Nettomyynti}} \times 365$	Asiakkaalle myönnettävän luoton kesto päivissä
DIO	$\frac{\text{Varaston arvo}}{\text{Myytyjen tuotteiden hankintameno}} \times 365$	Varaston kiertoaika päivissä
DPO	$\frac{\text{Ostovelat}}{\text{Myytyjen tuotteiden hankintameno}} \times 365$	Toimittajan myöntämän luoton kesto päivissä
C2C	$C2C = DSO + DIO - DPO$	Kuinka kauan yrityksellä kestää saada käteistä ennen velkojen maksua

Kuva 2 Kassavirtasykli ja sen osakomponentit (Kroes & Manikas, 2014, 39)

Komponenteista saatu arvo päivissä voi olla joko negatiivinen tai positiivinen luku. Päivien lukumäärä osoittaa kuinka kauan kyseisellä yrityksellä pääoma on sidottu nimenomaiseen liiketapahtumaan. Positiivinen tulos tarkoittaa, että pääoma on sidottu puuttuvaan maksuun asiakkaalta, kun taas negatiivinen tulos on merkinä yritykseen saadusta myynnistä ennen kuin maksu tulee suorittaa toimittajalle. Toisin sanoen positiivinen arvo tarkoittaa pääoman olevan asiakkaalla, kun taas negatiivinen arvo kertoo pääoman hallussapidosta yrityksen sisällä. Kassavirtasyklin tavoitteena on päästä lähelle nollaa, tai ollen jopa negatiivinen, koska se kuvastaa yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta. Kassavirtasyklin osakomponenteissa tapahtuvat muutokset heijastuvat toimitusketjun suorituskykyyn. Mikäli kassavirtasykliä tarkastellaan prosentuaalisena muutoksena, negatiivinen muutos kertoo parantumisesta, kun taas positiivinen muutos on merkinä heikentymisestä. Mitä suurempi käyttöpääomasykli on, sitä enemmän yritys tarvitsee rahoitusta. Alhainen kassavirtasykli johtaa parempaan nettonykyarvoon ja siten yrityksen suurempaan arvoon. Kannattavuuden lisäksi alhaisempi kassavirtasykli parantaa maksuvalmiutta ja yrityksen tuottavuutta. Ideaalitilanteessa, jossa kassavirtasykli on negatiivinen, asiakkaat ja toimittajat ovat yrityksen korottoman rahoituksen lähteenä, eikä yritys niinkään sido käteistä omiin operatiivisiin prosesseihinsa. Negatiivinen kassavirtasykli on otollisempi yrityksen kasvulle, sillä alhaisella kassavirtasyklillä saavutettu suorituskyky saadaan pienentämällä varastoja ja kasvattamalla ostovelkojen määrä suuremmaksi suhteessa myyntisaamisiin. (Hutchison, Farris & Anders, 2007, 43; Ross, Westerfield & Jordan, 2008, 632; Randall & Farris, 2009b, 451–452; Hofmann & Kotzab, 2010, 310; Marttonen, Monto & Kärri 2013, 432.)



Kuten on todettu, että lyhyt kassavirtasykli on ihanteellinen yrityksen kannattavammalle toiminnalle, tilanne saattaa kuitenkin olla päinvastoin joissain tapauksissa. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla pidemmän kassavirtasyklin ylläpitäminen saattaa olla tietoinen valinta, koska lyhytaikaiset velat ovat useimmiten ainoa lähde ulkoiselle rahoitukselle ja näin ollen yrityksen olemassaololle elinehto. Pidempi kassavirtasykli voi lisätä yrityksen myyntiä ja parantaa sen kannattavuutta monestakin eri syystä. Tällaisessa tilanteessa yritys on investoinut enemmän varastoihin, kasvattanut myyntisaamisille myönnettyä luoton määrää sekä saanut toimittajilta merkittäviä alennuksia ennakkoaisista maksuista. Suuremmilla varastotasolla voidaan ehkäistä keskeytyksiä tuotantoprosessissa ja välttyä liiketoiminnan rahalliselta menetykseltä, koska hankintakustannukset alentuvat ja välttyään hintavaihteluilta. Myöntäessään asiakkailleen parempia luottoehtoja yritys vahvistaa asiakassuhteitaan, mikä johtaa lisääntyneeseen myyntiin. (Baños-Caballero, García-Teruel & Martínez-Solano, 2010, 512.)

Vaikka kassavirtasykliä analysoimalla on mahdollista havaita ensimmäiset merkit kannattavuuden muutoksista, se on saanut myös osakseen kritiikkiä. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta sen heikkoutena on kassavirtasyklimuutosten vaikutukset likviditeettiin ja kannattavuuteen. Kassavirtasyklilähestymistapa nimittäin olettaa, että syklin kiertoaikaa voidaan lyhentää ilman, että se vaikuttaa kustannusten nousuun tai myynnin laskuun. Maksuehtojen tiukentaminen kuitenkin vähentää tuotteen houkuttelevuutta asiakkaan silmissä, jonka seurauksena myyntivolyymi ja tuotot vähentyvät. Vastaavasti maksujen viivästyttäminen toimittajalle on merkinä huonosta kohtelusta ja saattaa johtaa myytyjen tuotteiden kustannusten nousuun. Kassavirtasyklin haasteena on löytää balanssi operaatioiden ja taloudellisten päätösten välillä. Operatiivisen johdon motiivina kassavirtasyklin pidentämiseksi on likviditeetin lisääminen, kun taas yrityksen talouspääöksistä vastaava johto haluaa lyhentää kassavirtasykliä vapauttaakseen rahaa pääomasijoituksiin. Kassavirtasyklin optimointi muodostuu ongelmaksi siinä vaiheessa, kun yhden toimijan optimointi johtaa koko toimitusketjun kattavaksi optimoinniksi. Määritelläkseen optimin arvon kassavirtasyklille, tämän vaikutukset kannattavuuteen ja toimitusketjun muihin toimijoihin tulisi mallintaa, jonka kautta toimitusketjun jäsenet pystyvät tunnistamaan kehittämiskohteensa. (Striscek, 2001, 34–40; Talponen, 2002, 42; Hutchison, Farris & Anders, 2007, 43–44; Hofmann & Kotzab, 2010, 309–313.)

### 2.3.1 Varastonhallinta

Varastonhallinta on fyysisestä muodostaan huolimatta verrattavissa myyntisaamisten ja ostovelkojen hallintaan. Yrityksen ylläpitäessä kohtuullista varastointitasoa se voi paremmin vastata kysynnän kasvuun. Varastointitasojen hallintaa voidaan kuitenkin parantaa

samanaikaistamalla toimittajien raaka-ainetoimitukset tuotantoprosessin tarpeisiin. Alhaisella varastointitasolla on tutkittu olevan positiivinen vaikutus kannattavuuteen sen vapauttaessa varastoihin sitoutunutta käyttöpääomaa. Toisin sanoen käyttöpääoman ollessa liiaksi sidottuna varastoihin se vaikuttaa haitallisesti kannattavuuteen. Kun tavaroita toimitetaan varastoon riittävän pienissä erissä, vapautuu rahaa muuhun liiketoimintaan. Yritykset kuitenkin perustelevat myyntiin nähden liian suuria hankittuja kertatoimituseriä esimerkiksi niistä saatavilla määrälennuksilla, toimituserän rahtivapaudella tai nykyisellä taloustilanteella selitettävillä alhaisilla koroilla. Mahdollisen ylimääräisen alennuksesta saatu hyöty ei yleensä kuitenkaan riitä kattamaan niistä koituneita kohonneita varastointikustannuksia. Bellouman (2011) tutkimuksessa ilmenee, että kannattavuuden parantuminen on yhteydessä varastojen myyntiajan lyhentymiseen. Mitä parempi kiertonopeus on, sitä suurempi kokonaistuotto saadaan. Varastointitasot tulisi näin ollen pitää määrittämällä toimialan luonteesta huolimatta ollakseen tehokkaasti hallittavissa. Ylisuuret varastot hidastavat varaston kiertonopeutta, synnyttävät käteisalennuksen menetyksiä ja aiheuttavat maksuvalmiushäiriöitä. Käteisalennuksen menetys on seuraus ostotoiminnan suunnittelun puutteesta. (Scherr, 1989, 280–281; Bellouma 2011, 76–82; Rauhala, 2011, 53, 128, 179–183)

Varastojen tarve ja koko riippuu varaston luonteesta. Varastot voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: raaka-ainevarastoon, puolivalmiiden tuotteiden varastoon sekä lopputuotevarastoon. Yritykset pitävät raaka-ainevarastoja suojautuakseen tarjonnan puutetta vastaan sekä välttyäkseen raaka-aineen hintavaihteluilta. Suojautuessaan korkeita hintavaihteluita vastaan materiaaleja voidaan hankkia hintojen ollessa alhaalla ja vastaavasti vähentää hankintaa hintojen ollessa korkealla. Tämä vähentää yrityksen kustannuksia sekä varastointikustannusten vaihtelevuutta. Raaka-ainevarastoinnilla yritykset voivat hyötyä määrälennuksista tilatessaan isommissa erissä. Tilaamalla enemmän kerrallaan yksittäisen tuotteen hankintahintaa alenee, mutta varastotaso joudutaan pitämään korkeampana. Pääsyyinä puolivalmisteverastojen ylläpidolle on tuotannon puskurointi, joka on osa tuotannon suunnittelua ja mahdollistaa joustavan ja taloudellisen toimintatavan. Ylläpitämällä puskurivarastoa tuotannon eri prosessien välissä vältetään mahdollisilta ongelmilta, kuten esimerkiksi jonkin prosessin tuotantolinjan pysähtyessä koneiden ja työntekijöiden joutokäynnistä aiheutuvilta lisäkustannuksilta. Lopputuotevarastoa ylläpitämällä taataan korkea palvelutaso ja tuotteet ovat välittömästi saatavilla asiakkaan niin halutessa. Muussa tapauksessa asiakkaat tilaavat tuotteet toiselta toimittajalta. Toisaalta tämä perustelu lopputuotevaraston ylläpidolle voitaisiin välttää sopimalla asiakkaan kanssa edullisemmista hinnoista, joka olisi vaihtoehtona korkealle saatavuustasolle. Monet asiakkaat olisivat todennäköisesti valmiita odottamaan tuotteiden valmistusta saadakseen ne edullisemmalla hinnalla. Toinen syy tämän varaston ylläpitoon on tuotannon tasapainottaminen. Mikäli yritys valmistaa useita erilaisia tuotteita käyttämällä samaa kalustoa eli jou-

tuessaan siirtymään yhden tuotteen valmistuksesta toisen tuotteen valmistukseen, aiheuttaa se kustannuksia ja viivästyksiä tuotannossa. Mitä pidempi tuotantoaika on, sitä korkeammat ovat tuotantolinjan siirtymis- ja alasajokustannukset ja näin ollen korkeammat varastotasot puolivalmistuotteiden ja lopputuotteiden kohdalla. (Scherr, 1989, 280–283.)

Kuten todettu, varastoinnilla voidaan suojautua hintavaihteluita vastaan, saavuttaa taloudellisempi tuotantostrategia ja taata asiakkaalle korkea palvelutaso. Varastoinnin haittapuolena on kuitenkin se, että se kasvattaa käyttöpääomavaatimuksia. Mikäli ostettava määrä ylittää tuotantokapasiteettia vastaavan määrän, varaston arvo kasvaa. Ennakoimaton varastotasojen vaihtelu viittaa puutteelliseen kapasiteetin ohjaukseen. Kyvyttömyys ohjata kapasiteettia nähdäänkin tavallisimpana syynä varastojen suuruuteen. Tämän vuoksi varastohallintaan on kehitetty erilaisia malleja, joiden avulla pyritään löytämään optimaalinen varastointitaso. Taloudellista eräkokomallia (EOQ, economic order quantity) käytetään varastotason laskemiseen, joka minimoi varaston ylläpitokustannuksia ja tilauskustannuksia, kun taas JIT-tuotantotapa (Just in Time) perustuu toimittajien kanssa tehtyihin pitkäkestoiisiin sopimuksiin, jossa tarvittavat toimitukset tapahtuvat säännöllisesti pienissä erissä, riittäen sen hetkisiin tuotantovaatimuksiin. Varastoinnin tarvetta voidaan välttää siirtymällä JIT-tuotantotapaan, jonka tarkoituksena on vähentää varastoja valmistamalla ja toimittamalla tuotteet vasta silloin, kun niitä tarvitaan. JIT:iin perustuvalla tuotantotavalla vähennetään puolivalmisvarastoja ja neuvottelemalla yhdessä toimittajan kanssa vähennetään raaka-ainevarastoja, kun raaka-ainetoimittajan kanssa tehdään pitkäaikainen sopimus, jossa sovitaan raaka-aineesta maksettava hinta. Tällöin vältetään raaka-aineen hintamuutoksilta ja raaka-aineen varastointi voi tapahtua kyseisellä toimittajalla, kun raaka-ainevarastoa ei tarvitse ylläpitää hintamuutosten suojautumisen takia. Tällöin raaka-ainetoimittaja on osa valmistusprosessia ja siltä vaaditaan toimituksia säännöllisin väliajoin sekä toimittajan valmistusprosessin soveltuvan ostavan yrityksen omaan valmistusprosessiin. Tällainen toimintatapa vähentää valmistajan raaka-ainavarastoa. JIT on siis yksi vaihtoehto kalliille ylläpitovarastoille. (Scherr, 1989, 283–285; Karlöf, Lindvall, Littorin & Thornell, 1994, 110–114; Mott 2008, 243–244.)

Varastointistrategioilla on vaikutuksia kassavirtaan. Varaston ylläpitokustannukset ovat suoraan verrannollisia kustannuksiin, joita varastointi aiheuttaa. Mikäli yritys tilaa tuotteita toiselta yritykseltä, niin kustannuksia aiheutuu tilaus-, toimitus- sekä maksuprosesseista. Näiden kustannusten suuruus riippuu siitä kuinka usein tilauksia tehdään ja toimituksia saapuu. Varaston kokonaiskustannus saattaa myöskin vaihdella määrälennusten takia, jolloin tuotteen yksikkökustannus muuttuu tilattavasta määrästä. Puutekustannuksia aiheutuu, mikäli tuotteelle olisi kysyntää, mutta varastoa ei ole. Raaka-ainevaraston tai puolivalmiiden tuotteiden kohdalla näihin puutekustannuksiin sisältyvät tuotannon muutoksesta, joutoajasta tai kaluston uudelleenjärjestelystä aiheutuneet kulut. Valmiiden tuotteiden varaston eli loppuvaraston kohdalla menetetyistä myynnistä aiheutuneet kustannukset lisäävät puutekustannuksia, jos asiakas jättää ostamatta tuotteen, koska sitä ei

ole heti saatavilla. Mikäli näin pääsee käymään, on hyvin todennäköistä, että asiakas jättää tämän takia ostamatta myöskin tulevaisuudessa ja menetetyistä kassavirrasta saattaa aiheutua mahdollisia kustannuksia tulevaisuudessa. (Scherr, 1989, 286–287.)

Suuren varastointitason ylläpitäminen sekä siihen liittyvien kuljetus- ja vakuutus- kustannusten, varastoinnin ylläpitokustannusten ja tuotteiden vanhentumiskustannusten rahoittaminen edellyttää pääomaa. Rauhala (2011) toteaa, että yrityksen tulisi harjoittaa sellaista ostotoimintaa, että maksuaikaa on vielä jäljellä sen jälkeen, kun toimituserä on myyty. Toimimalla tällä tavoin osa varaston sitomasta pääomasta on mahdollista rahoittaa toimittajan antamalla maksuajalla. Toisaalta matala varastointitaso on myös riski, sillä se voi johtaa menetettyyn myyntiin sekä aiheuttaa varastoinnin puutekustannuksia. Tämän vuoksi yrityksen tulisi ottaa asiakkaan kysynnänvaihtelut osaksi suunnittelusykleään, jolla voidaan ratkaisevasti vaikuttaa toimitusketjun hallintaan. Tällainen integroitu toimintatapa edellyttää kuitenkin tehokasta koordinoitua yrityksen ja sen toimittajien välillä. Kyvyttömyys toimittaa tarvittavia tuotteita asiakkaalle hankaloittaa yrityksen toimintakykyä pitkällä aikavälillä, jonka vuoksi riittämätön varastointisuunnittelu nähdään etenkin pienten ja keskisuurten yritysten epäonnistumisen syynä. (Bellouma, 2011, 72; Rauhala, 2011, 127.)

Tuottavuuden ja keskeneräisten tuotteiden kiertonopeuden välillä on todettu olevan yhteys, sillä yrityksen tuottavuus paranee keskeneräisten tuotteiden kiertonopeuden kasvaessa. Tämä perustuu varastojen pienentämiseen. Vaihto-omaisuuden pienentäminen eli toisin sanoen sen kiertonopeuden tehostaminen alentaa korkokuluja, kasvattaa yrityksen omavaraisuutta sekä parantaa yrityksen toimituskykyä. Vaihto-omaisuus suhteessa liikevaihtoon on tehokas operatiivisen tehokkuuden mittari ja se on keskeinen osa yrityksen strategista kehitystä. Hankintatoimen näkökulmasta suuret varastot merkitsevät tuhlausta. Karlöfin ym. (1994) mukaan vaihto-omaisuudelle ei ole mitään optimaalista tasoa, mutta vaihto-omaisuuden pienentämisen on todettu olevan tehokkuuden moottori, joka vapauttaa pääomaa sekä vahvistaa kilpailukykyä. (Karlöf, Lindvall, Littorin & Thornell, 1994, 85–94; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 63.)

### **2.3.2 Myyntisaamisten hallinta**

Yritysten välisessä kaupassa myyjän ja ostajan velkasuhde kestää toimituksen ja maksun välisen ajan. Myyntisaamistili muodostuu siis luotolla myymisestä. Myydessä tuotteitaan tai palveluitaan luotolla yritykseen syntyy myyntisaamisia, jotka rahoitetaan omalla tai vieraalla pääomalla. Saamisilla on suuri rahallinen arvo yritykselle, sillä ne muodostavat hyvin suuren osan, jopa 30–60 prosenttia, taseesta. Tämän vuoksi aktiivinen saamisten pienentäminen ja laadun parantaminen ovat merkittäviä tavoitteita kannattavuuden ja kas-

savirran parantamiseksi. Luotonanto ja sen valvonta on tehokkaan myyntisaamisten kiertoajan perustana. Luotonvalvonnalla sekä myyntisaamisten tehokkaalla hallinnalla on mahdollista vaikuttaa sekä luottotappioihin että myyntisaamisten hitaaseen kiertoaikaan. Asiakasreskontran laatu ratkaisee kuinka sujuvasti erääntyneiden saamisten perintä onnistuu. Mitä pidempään yrityksellä kestää kerätä saamisiaan eli mitä suuremmat myyntisaamiset ovat, sitä enemmän se heikentää yrityksen kannattavuutta. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin mistä myyntisaamiset eli kassavirtasyklin yksi osakomponentti koostuu ja mikä yhteys sillä on yrityksen luotonhallintaan. Luotonhallintaa kuitenkin tarkemmin esitellään kappaleessa 3.3. (Scherr, 1989, 272; Hedman, 1992, 52; Talponen, 2002, 14; Raheman, Qayyum & Afza 2011, 288.)

Matala myyntisaamisten kiertoaika osoittaa myyntisaamisten perimisen tapahtuvan muutamassa päivässä, kun taas korkea myyntisaamisten kiertoaika on merkinä siitä, että yritys myy luotolla tuotteitaan asiakkaalle. Myyntisaamisten lisääntyminen tarkoittaa kulojen ja ylimääräisen käyttöpääoman kasvua, jotka kumpikin heikentävät yrityksen arvoa. Myyntisaamisten kiertoajan lyheneminen muutamalla päivällä saattaa säästää käyttöpääomaa sadoilla tuhansilla euroilla. Myyntisaamisia voidaan vähentää myös esimerkiksi vaatimalla kokonaan tai osittaista maksua tilaushetkellä. Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa pienentämällä asiakkaille myönnettyä luottoaikaa. (Talponen, 2002, 53; Randal & Farris, 2009b, 452; Bellouma, 2011, 75- 83)

Koska myyntisaamiset ovat luotonantoa asiakkaalle, maksuviiveillä on suuri merkitys tulokseen. Mikäli maksuviiveitä ilmenee eikä korkokuluille ole asetettu yliajan korkoa, kaupasta saatava voitto menee helposti pääoman korkokuluihin. Mitä korkeampi on pääoman hinta ja mitä matalampi on voittomarginaali, sitä tärkeämpää on nopea rahojen kassaan saanti, jotta pääoman korkokulut eivät pienentäisi saavutettua voittoa. Mikäli liiketoiminnan voittomarginaali on alhainen ja pääomaa ei ole helposti saatavilla, myyntisaamisten hallinnan merkitys korostuu. Yksi keino tehostaa nopeampaa myyntisaamisten kassaan maksua ja rohkaista asiakkaita maksamaan aiemmin on myöntää käteisalennuksia, mutta tavarantoimittajalle ne ovat kallis vaihtoehto. Toimittajalle todellinen vuosikorko on korkeampi kuin markkinoilta saatava korko. (Talponen 2002, 15–17.)

Myyntisaamiset ovat tärkeä osa lyhytaikaisia varoja, jonka vuoksi niiden suuret muutokset voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Bruttotuottojen ja myyntisaamisiin kuluvan perimisajan välillä on todettu olevan negatiivinen suhde. Myyntisaamistiliä tulisi seurata vertaamalla tapahtuneita maksutapahtumia ja myyntisaamisten luottotappioita odotettuihin myyntisaamisiin. Muutokset odotetuissa myyntisaamisissa voivat johtua asiakkaan muuttuneesta maksukäytännöistä, epätarkoista myyntiennusteista tai vääristä luotonmyöntämisperusteista. Yrityksissä myyntisaamisten monitorointiin käytetään myyntisaamisten kiertoaikamittaria, mutta tarkemmalla monitorointimenetelmällä voitaisiin ehkäistä ei-satunnaisia muutoksia maksukäyttäytymisessä. (Scherr, 1989, 272; Bellouma, 2011, 73.)

### 2.3.3 Ostovelkojen hallinta

Ostovelat muodostuvat yrityksen ostaessa luotolla tuotteita tai palveluita. Kassanhallinnassa ostovelat ja niiden valvonta jäävät useimmiten vähemmälle huomiolle, koska pääoman ei nähdä niissä sitoutuvan ja niistä saavutettavat voittomahdollisuudet oletetaan olevan todellista pienemmät. Hankintojen vaikutus yrityksen kannattavuuteen on merkittävä etenkin silloin, kun ulkopuolelta ostettujen materiaalien osuus liikevaihdosta on suuri. Ostovelkojen kannattavuuspotentiaali voi kuitenkin olla yhtä suuri kuin myyntivirtojen puolella. Ostovelat käsitetään ilmaisena rahoituksena pääoman ollessa korotonta, jonka vuoksi tälle pääomalle ei aseteta tuottovaatimuksia. Vaikka hintaa ja toimitusehtoja ei voitaisi paljon muuttaa ostajan eduksi, niin parantamisen varaa löytyy siitä huolimatta. Hankintatoimen kautta saavutettujen kustannussäästömittareiden vähyyttä onkin pidetty jopa yhtenä ostotoiminnan aliarvostuksen syynä. Hankintatoimen rooli ja sen strategisen merkityksen kasvu ovat lisänneet vaatimuksia suoritustason mittaamiselle ja parantamiselle. (Hedman, 1992, 75–81; Van Horne & Wachowicz 2005, 141; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 107, 431)

Yritys voi vaikuttaa ostovelkoihinsa, jos se on tottunut maksamaan laskunsa ennen eräpäivää. Andersson ym. (2001) mukaan maksamista tulisi pitkittää maksuajan rajoissa mahdollisimman pitkälle. Yksi tapa lisätä ostovelkoja on neuvotella pidempiä maksuaikoja. Pitkillä luottoajoilla eli luottoajan maksimoinnilla on mahdollista säästää rahaa luomalla korotonta pääomaa, mutta on vaikea arvioida miten toimittaja huomioi tämän hinnoittelussaan. Mitä riippuvaisempi toimittaja on asiakkaasta, sitä paremmat mahdollisuudet asiakkaalla on saada pidempi maksuaika kuin toimialalla on tyypillistä. Maksujen viivästyttäminen voi kuitenkin pilata ostajan maineen ja toimittaja voi hakea hyvitystä nostamalla hintoja, vaatimalla ennakkoa tai vakuuksia. (Hedman, 1992, 92, 136, 142; Andersson, Ekström & Gabrielsson, 2001, 194.)

Viivästyttämällä maksujaan toimittajille, yritys hyödyntää joustavaa rahoituslähdettä ja saattaa saada huonolaatuisia materiaaleja. Viivästyttämällä maksuja toimittajille yritys vapauttaa ylimääräisiä resursseja ja tehostaa käyttöpääoman hallintaa. Yritys käyttää toimittajilta saatavaa luottoa, kun muita rahoituslähteitä ei ole käytettävissä. Toisaalta maksamalla toimittajille nopeasti yritys voi saada merkittävän alennuksen. Kannattavuuden ja ostovelkojen välinen negatiivinen suhde osoittaa kannattavampien yritysten maksavan laskunsa toimittajille lyhyessä ajassa ja hyödyntävän ennenaikaisesta maksamisesta saatavaa alennusta. Kannattamattomat yritykset tuottavat vähemmän rahaa toiminnastaan, jonka vuoksi niiden on todettu lykkäävän maksamistaan toimittajille. (Bellouma, 2011, 73–83.)

Ostajan ja myyjän välinen riippuvuussuhde sekä koko toisiinsa nähden voi rajoittaa ostajan toimintavapautta. Perinteisesti toimittajan tiedonpuute katsotaan aina ostajan

eduksi, sillä se aiheuttaa lisäkustannuksia. Lisäkustannukset voivat koostua pääomakuiluista tai hallinnossa aiheutuvista lisätyökustannuksista. Tästä hyötyy enemmän se osapuoli, kumman ostoreskontra on järjestelmällisempi ja hiotumpi. Ostajan on mahdollista ohjata toimittajaa sopeutumaan ostajan prosesseihin, mikäli ostajan kassanhallinto toimii hyvin. Nykypäivänä hankintatoimi kuitenkin nähdään siten, että onnistumisen kannalta informaatiota tulisi jakaa toimittajien kanssa ja tärkeimpien toimittajien kanssa tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä. (Hedman, 1992, 75–81; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 63.)

Toimitusketjun näkökulmasta, yrityksillä toimitusketjussa on erilaisia maksuehtoja ja useimmiten suuret ja ison neuvotteluvoiman omaavat yritykset voivat pakottaa pienempiä yrityksiä sopeutumaan heidän maksuehtoihinsa, jotka taas puolestaan pakottavat heidän saamansa maksuehdot vielä pienemmille yrityksille. Pienillä yrityksillä toimitusketjussa on vähän suojautumiskeinoja tällaisessa tilanteessa, jossa ne tarjoavat rahoitusta niitä suuremmille asiakkailleen. Toimittajat pelkäävät, että tiukentamalla asiakkaidensa ostovelkojen maksuehtoja, saattaisi se vaarantaa yrityksen myyntivolyymiä. Neuvotteluvoiman käyttö herättää kysymyksen, onko siitä hyötyä neuvotteluvoimaltaan vahvemmille yrityksille, kun toimitusketjun pienemmät tai heikommat osapuolet ovat pakotettuja rahoittamaan tällä tavoin asiakkaidensa käyttöpääomaa. Tätä kysymystä pohditaan myöhemmin kappaleessa 4.1. (Hofmann & Kotzab 2010, 306.)

### 3 KÄYTTÖPÄÄOMA JA KANNATTAVUUS

Tässä luvussa käsitellään käyttöpääomahallinnan merkitystä yrityksen sisäisestä näkökulmasta kannattavuuden parantamiseksi. Tavoitteena on tuoda esiin hankintatoimen yhteys sijoitetun pääoman tuottoasteeseen sekä sen vaikutukset yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Käyttöpääoman todellinen tehostaminen on pitkällä tähtäimellä välttämättömyys kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Yrityksen kasvun ja kannattavuuden kannalta käyttöpääomahallinta on tärkeässä roolissa. Toimitusketjun hallintaa käsittelevä kirjallisuus useimmiten on jättänyt huomioimatta kirjanpidolliset ja taloudelliset vaikutukset, jolloin pääpaino on ollut materiaali- ja informaatiovirtojen koordinoinnissa, vaikka huomiota tulisi kiinnittää enemmän taloudellisiin rahavirtoihin. Luvun lopuksi käydään läpi luotonhallintaa ja maksuehtojen optimointiprosessia, joiden tehokas hallinta ovat avaintekijöitä yrityksen kannattavuuden parantamiseksi ja kassavirran lisäämiseksi. (Andersson, Ekström & Gabrielsson, 2001, 174–175; Hofmann & Kotzab, 2010, 307; Rauhala, 2011, 100; Sandeep, 2013, 106.)

#### 3.1 Käyttöpääomahallinnan yhteys yrityksen kannattavuuteen

Käyttöpääomaa perinteisesti mitataan taloudellisilla tunnusluvuilla, jotka eivät kuitenkaan kerro missä mahdollinen ongelman ydin on. Ongelmat tulisi havaita ennen niiden päätymistä tilinpäätökseen. Näitä tilanteita ehkäistäkseen yrityksen toimenpiteet tulee suunnata käyttöpääomahallinnan kehittämiseen. Käyttöpääomahallinta käsittää kaikki lyhytaikaisten varojen ja velkojen hallinnoimisen, joka tähtää sitoutuneen pääoman minimoimiseen liikevaihtoprosesseissa vähentämällä vaihto-omaisuutta ja pidentämällä lyhytaikaisia velkoja. Yritykset pyrkivät vähentämään sitoutuneen pääoman määrää tuottamattomissa varastoissa, lyhentämään myyntisaamisten perimisaikaa ja pitkittämään osto-velkojen maksamista mahdollisimman pitkälle. (Reilly & Reilly, 2002, 13–14; Hofmann & Kotzab, 2010, 308.)

Tehokas käyttöpääomahallinta perustuu maksujen perimisen nopeuttamiseen ja matalan varastointitason ylläpitämiseen. Optimaalinen käyttöpääomahallinta on kompromissi kannattavuuden ja maksuvalmiuden välillä. Lyhyen aikavälin varojen ja velkojen hallinta vaatii huolellista analyysiä, sillä käyttöpääomahallinnalla on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen sekä sen riskiin. Käyttöpääomahallinta kattaa kaikki yrityksen toimintaan liittyvät toiminnot, kuten toimittajat, asiakkaat ja tuotteet. Riskin minimoimiseksi ja suorituskyvyn parantamiseksi, kunkin käyttöpääoman komponentteja, saamia, vaihto-omaisuutta ja velkoja, on valvottava jatkuvasti. Vaikka käyttöpääoman hallinta koskettaa kaikkia yrityksiä, se on erityisen tärkeätä pienille ja keskisuurille yrityksille. (Bellouma, 2011, 71–72, 84.)



Likviditeetin ja materiaalivarastojen ylläpitäminen tuottaa alempaa pääoman tuottoa varastosta koituvien lisäkustannuksien sekä veroseuraamusten takia. Vaikkakin suurten varastotason ylläpitäminen vähentää yrityksen riskiä ja parantaa toimitusvalmiutta, suuri käteismäärä ja suuret varastot eivät maksimoi osakkeenomistajan vaurautta. Tällaisessa tilanteessa yrityksen täytyy tehdä kompromissi varastojen ylläpitokustannusten eli toisin sanoen likvidin käteiskassan ja varastosta loppuunmyytyjen tuotteiden kustannusten välillä. Siitä huolimatta, että yritykset haluavat kehittää pitkäaikaisia suhteita toimittajiensa kanssa, niin ostajan näkökulmasta pienemmät toimittajat nähdään halvan käteisrahan lähteenä. Toimittajalle tämä käytännössä tarkoittaa pidennettyjä maksuehtoja sekä epävakautta ja ennakoimatonta kysyntää ostajan puolelta, joka pidemmällä tähtäimellä pakottaa toimittajan nostamaan yksikköhintaa tai heikentämään laatua tai palvelutasoa pidemmällä tähtäimellä. (Hofmann & Kotzab, 2010, 312.)

### **3.2 Pääoman tuottavuuden parantaminen**

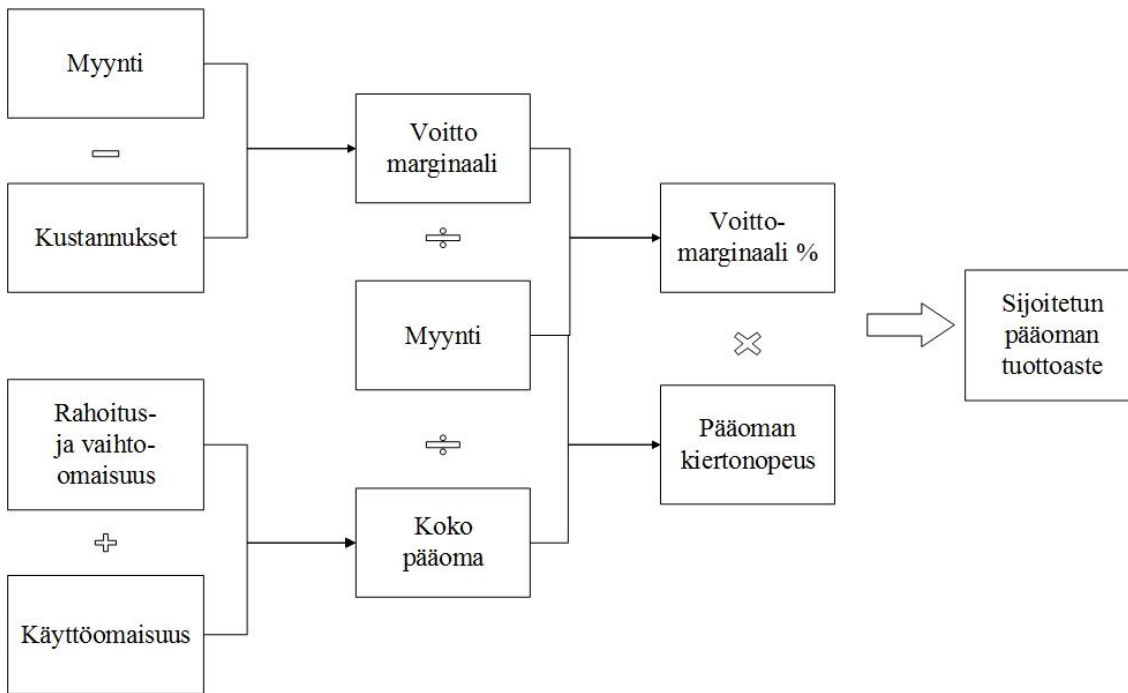
Logistiset toiminnot synnyttävät kustannuksia sekä vaikuttavat sitoutuvan pääoman määrään. Päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ostamisen ja logistiikan ohjauksella voidaan vaikuttaa ratkaisevasti tarvittavan käyttöpääoman määrään sekä liiketoimintaan sitoutuneeseen pääoman tuottoon. Tämä koskee erityisesti kaikkea vaihto-omaisuuteen sijoitettua pääomaa ja sen tuoton parantamista. Varastoja ja keskeneräistä tuotantoa pienentämällä voidaan vähentää sitoutunutta pääomaa. Pääoman tuottoprosentti mittaa toiminnan suhteellista kannattavuutta. Tuottotason minimi tulisi olla vähintään yrityksen vieraan pääoman käytöstä maksaman korvauksen eli koron suuruinen. Sijoitettuun pääomaan kuuluvat omat varat ja korolliset velat. Sijoitetun pääoman tehokkaammalla käytöllä yritykset voisivat parantaa likviditeettiään ja taata tulevaa kasvuaan. Toimialasta riippuen sidottua pääomaa on mahdollista vähentää jopa 25–40 prosenttia ja tähän tavoitteeseen päästään maksuehtojen, varastoinnin sekä toimittajien ja tuoteryhmien hallinnan kautta. (Ritvanen & Koivisto, 2006, 14, 121; Rauhala, 2011, 134; Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 21.)

Kannattavuus, eli voiton suhde pääomaan, on mittari, jolla arvioidaan yrityksen taloudellisia aikaansaannoksia tai kun halutaan vertailla yrityksiä keskenään. Kannattavuus syntyy yksittäisten tuotteiden oikealla ja tehokkaalla ostamisella. Katetuottoa ja kiertonopeutta saadaan ostamalla ja tilaamalla oikein. Katetuottoprosentti eli voittomarginaali ja pääoman kiertonopeus ovat avaintekijöitä, mitkä vaikuttavat kannattavuuteen. Näistä johdettu tuottoluku on kätevä ja helppo tunnusluku, joka ottaa kantaa molempiin tulostekijöihin. Tämä tuottoluku on tehokkain logistinen tunnusluku operatiiviseen ohjaukseen. Yrityksellä, jolla on pieni voittomarginaali, mutta suuri pääoman kiertonopeus, voi olla

yhtä kannattava kuin yritys, jolla on suuri voittomarginaali, mutta pieni pääoman kiertonopeus. (Karlöf, Lindvall, Littorin & Thornell, 1994, 54–59; Rauhala, 2011, 135.)

Tärkeimpiä kannattavuuden saavuttamiskeinoja on edullisen kokonaisrahoituksen varmistaminen, joka onnistuu hyödyntämällä ennakkomaksuja ja edullisia ostovelkoja aina sen ollessa mahdollista. Tämän seurauksena painopiste onkin siirtynyt koko pääoman tuottovaatimuksesta sijoitetun pääoman tuottovaatimukseen. Sijoitetun pääoman tuottoasteesta käytetään tunnuslukua ROI (Return On Investment), joka lasketaan jakamalla liiketoiminnan tulos sijoitetulla pääomalla ennen korkokuluja. Sijoitettu pääoma on yhtä kuin koko pääoma vähennettynä korottomilla veloilla. Sijoitetun pääoman tuottoaste korostaa paremmin halvan pääoman hankinnan merkitystä. Sijoitetun pääoman tuottoaste kasvaa laskentakaavan nimittäjässä olevan pääomamäärän pienentymisen ansiosta. (Bergstrand, 1994, 134–140; Rauhala, 2011, 135.)

ROI- luku voidaan jakaa niin kutsutussa Dupont- mallissa (esitetty kuvassa 3) osatekijöihin, jossa tuottoluku muodostuu voittomarginaaliprocentin ja pääoman kiertonopeuden tulona. Voittomarginaaliprocentti saadaan jakamalla tulos liikevaihdolla ja pääoman kiertonopeus jakamalla liikevaihto pääomalla. Tuottoluku kertoo yksinkertaisesti liiketoiminnan ja siihen sitoutuvan pääoman tuottavuuden. Pääoman tuoton lisäksi tuottoluvulla on oleellinen yhteys varastoimisesta eli tavaran säilyttämisestä aiheutuviin kustannuksiin. Tuottoluvun pohjalta voidaan arvioida myös sitä, paljon toteutuneesta myyntikatteesta kuluu varastoimisen kustannuksiin. DuPont- malli osoittaa millaiset vaikutukset hankinnan aikaansaamilla säästöillä on yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Malli pyrkii tavoittelemaan resurssien maksimaalista hyödyntämistä. Malli paljastaa, miten puutteellinen hankintapolitiikka tai epäonnistunut toimittaja- ja hintahallinta vaikuttaa heikentävästi yrityksen kannattavuuteen. Seuraavalla sivulla olevassa kaavassa on havainnollistettu miten DuPont- mallissa eri osatekijöistä muodostuva sijoitetun pääoman tuottoaste eli tunnusluku ROI lasketaan. (Bergstrand, 1994, 134–135; Andersson, Ekström & Gabrielsson, 2001, 174–175; Ritvanen & Koivisto, 2006, 122; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 107; Rauhala, 2011, 134–136.)



Kuva 3 Hankintatoimen vaikutus pääoman tuottoasteeseen (Andersson, Ekström & Gabrielsson, 2001, 175)

ROI on suhdelukumittari, jota voidaan parantaa joko supistamalla pääomaa tai parantamalla tulosta. Toisin sanoen pääomaa supistamalla ROI-luku paranee, vaikka rahamääräinen tulos ei kasvaisikaan. Tunnusluku on saanut osakseen arvostelua juuri tämän lyhytnäköisyyden takia, sillä se voi kannustaa pidättäytymään investoinneista supistaakseen sijoitetun pääoman määrää. Koko pääoman tuottoasteen ollessa maksettuja korkoja suurempi, yrityksen on kannattavaa lainata pääomaa markkinoilta ja hyötyä koko pääoman tuoton ja maksettujen korkojen välisestä erotuksesta investoimalla lainaamansa rahat liiketoimintaan. Vipuvaikutuksen hyödyntäminen riippuu siitä, kuinka paljon yritys uskaltaa käyttää vipuvaikutusta tuloksensa parantamiseen huomioiden siitä aiheutuvat riskit. Riskinä on, että koko pääoman tuottoaste vaihtelee ajan mukaan, jolloin on epävarmaa saadaanko liiketoiminnasta saaduilla rahoilla katettua lainojen korkomaksut. Runsaasti raaka-aineita käyttävät yritykset sekä massateollisuudessa suhdanneheilahdukset aiheuttavat koko pääoman tuottoasteessa suuria vaihteluita korkea- ja laskusuhdanteihin välillä. Tällaisissa tilanteissa puhutaan rahoitusriskistä, jolloin velkaantumisaste kasvaa niin suureksi, että tappioilta ei voida välttyä koko pääoman tuottoasteen ollessa lähellä nollaa. Oma pääoma tulisi näin ollen olla niin suuri, että velkaantumisaste ja rahoitusriski jäävät pieniksi. (Bergstrand, 1994, 136–139.)

### 3.3 Luotonhallinta

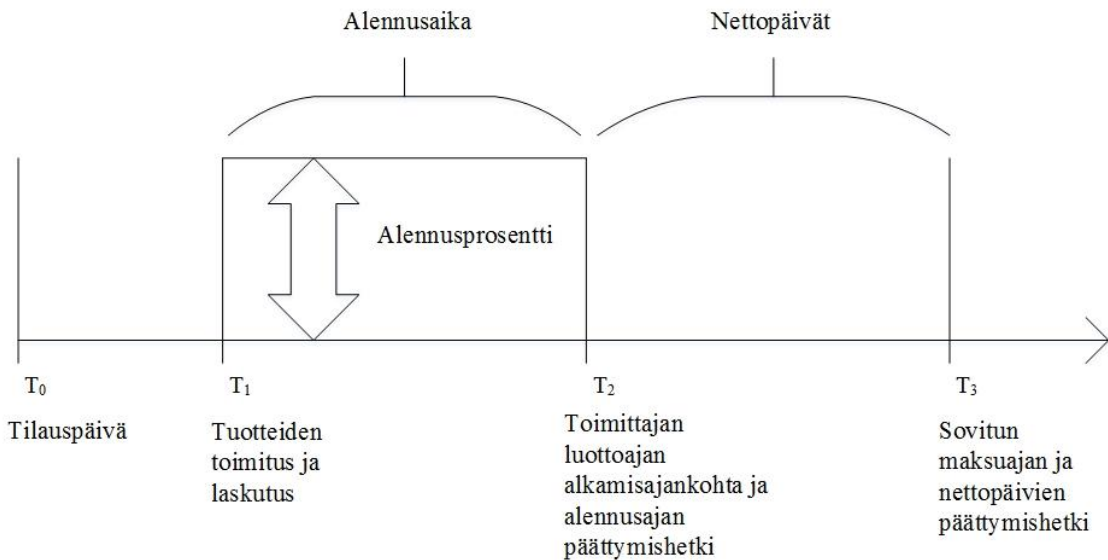
Taloudellisesti epävakaina aikoina yritysten luotonhallinnan merkitys on korostunut ja se on noussut yhä enemmän etusijalle. Luotonhallinnalla tarkoitetaan yrityksen tapaa tehdä luottopäätöksiä yrityksessä. Luoton myöntämistä koskeva päätös on kompromissi epäluotettavista ostajista koituvan riskin rajoittamisen sekä uusien asiakkaiden hankkimisen välillä. Siksi luotonantopäätöksessä on välttämätöntä harkita asiakkaan valmiuksia. Luotonhallinta keskittyy lähinnä myyntisaamisten hallintaan, jonka tarkoituksena on maksimoida odotettavissa olevaa tuottoa – hyvällä luotonhallintajärjestelmällä voidaan minimoida yrityksen luottotappioita. Luottopolitiikka on yrityksen toimintatapa, minkä mukaan asiakkaille myönnetään luottoa maksuehtojen muodossa. Prosessi koostuu asiakkaiden maksujen valvonnasta ja keräämisestä. Luoton myöntämisen perustavoitteena on arvioida luotonhakijoita ja kunkin luotonhakijan kohdalla tehdä kompromissi riskin ja tuoton välillä. Joustava luotonantopolitiikka myyntisaamisten kohdalla voi lisätä myyntiä, mutta voi tulla kalliiksi rahan sitoutuessa käyttöpääomaan. Toisaalta tiukka perintäpolitiikka saattaa vähentää ostajia ja vähentää voittoja. Tiukempaa luottopolitiikkaa tulisi noudattaa silloin, kun kannattavuus on heikko, varastot ovat pienet ja kysyntää on riittävästi, tuotantoprosessi on pitkä tai ostajilla on hyvä kassavirta. Ostajan luottokelpoisuus ja käyttöpääoman hallinta vaikuttaa positiivisesti myös myyjään ja koko toimitusketjuun. (Kallberg, 1984, 168–180; Talponen, 2002, 23, 35; Bellouma, 2011, 73.)

Luoton myöntämistä voidaan arvioida ennustamisen näkökulmasta: millainen luotonhakijan maksukäyttäytyminen tulee olemaan tulevaisuudessa. Tämän vuoksi oleellista on myös huomioida kustannusvirheiden riskiä ennustamisessa. Luotonanto on aina riski, sillä asiakkaiden tulevaa maksukäyttäytymistä on aina vaikea ennustaa. Luotonannon yhteydessä tarkastellaan maksuhalukkuutta ja mitataan maksukykyä. Maksuhalukkuus voidaan päätellä luotonhakijan aiemmasta maksukyvyistä, kun taas maksukyky viittaa luotonhakijan taloudellisiin resursseihin sekä taloudelliseen ympäristöön, jossa luotonhakija ja luotonantaja harjoittavat liiketoimintaa. Seuraavana vaiheena luotonmyöntöpäätöksen jälkeen on monitoroida avoinna olevia myyntisaamisia. Monitoroinnin tavoitteena on havaita maksukäyttäytymismuutokset, arvioida myyntisaamisten likviditeettiä sekä tehdä kassavirtaennusteita myyntisaamisista. (Kallberg, 1984, 168–180)

Luotonhallintaan vaikuttavia tekijöitä on muun muassa yrityksen asettamat luottokelpoisuusvaatimukset, maksuehdot, maksuajan pituus, käteisalennus sekä myyntisaamisten keräämisestä aiheutuvat kustannukset. Luotonmyöntämisperusteen eli luotonhakijan luottokelpoisuusvaatimusten alentaminen voi johtaa suurempaan myyntiin ja tuottoihin, mutta toisaalta lisätä luottotappioiden kasvun riskiä. Voittojen maksimoimiseksi näitä tekijöitä keskinäisesti tulisi vaihdella siten, että optimaalinen ratkaisu saavutetaan. (Van Horne & Wachowicz, 2005, 246–252.)

### 3.3.1 Maksuehtojen hallinta

Maksuehdot ovat yksi hankintaan vaikuttavista seikoista. Maksuehto on myyjän ja asiakkaan välinen sopimus, jossa määräytyvät maksun ajankohta ja muut maksamiseen liittyvät asiat. Maksuehtojen hallinnalla tarkoitetaan erinäisten parametrien optimointia, joilla maksuvalmius parantuu ja saavutetaan kustannussäästöjä. Maksuehtojen parametrit koostuvat asiakkaalle myönnetystä alennusprosentista, alennusajasta ja nettopäivistä. Alennusprosenttia, tai vastaavaa termiä käteisalennusta, sovelletaan ennenaikaisen maksun kohdalla ja on toimittajan myöntämä prosentuaalinen hinnanalennus tuotteista tai palveluista, mikäli lasku maksetaan sovitun ajanjakson aikana. Alennuksella myyjä pyrkii kannustamaan myöhässä maksavia asiakkaita maksamaan aikaisemmin ja nopeuttamaan saamisten maksamista. Alennusaika kuvastaa tuotteiden toimituksen ja määräajan välistä aikaa, johon asti alennus on voimassa. Alennusajan päätyttyä puhutaan nettopäivistä, jolloin toimittajan luottoaika alkaa päättyen annettuun maksuaikaan. Ostajalle alennusprosentin korotus tai kokonaismaksuajan pidentäminen eli alennusaika ja nettopäivien yhteenlaskettu aika vaikuttaa positiivisesti likviditeettiin, kun taas myyjän näkökulmasta mitä lyhempi maksuaika on, sitä vähemmän sidotaan rahaa myyntisaamisiin. Myyntisaamisten maksuajan lyheneminen merkitsee nettokäyttöpääoman tarpeen pienenemistä. Pitkän maksuajan seurauksena myyjän varat sitoutuvat myyntisaamisiin sekä kasvattaa sitoutuvan pääoman eli käyttöpääoman tarvetta. Tarkasteltiin asiaa sitten ostajan tai myyjän näkökulmasta, niin eniten tietoa maksuehtojen taloudellisesta merkityksestä omaava osapuoli hyötyy eniten maksuehtoneuvotteluissa. Seuraavassa kuvassa oleva aikajana havainnollistaa maksuehtojen parametreja. (Black 1988, 51; Hedman, 1992, 30; Andersson, Ekström & Gabrielsson, 2001, 175; Van Horne & Wachowicz 2005, 249; Eskola & Mäntysaari, 2006, 71–72; Rauhala, 2011, 183–184, 207–208; Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 21–23.)



Kuva 4 Maksuehtojen parametrit (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 22)

Maksuehtoihin vaikuttavat muun muassa toimiala, myyjän vahvuus markkinoilla sekä myyjän saamat maksuehdot omilta toimittajiltaan, pääoman saatavuus myyntisaamisten rahoittamiseen, myynnin määrä sekä ostajien lukumäärä, tuotteen elinikä, tuotteiden varastointiaika ostajalla sekä ostajan rahoituksellinen asema ja maksukyky. Mitä riippuvaisempi toimittaja on asiakkaasta, sitä paremmat mahdollisuudet asiakkaalla on saada pidempi maksuaika kuin toimialalla on tyypillistä. Kullakin toimialalla, maalla ja markkinalla on oma vakiintunut maksuehtokäytäntönsä. Esimerkiksi Pohjoismaissa on tavallisesti 30 päivän maksuaika, kun taas Ranskassa ja muissa Etelä-Euroopan maissa on tyypillisesti 120 päivän maksuaika. (Karlöf, Lindvall, Littorin & Thornell, 1994, 73; Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 194; Talponen 2002, 27.)

Tavarantoimittajat käyttävät ylimääräistä maksuaikaa monesti markkinoinnissa hyötyäkseen siitä oman varaston kevennyksenä. Jotkut myyjät arvelevat oman asemansa kohentuvan, kun asiakkaalle saadaan maksuajan avulla suurempi määrä tavaraa ja tällä tavoin estetään kilpailijan pääsy kaupantekoon. Toinen tyypillinen tapa on ollut antaa alennusta rohkaistakseen asiakasta maksamaan aikaisemmin. On todettu, että 80 prosenttia toimittajista tarjoavan asiakkailleen alennusta ennenaikaisista maksuista. Toimittajat tekevät näin, koska vastustavat tällaisia tarkoituksellisia ja opportunistisia toimintatapoja, kuten viivästyneitä maksuja tai varastojen siirtelemistä, sillä se edesauttaa ostajia optimoimaan omaa hyötyänsä. Tällaista toimintatapaa alennusten suhteen monet yritykset soveltavat asiakkailleen. Asiakkaalta etuajassa saapuvat maksut alentavat toimitusketjun kustannuksia ja parantavat kannattavuutta, mikäli kannustimet rohkaisevat tämän kaltaiseen käyttäytymiseen. Kannustaakseen asiakkaita toimimaan näin, kustannussäästöjen tulee jakautua tasaisesti. Ratkaisuna tähän asiakkaalle tulee tarjota tuotteita tietyin alennuksin tai alennetulla ostohinnalla, jotta asiakkaat maksaisivat etuajassa. Ennenaikainen

maksaminen kustantaa asiakkaallekin, jonka vuoksi hinnanalennus toimii tehokkaimpana korvauksena tästä. Ainoana heikkoutena tässä asiakkaille suunnatussa alennusmenetelystä on se, että yritykset jäävät paitsi niistä voitoista, joita he voisivat saada räätälöidessään alennukset asiakaskohtaisesti. Asiakaskohtaisesti alennuksia kehittämällä voitaisiin palkita asiakkaita ja sitä kautta päästä pitkäaikaiseen kumppanuuteen tasapuolisesti jakamalla kummankin yrityksen luontaisia etuja. (Randall & Farris, 2009a, 678–681; Rauhala, 2011, 183–184, 207–209.)

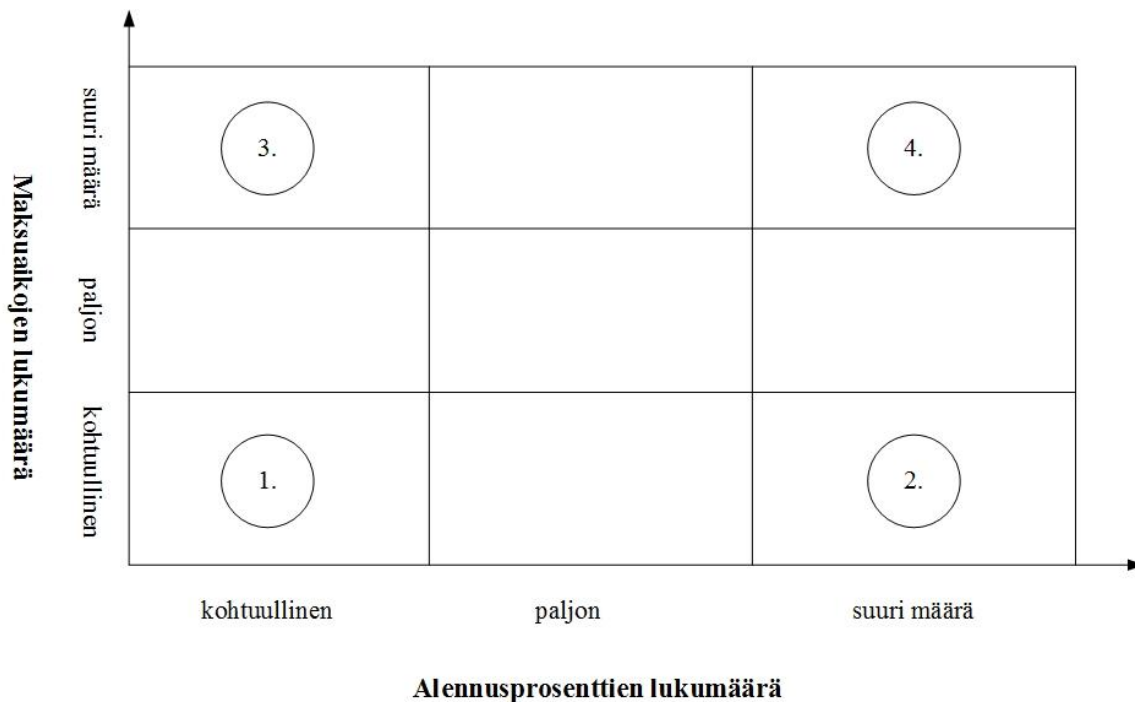
Rauhalan (2011, 207–209) mukaan maksuehdoilla on tärkeä osuus, kun oikeaa kertatilauserää arvioidaan ja varastoon sitoutuvan oman rahan määrää suunnitellaan. Yritykselle sopivimman maksuajan saavuttamiseksi ostajan tulisi määritellä aina ensin riittävän pieni ostoerä myyntiin nähden ja sovittaa se maksuajan kanssa parhaaksi mahdolliseksi. Parasta olisi sopia koko kauden ostettavasta määrästä sekä kertatoimituserän maksuehdoista ja sopia siten toimituserät myyntiin nähden sopiviksi. Varaston kiertonopeus tulisi saada mahdollisimman suureksi ja maksuaika kiertonopeuteen nähden sopivaksi. Toisin sanoen mahdollisimman pitkä maksuaika ei ole riittävä eikä ratkaisevin tekijä, vaan mahdollisimman suuri kiertonopeus. (Rauhala, 2011, 183–184, 207–209.)

### 3.3.2 Maksuehtojen optimointi

Optimi maksuehto määräytyy maksuehdoista, joka johtaa korkeimpaan mahdolliseen nettonykyarvoon yrityksen myydessään kyseistä tuotetta. Tästä huolimatta yrityksillä ei kuitenkaan ole näkemystä mitä nämä maksuehdoista koostuvat parametrit ovat. Näin ollen yrityksen tulisi analysoida näiden maksuehtojen muutosten vaikutusta; mikäli muutos kasvattaa yrityksen arvoa, niin silloin siirrytään lähemmäs optimia ja tämä muutos tulisi toteuttaa. Kassavirtoja ja niiden nettonykyarvoa tulisi käyttää yritysten päätöksenteossa. Maksuehtojen optimointi on strukturoitu prosessi, joka alkaa maksuehtojen analysoinnilla. Analysointivaihe koostuu toimittajilta tehtyjen tilaustietojen läpikäymisestä, toimittajan luottotietojen selvittämisestä sekä nykyisten maksuehtojen ja kirjanpidon tositteiden analysoinnista. Maksuehdot voivat vaihdella suuresti toimittajien ja toimituksien mukaan, jonka vuoksi tavoitteen lähtökohtana on luoda yksi maksuehto kullekin toimittajalle. (Scherr, 1989, 162–163; Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 23.)

Alennusprosentti sekä alennusaika, ts. alennuksen voimassaoloaika, riippuvat pitkälti ostavan ja myyvän yrityksen neuvotteluvoimasta. Jonkin tuoteryhmän kohdalla yksittäisen toimijan markkina-asema voi määräytyä markkinoilla ylivoimaiseksi, jolloin puhutaan kyseisen toimijan markkinoista. Tarjonnan ja kysynnän voima lähtökohtaisesti riippuu tuoteryhmästä sekä tarjotusta että kysyttävästä volyyymista ja näin ollen ostajan ja toimittajan neuvotteluvoima markkinoilla vaihtelee tuoteryhmäkohtaisesti. (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 24.)

Maksuehtojen suuri määrä on yksi vaikuttava tekijä optimointipotentiaaliin. Mikäli maksuehtoja on paljon ja ne ovat epäsystemaattisia ja vähän säänneltyjä, heijastaa se hankintatoimen heikosta ammatillisesta osaamisesta. Tämä kuitenkin usein aliarvioidaan osto-organisaation näkökulmasta. Maksuehtoja tarkasteltaessa tulisi kiinnittää huomiota poikkeaviin maksuehtoihin liiketoiminta-alueiden tai lokaatioiden välillä, jos samat tuotteet ostetaan samalta toimittajalta. Tyypillisesti toimittajat pyrkivät hyötymään asiakkaan heikosta tiedonkulusta ja läpinäkyvyydestä organisaation sisällä. Maksuehdot voidaan jaotella alla olevan kuvan mukaisesti myönnettyjen maksuaikojen lukumäärien ja alennusprosenttien lukumäärien mukaan tuoteryhmä- tai toimittajakohtaisesti. (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 25.)



Kuva 5 Matriisi maksuehtojen variaatioista (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 25)

Ensimmäinen vaihtoehto esittää ideaalitulannetta, jossa jokaiselle luotonottajalle on myönnetty vain yksi maksuehto. Toisessa vaihtoehdossa alennuksia on prosentuaalisesti useita eriasteisia yhdistettynä muutamiin eri maksuaikoihin. Tässä tapauksessa neljä eriasteista alennusprosenttia nähdään maksimaalisena lukumääränä ja niiden määrä tulisi supistaa tähän. Kolmannessa vaihtoehdossa on kohtuullisesti eriasteisia alennusprosentteja, mutta vastaavasti suuri määrä eripituisia maksuaikoja. Useimmiten eri tuoteryhmien kohdalla toimittajia laskutetaan tietyn alennusprosentin mukaisesti, mutta alennusajat ja maksuajat vaihtelevat. Tällaisen toimintatavan taustalla on monesti pitkät kumppanuussuhteet, jossa maksuehtojen uudelleen neuvoteltu ei ole tapahtunut järjestelmällisesti. Neljäs vaihtoehto kuvaa tilannetta, jossa joillekin toimittajille on saatettu asettaa



monia erilaisia maksuehtoja johtuen monen eri liiketoiminta-alueen tai osaston tekemistä ostotoimista ilman osto-organisaation hyväksyntää. Tämän kaltainen toimintamalli on vastakohta järjestelmälliselle maksuehtojen organisoinnille, joka ilmenee organisaatioissa, joissa osto-organisaatio ei ole keskitetty. (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 25–26.)

Maksuehtoja on lähestulkoon mahdoton optimoida, mikäli voimassaoleva sopimus on ollut voimassa jo vuosia tai tietyt sopimusehdot tekevät muutokset mahdottomiksi. Tällaiset sopimusehdot johtuvat monesti toimittajan suuresta markkina-asemasta, kuten monopolistisessa tai oligopolisessa asemassa olevat tai avainasemassa olevien tuotteiden toimittajat. (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 26.)

Toinen merkittävä vaihe maksuehtojen analysointivaiheessa on toimittajien ja tuoteryhmien ABC-luokittelu ostovolyymien perusteella. Jatkoneuvottelut uusien maksuehtojen uudelleensopimisesta eivät ole kannattavia C-luokassa olevien toimittajien kanssa, kun taas A-luokkaan kuuluvien toimittajien kanssa käydyt neuvottelut ovat likviditeetti- ja tuottovaikutuksiltaan kannattavimpia. Tässä vaiheessa tulee jättää ulkopuolelle ne toimittajat ja tuoteryhmät, joiden kohdalla aiemmin mainituista syistä maksuehtojen optimointimahdollisuutta ei ole. Luokittelun jälkeen yrityksen tulee analysoida omaa sisäistä laskutusprosessiaan eli ajanjaksoa laskun saapumisesta kirjanpitoon, sillä uusista maksuehdoista ei ole mielekästä sopia toimittajan kanssa ennen kuin yrityksen sisäisen laskutusprosessin aiheuttamat viivästyksiset saadaan korjattua. Prosessi lähtee maksuehtojen optimointistrategian määrittelystä. Alennuksen prosentuaalinen korottaminen ja maksuajan pitittäminen ovat monesti toisiaan poissulkevia, sillä alennusprosentin korottaminen rajoittaa maksuajan pidentämistä. Strategian määrittelyvaiheesta siirrytään toimittajien yhteydenottoon ja uusia maksuehtoja koskeviin neuvotteluihin. Yhteydenotolla pyritään vähentämään nykyisiä voimassa olevia maksuehtoja ja prosessin onnistumisen kannalta on elintärkeää, että toimittajalle perustellaan maksuehtoprosessin harmonisointia ja yhteistyön syventämistä. Henkilökohtaista yhteydenottoa toimittajiin tulisi suosia kieltävien tai puuttuvien vastauksien määrän vähentämiseksi. ABC-luokkajaottelun perusteella A-luokkaan kuuluvien toimittajien kohdalla neuvotteluja tulisi hoitaa henkilökohtaisella tasolla, kun taas B-luokkaan kuuluvia toimittajia tulisi informoida maksuehtomuutoksista puhelimitse ja C-luokan toimittajien kanssa neuvotteluja ei nähdä tarpeelliseksi käydä pienen myyntivolyymien ja vähäisen strategisen tärkeyden vuoksi. Maksuehtojen optimointiprojektin onnistumista tulisi mitata ennen ja jälkeen projektin, jossa alennusten tuottovaikutuksia sekä prosentuaalisella tasolla että summatasolla lasketaan yhteen. Kuvattuna maksuehtojen optimointiprosessilla parannetaan käyttöpääomahallintaa, jossa harmonisoidaan nykyisiä ehtoja sekä saadaan läpinäkyvämpi ja strukturoidumpi yleiskuva prosessista. Kerran jalkautettu maksuehtojen optimointiprosessi toimii perustana käyttöpääomahallinnan jatkuvalla kehittämiselle. (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 26–31.)

## 4 KÄYTTÖPÄÄOMAN OPTIMOINTI TOIMITUSKETJUSSA

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi käyttöpääoman hallintaa ja optimointia toimitusketjun näkökulmasta. Toimitusketjun hallinnan mahdollisuuksista huolimatta vain harvat yritykset hyödyntävät verkoston tarjoamia puitteita tavoitellessaan taloudellista suorituskykyä toimittajayhteistyön kautta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset toimivat päinvastaisesti eli parantavat omaa kassavirtasykliään ja muita käyttöpääomamittareita toimittajan tai asiakkaan kustannuksella. Toimitusketjun hallinnassa on kiinnitetty liian vähän huomiota toimitusketjun ongelmakohtiin suorituskyvyn parantamiseksi. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on vähentää verkoston käyttöpääomaa informaatiota ja resursseja jakamalla. Kustannuksien vähentäminen ja riskin pienentäminen käyttöpääomahallintaa tehostamalla on kannattava lähestymistapa, etenkin kun yritykset ovat joutuneet lisäämään niiden kululeikkaustoimintojaan. (Hofmann & Kotzab, 2010, 306–311, 322)

Tässä luvussa esitellään lisäksi resurssiriippuvuuden ja neuvotteluvoiman vaikutuksia suorituskykyyn ostaja-toimittaja suhteissa. Toimittajasuhteiden hallinnan ja lisääntyneen kommunikaation on havaittu parantavan suorituskykyä ja tyytyväisyyttä. Neuvotteluvoiman merkitys tässä tutkimuksessa on tärkeä, sillä tutkimukseni käsittelee hankintatoimen suorituskyvyn kehittämistä ja neuvotteluvoima on yksi merkittävä suorituskykyyn vaikuttava tekijä. Neuvotteluvoima on osana kaikissa toimitusketjuissa ja riippuen tämän valtasuhteen tasapainoisuudesta osapuolten välillä, neuvotteluvoima voi olla hyödyksi tai haitaksi. Neuvotteluvoiman käyttö sopivissa määrin lisää osapuolten sitoutuneisuutta suhteeseen. Sitä mukaa, kun sitoutuneisuus tehostaa yrityksen suorituskykyä, neuvotteluvoiman uskotaan myös vaikuttavan parantavasti suorituskykyyn, poissulkien pakottavan neuvotteluvoiman käyttö. Suuren neuvotteluvoiman omaavilla on todettu olevan korkea kannattavuus ja niiden osapuolten vaikuttavan kokonaisvaltaisesti toimitusketjun kannattavuuteen. (Petersen, Handfield, Lawson & Cousins, 2008, 53–55; Ambrose, Marshall & Lynch, 2010, 1269–1272; Turkkantos, 2014, 86–88.)

### 4.1 Neuvotteluvoima ja riippuvuussuhteet toimitusketjussa

Tässä kappaleessa läpikäydään ostajan neuvotteluvoiman vaikutusta toimittajan suorituskykyyn. Neuvotteluvoiman merkitys tässä tutkimuskontekstissa on tärkeä, sillä tutkimukseni käsittelee hankintatoimen suorituskyvyn kehittämistä ja neuvotteluvoima on yksi suorituskykyyn vaikuttava tekijä. Enemmän valtaa omaavien, vahvempien ostajien on todettu käyttävän neuvotteluvoimaansa hyväksi parantaakseen taloudellista suorituskykyään ja saavuttaakseen suuremman osuuden voitoista verrattuna niitä heikompiin toimittajiin. Vahva ostaja voi vaikuttaa sopimusehtoihin vaatiessa huomattavia hinnanalennuksia

heikommalta toimittajalta. Tämän seurauksena ostaja voi vaikuttaa haitallisesti toimittajan taloudelliseen tulokseen. Neuvotteluvoiman tärkeydestä huolimatta, tutkimukseni ei tarkastele sen lähemmin neuvotteluvoiman ja suorituskyvyn suhdetta toimitusketjussa. (Schloetzer, 2008, 71.)

Crookin ja Combsin (2007) mukaan toimitusketjun hallinnan hyödyt vaihtelevat riippuen siitä, miten neuvotteluvoimaa käytetään. Yrityksen neuvotteluvoima verkostossa perustuu muiden riippuvuuteen sen resursseista. Resurssiriippuvuuden on todettu vaikuttavan suhteen sitoutumiseen, luottamukseen ja tyytyväisyyteen. Resurssiriippuvuusteorian (RDT, resource dependence theory) mukaan neuvotteluvoimassa on olemassa eroavaisuuksia toimitusketjun jäsenten välillä. Niillä toimitusketjun jäsenillä, joilla on hallussaan enemmän tärkeitä resursseja, on suurempi neuvotteluvoima muihin osapuoliin nähden. Resurssiriippuvuusteoria määrittelee voiman kyvyksi, jossa yksi osapuoli (A) saa toisen osapuolen (B) harjoittamaan toimintaa, johon B ei muutoin sitoutuisi. Voima on joko tasapainossa tai epätasapainossa. Tasapainoisessa valtasuhteessa osapuolilla on hallussaan suunnilleen samanlainen valtatase vaikuttamassa toistensa päätöksiin, kun taas epätasapainoisen valtasuhteen kohdalla yksi tai useampi eri osapuoli pystyy manipuloimaan muiden osapuolten päätöksiä. Vaikka molemmat osapuolet olisivat keskenään riippuvaisia, niin ne eivät välttämättä ole samalla tavoin riippuvaisia toisistaan. Vähemmän riippuvaisempi osapuoli säilyttää valtaedun, joka johtaa epätasapainoiseen voimasuhteeseen. (Crook & Combs, 2007, 547–548; Ambrose, Marshall & Lynch, 2010, 1272; He, Ghobadian & Gallear, 2013, 605–607; Turkkantos, 2014, 86.)

Riippuvuuden tasosta huolimatta, sen merkittävä lähde on vaihtoehtojen puute, joka vähentää mahdollisuutta itsenäiseen toimintaan. Mikäli yrityksellä on monia vaihtoehtoisia kumppaneita toimitusketjussa, se todennäköisimmin ei tule riippuvaiseksi kumppanuudesta. Resurssiriippuvuus vaikuttaa sitoutumiseen, luottamukseen ja tyytyväisyyteen. He ym. (2012) mukaan huomattavan neuvotteluvoiman omaava eli vahvempi osapuoli usein hyödyntää tätä valta-asemaansa ja kumppaninsa riippuvuutta luomalla kaupan ehdot omaksi edukseen. Toimitusketjun vahvempi ja vähemmän riippuvaisempi osapuoli todennäköisemmin ei pidättäydy käyttämästä valtaansa ja ajamasta omia etujaan. Yritys, jolla on monia samankaltaisten tuotteiden toimittajia, todennäköisimmin hallitsee valtaansa sanelemalla hinta- tai laatutason, sekä päinvastaisesti toimittaja, jolla on monia vaihtoehtoisia asiakkaita, todennäköisemmin sanelee hintoja, laatua tai toimitusaikataulua. Toimitusketjun jäsenistä eniten hyötyy ne vahvimmat osapuolet, jotka saavat suurimman osuuden toimitusketjun voitoista. Voittojen saavuttaminen alhaisemmilla kustannuksilla, yrityksen arvonnousu sekä parantunut innovointikyky koituvat näiden yritysten hyödyksi. Alentuneet kustannukset saavutetaan mittakaavaetujen, vähentyneen varastointitarpeen, lyhempien kiertoaikojen ja alhaisempien koordinoitukustannusten kautta. (Crook & Combs, 2007, 548; He, Ghobadian & Gallear, 2013, 607–615.)

Resurssien keskittyminen synnyttää resurssiriippuvuutta, mikä toimitusketjussa tarkoittaa muutaman toimijan hallitsevan samanlaisia resursseja. Toimialan keskittymisaste indikoi resurssien keskittymisestä. Keskittyneillä toimialoilla muutama kilpailija aikaansaa eniten myyntiä ja niillä on suuri neuvotteluvoima suurten volyymien ja kilpailijoiden vähäisen määrän vuoksi. Mikäli toimitusketjuissa on toimijoita erittäin keskittyneiltä toimialoilta, ne eivät ole helposti korvattavissa ja täten luo riippuvuutta. Ne toimitusketjun jäsenet, joilla on hallussaan kriittisimmät resurssit ja toimivat erittäin keskittyneillä toimialoilla, ovat vahvempia. Heikommilla toimijoilla ei ole tällaisia resursseja. (Crook & Combs, 2007, 548; Petersen, Handfield, Lawson & Cousins, 2008, 53–55.)

Käsiteltyäni miten resurssit synnyttävät riippuvuuksia ja miten neuvotteluvoima muodostuu, herää kysymys milloin ja missä määrin toimitusketjun vahvimmat toimijat käyttävät valtaansa. Schloetzer (2008) on todennut vahvoilla ostajilla, eli toimittajan suurimmilla asiakkailta, jotka muodostavat suuren prosentuaalisen osuuden toimittajan kokonaistuotoista, olevan yhteys toimittajan huomattavasti alhaisempaan bruttokatteeseen. Vahvan neuvotteluaseman omaavat ostajat voivat esimerkiksi vaatia toimittajalta lisää tuotantokapasiteettia, saattavat aiheuttaa toimittajalle kalliita toimituskuluja viime hetken tilauksien takia tai vaatia toimittajaa ostamaan tarpeettoman kalliita raaka-aineita täyttääkseen ostajan asettamat vaatimukset. Toimiessaan näin, ostajat saattavat samanaikaisesti neuvotella alemmasta hintatasosta toimittajan kanssa. Schloetzer (2008) on kuitenkin havainnut niillä toimittajilla, joilla on asiakkaanaan vahva ostaja, olevan korkeampi varastoon sitoutuneen pääoman kiertonopeus. Tämä viittaa siihen, että yhteistyössä tällaisen ostajan kanssa toimittajat saavat merkittävästi leikattua kustannuksiaan. Toimittajat pystyvät vähentämään myynti-, hallinto- ja yleiskustannuksia määrällä, joka kattaa bruttokatteen heikentymisen. Toisin sanoen toimittajat pystyvät kustannussäästöjen kautta säilyttämään tehokkuusetunsa osittain. Toimittajat saavat arvokasta tietoa ostajilta tuotteiden tulevasta kysynnästä, jolloin tämä tieto parantaa toimittajan kykyä seurata ja valvoa tuotanto- ja varastointiprosesseja. Vaikka edellä mainitut tulokset osoittavat, että toimittajien, joilla on vahva ostaja, tehokkuus voi parantua sekä taloudellisella että operationaalisella tasolla, niin näin ei päde välttämättä kuitenkaan kaikkien toimittajien kohdalla. Erityisesti toimittajilla, joilla on useita vahvoja ostajia, on alhaisempi voittomarginaali ja pääoman kiertonopeus. Erääksi syyksi toimittajan heikommalle suorituskyvyille epäillään sitä, että toimittajat eivät kykene synkronoidusti ja tehokkaasti hallitsemaan monien eri ostajiensa vaatimuksia. Toisin sanoen toimittajat voivat parantaa tehokkuutta kustannussäästöjen kautta, mikäli toimittajalla on vain muutama ostaja. (Crook & Combs, 2007, 548; Schloetzer, 2008, 72–78.)

Riippuvuussuhteet jaotellaan kolmeen erityyppiseen toimintatapaan, joita ovat yhteiseen toimintaan perustuva, peräkkäinen sekä vastavuoroinen toimintapa. Riippuen riippuvuussuhteen toimintatavasta, niiden koordinoitavat perustuvat standardisointiin,

suunnitteluun ja aikataulutukseen tai molemminpuoliseen sopeuttamiseen. Yhteiseen toimintatapaan perustuvassa riippuvuussuhteessa jokainen toimittaja antaa oman erillisen panoksensa kokonaisuuteen ja koordinointi toimittajien välillä tapahtuu standardoidusti. Tällainen toimintatapa on tyypillistä toimitusketjuissa, joissa yksittäisten toimittajien ei tarvitse koordinoita keskenään. Tehokkaan koordinoinnin ja standardisoinnin saavuttamiseksi osapuolet pyrkivät jakamaan keskenään ennuste- ja ostotietoja EDI- liikenteen avulla sekä yhdenmukaistamaan maksu- ja toimitusprosessejaan. Vahvemmat toimitusketjun jäsenet voivat maksimoida oman neuvotteluvoiman käyttönsä, sillä koordinointi ei kärsi konfliktitilanteissa. Tämän tyyppisissä riippuvuussuhteissa toimitusketjun vahvempi osapuoli käyttää neuvotteluvoimaansa hyväksi omien sekä toimitusketjun että osittain heikomman osapuolen voitot. (Crook & Combs, 2007, 549–550.)

Astetta seuraavassa eli peräkkäiseen toimintatapaan perustuvassa riippuvuussuhteessa yhden osapuolen toiminnot toimitusketjussa on ensin suoritettava loppuun ennen kuin toisen voi alkaa, jonka vuoksi koordinoinnin tarve kasvaa. Säännöllinen kommunikointi on edellytys, sillä eri toiminnot ja työpanokset vaativat yhteistyötä ja suorituskykyongelmia saattaa ilmaantua. Niin kauan kuin vahvempi osapuoli ei käytä neuvotteluvoimaansa siihen pisteeseen, että se alentaa toimitusketjussa olevien heikompien jäsenten voittoja, mahdolliset konfliktitilanteet eivät häiritse niitä suunnitelmia ja aikatauluja, jotka vaikuttavat toisistaan riippuvaisien tehtävien koordinointiin. Tällöin heikommilla osapuolilla on positiivinen kannustin yhteistyöhön, koska se parantaa niiden suorituskykyä ja he hyötyvät lisääntyneestä volyymista ja parantuneesta vakaudesta. Riippuvuussuhteen perustuksessa peräkkäiseen toimintatapaan, toimitusketjun vahvempi osapuoli ei käytä neuvotteluvoimaansa hyväksi siten, että omisi heikomman osapuolen voittoja. (Crook & Combs, 2007, 549–550.)

Kolmannessa eli vastavuoroiseen toimintatapaan perustuvassa riippuvuussuhteessa jokaisen osapuolen toimet ovat toisistaan riippuvaisia ja liittyvät toisiinsa, kuten yhteisten kehittämishankkeiden kohdalla. Tällaiset toimintatavat edellyttävät aktiivista yhteistyötä ja avointa kommunikointia sekä muun muassa henkilöstön sijoittamista paikan päälle tai integroitujen projektiryhmien luomista. Vastavuoroiseen perustuvassa yhteistyössä vahvemman neuvotteluvoiman omaavat yritykset pidättäytyvät käyttämästä neuvotteluvoimaansa välttääkseen konflikteja ja pyrkivät yhteistyössä kasvattamaan voittoja kaikkien osapuolten kesken toimitusketjussa sekä jakamaan saavutettuja hyötyjä yhdessä heikomman osapuolen kanssa. (Crook & Combs, 2007, 549–551.)

Crookin ja Combsin (2007) mukaan edellä läpikäydyt riippuvuussuhteet siirtyvät yhteistoiminnasta peräkkäisen toimintatavan kautta vastavuoroiseen toimintatapaan, jonka myötä koordinointitarve vastaavasti kasvaa. He myös toteavat vahvempien yrityksiensä todennäköisimmin pidättäytyvän käyttämästä neuvotteluvoimaansa mitä enemmän riippuvuussuhde ja yhteistyön määrä lisääntyy osapuolten välillä. Neuvotteluvoima aiheuttaa

kaunaa niiden keskuudessa, jotka sen kohteeksi joutuvat ja vähentää heikoimman osapuolen halukkuutta yhteistyöhön. Neuvotteluvoiman merkitystä toimitusketjun suorituskykyä kehittäessä ei tule aliarvioida, sillä neuvotteluvoiman käytön lisääminen synnyttää konflikteja, lisää tyytymättömyyttä ja vähentää joidenkin yritysten osallistumishalukkuutta. (Crook & Combs, 2007, 549.)

Pidemmälle tähtäimelle perustuvien yhteistyösopimuksien tavoitteena on toimia yritysten puskurina kilpailullisessa ympäristössä, jolloin pääsy osaksi toimitusketjua voi vähentää epävarmuutta ja parantaa heikomman osapuolen selviytymismahdollisuuksia. Tämän seurauksena muut toimitusketjun osapuolet tulevat keskeiseksi osaksi yrityksen toimintaympäristöä ja lisää yrityksen riippuvuutta toimitusketjusta, jolloin kunkin osapuolen resurssitarve muokkaa niiden valta-asemaa. Vaikka tutkimukset osoittavat ostajien hyödyntävän toimittajia parantaakseen omaa kannattavuuttaan, on ostajan ja toimittajan välisen yhteistyön todettu olevan tärkeä ajuri sekä ostajan että toimittajan taloudellisessa ja operationaalisessa suorituskyvyssä ja yhteistyön kautta toimittajalla on mahdollisuus parantaa omaa sisäistä tehokkuuttaan. Lopuksi ostajan neuvotteluvoima ei välttämättä haitallisesti vaikuta toimittajan taloudelliseen ja operationaaliseen suorituskykyyn, vaan voi sen sijaan parantaa toimittajan suorituskykyä eri aspekteilla. (Crook & Combs, 2007, 548; Schloetzer, 2008, 72–73, 90; Ambrose, Marshall & Lynch, 2010, 1269–1272; Turkantos, 2014, 86–88)

## **4.2 Toimitusketjun kassavirtasyklin hallinta**

Erityisesti vallitsevassa taloustilanteessa kysynnän epävakaisuuden vaikutus kassavirtaan sekä riski yhteistyökumppaneiden velan takaismaksun laiminlyömisestä korostavat toimitusketjun rahoituksen merkitystä. Epävakaa kysyntä saattaa aiheuttaa rahavirtojen niin volyyymimääräisen vähentymisen kuin heikomman ennustettavuuden sekä lisätä investointeja varastointiin, sillä puskurivarastoa kasvattamalla pyritään ennaltaehkäisemään varastoinnin puutekustannuksia. Mahdollinen riski yhteistyökumppanin velan takaismaksun laiminlyömisestä vaikuttaa heikentävästi myyntisaamisten arvoon. Toimitusketjun kattava rahoituksenhallinta on potentiaalinen työkalu kannattavuuden kehittämiseen yhteistyötä tekevien osapuolten kesken. Tämä koko toimitusketjua koskeva menetelmä käsittää myös pääoman tuoton kehittämisen ja kassavirran tehostamisen, jotka ovat perinteisesti liittyneet yksittäisen yrityksen sisäiseen rahoituksenhallintaan. Toimitusketjun talousjohtaminen (FSCM, Financial Supply Chain Management) tarkoittaa toimitusketjun rahavirtojen optimoitua suunnittelua, hallintaa ja kontrollointia johtaen toimitusketjun tehokkaisiin materiaalivirtoihin. Tämä edellyttää talousjohtajien ja toimitusketjun hallinnasta vastaavien johtajien keskinäistä vuorovaikutusta sekä yhteistyötä eri sidosryhmien sekä toimittajien ja asiakkaiden välillä. Toisin kuin perinteinen kassavirtahallinta, joka

pyrkii optimoimaan yksittäisen yrityksen kassavirtaa, FSCM koskettaa koko toimitusketjun optimointia. FSCM – teorian omaksuminen toimitusketjun johtamistavaksi lisää voitoja, vähentää riskiä sekä parantaa kilpailukykyä. Laskusuhdanteissa ja tiukentuneiden luottoehtojen vallitessa ennakoiva rahoituksenhallinta koko toimitusketjussa voi olla joillekin toimittajille ainoa selviytymiskeino. Toimitusketjun kannattavuutta parannetaan kassavirtasyklimitareita hyödyntämällä ja tunnistamalla rahoituksenhallinnan mahdollisuudet koko toimitusketjussa. Aiemmin läpikäytyt teoreettiset käsitteet, kuten neuvotteluvoima ja riippuvuus, liittyvät läheisesti FSCM:ään. (Randall & Farris, 2009a, 669–671; Pezza, 2011, 6; Wuttke, Blome & Henke 2013, 773–775.)

Erityisesti epävakaa taloustilanteessa pienemmät toimittajat ovat rahapulassa ja vailla riittävää käyttöpääomaa, jolloin he saattavat joutua viivyttämään raaka-ainetilauksia, kiristämään keskeneräisten tuotteiden varastoja tai laskemaan palvelu- tai laatutasoaan. Tämä aiheuttaa toimitusketjun loppupäässä viivästyksiä ja laatuongelmia ostajalle, mukaan lukien myös valmistusprosessien alasajoja tai myöhästyneitä toimituksia asiakkaille. Tämä johtaa siihen, että toimittajien on pakko sisällyttää pidennetyistä maksuehdoista aiheutuneet kustannukset myytyjen tuotteiden hintaan. Pidemmällä aikavälillä toimittajalle siirretyt kustannukset nostavat myytyjen tuotteiden kustannustasoa, vaikka vaihtoehtoisesti voitaisiin luoda yhteistyökykyisimpiä toimintatapoja toimitusketjussa. (Hofmann & Kotzab, 2010, 305.)

Yhteistyöhön perustuvien toimintatapojen puuttuminen aiheuttaa lisäkustannuksia sekä kasvattaa käyttöpääomaa liiaksi toimitusketjussa. Tämä näkyy siten, että luottoriski ja pääomakustannukset usein siirretään toimitusketjun muihin vaiheisiin pidentämällä velkoja toimittajille, kiristämällä myyntisaamisten perintää asiakkailta tai ylläpitämällä varastoja epäsuhtaisesti toimitusketjussa. Maksuaikojen pidentäminen on isolle yritykselle kaikkein nopein ja helpoin tapa lähteä parantamaan yrityksen käyttöpääomaa. Maksuehtojen systemaattinen pidentäminen toimitusketjussa voi johtaa toimitusketjuhäiriöihin. Tällainen toiminta on kuitenkin eettisestä näkökulmasta, mutta myös lyhytnäköisyydellään hyvin kyseenalaista. Käyttöpääomahallinta maksuja viivästyttämällä on tehoton ja vahingoittava tapa sekä yrityksille että koko kansantaloudelle. Maksuehtojen pidentäminen vähentää toimittajan likviditeettiä, jolloin toimittaja on alttiimpi ulkoisille häiriöille taloudellisesti epävakaina aikoina. Maksuehtojen pidentäminen ostajan riskin alentamiseksi lisää riskiä toimittajalle, koska pienemmällä toimittajilla on vaikeampi mahdollisuus päästä käsiksi lyhytaikaiseen rahoitukseen ja heillä on korkeammat pääomakustannukset kuin suuremmilla yrityksillä. Kustannusten siirtäminen toimittajille johtaa lyhyellä aikavälillä ostajan tase-etuihin, mikä voi kostautua takaisin bumerangin tavoin taloudellisesti epävakampina ja riskisempinä toimittajasuhteina. Lopuksi kustannusten siirtäminen toimittajalle toimitusketjun alkupäässä aiheuttaa lisäkustannuksia muille jäsenille toimitusketjun loppupäässä. Tällöin toimittajat eivät todennäköisesti nostaisi pel-

kästään hintoja, vaan toimitusketju kokonaisuudessaan ylläpitäisi kohtuutonta käyttöpääomaa. Toimittajat eivät hyödy pitkittyneistä maksuajoista, mutta suostuvat pidentämään asiakkaidensa maksuaikoja, sillä mikäli he toimisivat päinvastaisesti, eli rahastaisivat jatkuvasti lyhempien maksuaikojen takia, toimittajat pelkäisivät vaarantavan heidän volyyminsa sekä johtavan asiakkaidensa menetykseen. Rafusen (1996) mukaan varaston vähentämisstrategiat sen sijaan ovat huomattavasti tehokkaampia käyttöpääoman kehittämiskeinoja ja tämän vuoksi yritysten tulisi keskittyä käyttöpääomahallintastrategioissaan varastojensa vähentämiseen. Toimitusketjussa tulisi minimoida päällekkäisiä varastoja. (Rafuse, 1996, 59–62; Hofmann & Kotzab, 2010, 305; Rauhala, 2011, 97; Wuttke, Blome & Henke 2013, 773–775.)

Yhteistyössä toimitusketjun osapuolten kanssa kassavirtasykliä optimoimalla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä kaikkia hyödyttävällä tavalla. Varaston siirtämisellä on positiivinen vaikutus koko toimitusketjun kassavirtasykliin. Randalin ja Farriksen (2009a) tutkimuksen mukaan varastointikustannukset valmistajalla saattavat olla 60 prosenttia siitä mitä ne olisivat vähittäismyyjällä. Valmistajan on kannattavampaa varastoida valmistettuja tuotteita ennemmin toimittajalla eli toimitusketjun alkupäässä vähentääkseen varastoinnin ylläpitokustannuksiaan. Toimittaja saa katettua varaston ylläpidosta aiheutuneet lisäkustannukset nostamalla myyntihintaa valmistajalle, kun taas valmistaja hyötyy tästä alemmilla ylläpitokustannuksilla. Sama tilanne pätee valmistajaan ja asiakkaisiin, sillä varastointi valmistajan tiloissa tulee edullisemmaksi kuin asiakkaan tiloissa, koska tässä vaiheessa toimitusketjua tuotteen arvo on vielä alhaisempi suhteessa sen myyntiarvoon. Tämä lähestymistapa katsoo tuotteen arvon olevan sitä pienempi, mitä aikaisemmassa vaiheessa toimitusketjua varastointi tapahtuu, jolloin tuotteen varastointikustannukset ovat alhaisemmat. Siirryttäessä toimitusketjussa eteenpäin valmistus- ja logistiikkaprosessit lisääntyvät, jolloin tuotteen kustannukset ja sen myötä arvo kasvavat. Toimittajan hallitsema ja ylläpitämä varasto on esimerkki toimintamallista, jossa aiemmin itse hoidettu toiminto on siirretty toimittajan vastuulle. Varastoinnin siirtäminen kohti toimittajia on tullut trendiksi toimitusketjussa. Näin ollen varastointisiirroilla kaikkien osapuolten tuotot kasvavat ja koko toimitusketjun kannattavuus paranee. Varaston siirtämistä ei kuitenkaan pidä sekoittaa aiemmin varastohallinnan yhteydessä mainitun JIT- teorian kanssa, sillä JIT- toimintatapa perustuu tarvittava tuotteiden määrän toimitukseen mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa eli ajoituksen ja määrän optimointiin, kun taas edellä mainitulla tekniikalla keskiö on osapuolten sitoutumisessa sekä kustannusten vähentämisessä. Mikäli varastoa pystyttäisiin siirtämään valmistajalta valmistajan toimittajalle, kukin toimitusketjun jäsen hyötyisi alhaisemmista varastointikustannuksista tuotteen arvon ollessa alhaisempi. Tällöin kustannukset pienentyisivät, mikä vaikuttaisi nostavasti tuotteen arvoon, sekä välttyttäisiin valmistajan lisäämältä voittomarginaalilta tuotteen hinnassa. Tällainen toimintatapa vähentäisi varastoinnin kokonaiskustannuksia



kauttaaltaan koko toimitusketjussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 49; Randall & Farris, 2009a, 676–681.)

Tarkastelemalla käyttöpääomahallintaa vielä varastoinnin suhteen varastointiajan lyhentämisellä, varaston siirtämisen lisäksi, on positiivinen vaikutus koko toimitusketjun kassavirtasykliin sekä yksittäiselle yritykselle että koko verkostolle. Toimitusketjun jäsenten tulisi pyrkiä löytämään toimintatapoja, joilla jokaisen verkoston jäsen voisi vähentää omaa varastointiaikaansa. Varastointiajalla tässä yhteydessä tarkoitetaan tavaroiden vastaanottamisen ja valmiiden lopputuotteiden toimittamisen välistä aikaa. Näiden kahden tekniikan, edellä mainitun toimittajan kanssa keskinäinen varastojen tasapainottaminen sekä JIT-tuotantotavan, erilaisuudesta huolimatta molemmat toimintatavat ovat mahdollisia vaihtoehtoja varastointitarpeen pienentämiseksi. Keskittyessä käyttöpääomahallinnassa varastoinnin vähentämiseen saavutetaan taloudellista hyötyä, kun kassavirta parantuu, käyttökustannukset vähenevät ja pääoman kapasiteettiin sitoutuneet menot alenevat. Millään muulla yksittäisellä toimenpiteellä ei ole näin suuria taloudellisia vaikutuksia, sillä saavutetut kustannussäästöt eivät ole minkään vaihtoehtoiskustannuksia, vaan johtuvat ylimääräisen kapasiteetin vähentämisestä eikä vain siirtämällä kustannuksia toimitusketjussa yritykseltä toiselle, kuten maksuehtojen pidentämisen kohdalla. Kassavirtasykli on hyödyllinen mittari, sillä verratessa sitä hankintatoimen operatiiviseen johtamiseen, huomataan kuinka hankintatoimen operatiivinen johtaminen keskittyy lähinnä erätuotantoon ja mittakaavaetuihin jättäen huomioimatta osakkeenomistajan saaman arvon alentumisen, mikä saattaa aiheutua kohtuuttoman pitkistä varastointiajoista. Tämän vuoksi kassavirtasykli mahdollistaa tehokkaan varastohallinnan koko toimitusketjun tasolla. Integroimalla toimitusketjun taloudelliset ja operatiiviset osa-alueet pystytään luomaan suurempaa arvoa osakkeenomistajalle. (Rafuse, 1996, 59–62; Hofmann & Kotzab, 2010, 314.)

Edellä mainitut seuraukset ovat ajaneet strategisemman toimittajayhteistyön kehittämään. Viime aikoina hankintatoimen kehittämishankkeissa toimittajien määrää on pyritty vähentämään ja aktiivisesti syventämään yhteistyösuhteita tärkeimpien toimittajien kanssa kokonaiskustannusten pienentämiseksi. Yritykset kokevat yhteistyön perustuvan win–win- suhteeseen eli molempia hyödyttävään tilanteeseen. Tiedonjaon, toimittajain-tegraation sekä kassavirtariskien onkin todettu liittyvän vahvasti toisiinsa. Toimittajayhteistyö vähentää varastointitarpeita, toimittajan menettämiseen liittyviä riskejä sekä toimittajien lukumäärää. Tämän lisäksi yhteistyö vakauttaa hintoja ja vapauttaa pääomia. Tuotteen tai toimintatavan kehittäminen yhteistyössä toimittajan kanssa nopeuttaa prosesseja sekä alentaa kokonaiskustannuksia. Viimeaikaisten tutkimusten valossa toimittajayhteistyö perustuu kuitenkin lähinnä operatiiviselle tasolle, ei niinkään yhteiselle, strategiselle liiketoimintaprosessien kehittämiseksi. Kilpailuttaminen ja yhteistyö usein kuvataan toisilleen vastakkaisina toimintatapoina. Perinteinen kilpailukeskeinen ostamis-

malli jättää huomioimatta toimittajan ideat asiakkaan tarvitsemien tuotteiden tai prosessien parantamiseksi. Epäonnistunut toimittajahallinta voi pienentää yrityksen liikevoittoa jopa miljoonilla euroilla ja täten heikentää kannattavuutta merkittävästi. Tämän vuoksi tiiviimpää toimittajayhteistyötä tulisi rakentaa, jotta voitaisiin saavuttaa merkittäviä hankintakustannusten säästöjä verrattuna perinteiseen, passiivisempaan hankintatoimeen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 53, 92–110, 127–131; Wuttke, Blome & Henke 2013, 785; Rauhala, 2011, 99.)

Suurin este kassavirtasykliin perustuvan yhteistyön muodostumiseksi on vallan jakaantuminen epätasaisesti toimitusketjun eri jäsenten välillä. Kun tätä valtaa käytetään yhteistyöhaluisesti, se edistää toimitusketjun kokonaisvaltaista suorituskykyä. Vaikka Paynen (2002, 41) mukaan yritysten tulisi optimoida käyttöpääomahallintaansa yrityksen taloudellisesta tilanteesta huolimatta, koska parannukset käyttöpääomahallinnassa johtavat yrityksen suurempiin tuottoihin, kassavirtasyklin minimointi yksittäisen yrityksen näkökulmasta ei välttämättä tuo lisäarvoa toimitusketjun jokaiselle jäsenelle. Neuvotteluvoimaltaan suuri yritys voi väärinkäyttää valtaansa ottamalla kaikki käyttöpääoman parannukset itselleen ja synnyttää ristiriitoja aiheuttamalla vahinkoa toimitusketjun muille jäsenille. Varastonhallinta ei välttämättä ole ainoa tapa vähentää sidottua pääomaa toimitusketjussa, vaan materiaali- ja maksuvirtojen synkronointi toimitusketjun jäsenten kesken on oleellisessa asemassa nettokäyttöpääoman vähentämiseksi ja toimitusketjuun sidoksissa olevien yritysten arvon parantamiseksi. Kun yritykset seuraavat toimitusketjun varastoja sekä maksuaikoja, kassavirtasykli on tehokas mittari materiaali- ja rahavirtojen valvomiseksi ja hallitsemiseksi koko toimitusketjussa. Toimitusketjun näkökulmasta kassavirtasykliin kuuluvista yrityksistä myös ne, joilla on korkeammat rahoituskustannukset, eli tyypillisemmin pienemmillä toimittajilla, hyötyvät lyhentyneestä kassavirtasyklistä. Pitkän aikavälin vakaus perustuu toimitusketjun kannattavuuteen, vaikka jokainen yksittäinen toimija saisi lisävoittoa lyhyellä aikavälillä. Toisin sanoen kassavirranhallinta on proaktiivista työskentelyä toimitusketjun jäsenten kesken. (Payne, 2002, 41–42; Hofmann & Kotzab, 2010, 324–325.)

Kassavirran maksimointi on yksi osa koko toimitusketjustrategiaa. Sen vuoksi Randall ja Farris (2009b) ovat todenneet, että toimittajasuhteissa tulisi keskittyä enemmän keskinäiseen suorituskykyvertailuun. Kassavirtahallinnan tehostamisella voidaan parantaa kannattavuudesta kertovia mittareita. Toimialan suorituskykyä analysoimalla ja kunkin kassavirtasyklin osakomponentin kannattavuusmuutoksia vertailemalla voidaan määrittää, millaiset muutokset kassavirtasyklin osakomponenteissa vaikuttavat kannattavuuteen eniten. Muutoksia kassavirtasyklissä voidaan vertailla asiakkaittain ja toimittajittain, jotta havaitakseen keskeisten yhteistyökumppaneiden suuntauksia, jotka vaikuttavat toimitusketjuun. Jotkut näistä muutoksista saattavat hyödyttää yhteistyökumppania, mutta saattaa olla haitallisia koko toimitusketjulle. Yritykset, jotka vertailevat toimitusketjun taloudellista suorituskykyä aikaansaavat suurempaa tuottoa, ja tehdessään näin kauttaaltaan koko

toimitusketjussa, lisää se yritysten välistä integraatiota ja yhteistyötä. Kassavirtasykli on toimitusketjun hallinnan keskeisimpiä periaatteita, joka avaa tiedonkulkua ja kannustaa yhteistyökumppaneita sitoutumaan päätöksentekoon, joka johtaa parhaaseen arvoon asiakkaalle parantaen samalla kumppaneiden kannattavuutta. (Randall & Farris, 2009b, 449–451, 458.)

Yritysten optimoidessaan toimitusketjua mahdollisimman pienin kustannuksin taloudelliset tekijät valitettavasti jäävät usein huomioimatta. Yritykset ovat taipuvaisia optimoimaan omaa kassavirtaansa muiden toimitusketjun jäsenten kustannuksella, jolloin he pakottavat yhteistyökumppaninsa paljastamaan pääoman korkokulunsa tai pyrkivät parantamaan kannattavuuttaan saamalla maksusuorituksen asiakkaalta ennen toimittajilleen maksamista. Jälkimmäisessä tapauksessa yritys saa tällöin myymistään tuotteistaan rahat asiakkaalta ennen ostovelkojensa maksua toimittajalle. Myyntisaamisten kohdalla pitkän maksuajan on todettu kasvattavan käyttöpääoman tarvetta, jolloin lisääntyneen käyttöpääomatarpeen myötä yritykset pitkittävät ostovelkojensa maksamista toimittajille. Tekemällä yhteistyötä eri osapuolten kanssa toimitusketjulla olisi kuitenkin paremmat mahdollisuudet selviytyä taloudellisesti tiukkoina aikoina. Kassavirtasyklin osakomponenttien kiertoajoissa mitattuna osakomponenttien siirtäminen toimitusketjun osapuolten kesken kasvattaa toimittajan ja valmistajan tuottoja sekä kaikkien osapuolten kannattavuus paranee jaettujen kustannussäästöjen kautta. Siirtämällä näitä kassavirtasyklin osakomponenttien strategisia painotuksia toimitusketjun jäsenten välillä pystytään hyödyntämään pääoma- ja varastointikustannusten vaihteluita, jolloin kaikkien kannattavuus paranee. (Randall & Farris, 2009a, 672, 679–684.)

Oikeanlainen kassavirtasyklin osakomponenttien, kuten varaston, myyntisaamisten ja maksuehtojen, manipulointi on kytköksissä varaston ylläpitoarvon ja pääomakustannusten pienentymiseen, jotka vastaavasti vähentävät toimitusketjun kokonaiskustannuksia. Tämän seurauksena asiakkaan kokema arvo parantuu ja verkoston jäsenten kilpailuetu kasvaa. Ne toimitusketjun jäsenet, jotka vaarantavat oman etuasemansa maksimoidakseen koko verkoston etua, hyötyvät myös kassavirtasyklin optimoinnista. Vaikka yhteistyötä toimittajien kanssa on pyritty kehittämään ja syventämään, niin siitä huolimatta yhteistyö on perustunut lähinnä tavara- ja informaatiovirtojen, ei kassavirran, hallintaan. Yhteistyössä tapahtuvalla kassavirran hallinnalla vahvistetaan ja lisätään toimitusketjun selviytymismahdollisuuksia. Kassavirtasyklin osakomponenttien manipulointi on pääosin yrityksen sisäisiä, taloudellisia tekniikoita, joita enenevin määrin on mukautettu toimitusketjun taloudelliseksi johtamistavaksi. Yrityksen kassavirtahallinnan on todettu vaikuttavan positiivisesti myös sekä toimittajaan että asiakkaaseen eli siten koko toimitusketjuun. Ostajan opportunistista toimintatapaa, yksipuolista optimointia, kuten ostovelkojen pitkittämistä, ei tule tässä yhteydessä sekoittaa tähän, sillä se vaikuttaa negatiivisesti muihin toimitusketjun osapuoliin ja loppuasiakkaisiin. Yritysten tulisi löytää yhteis-

työkykyisiä ratkaisuja koko toimitusketjussa vähentääkseen hankinnasta maksuun kuluvaan syklin kestoa sekä parantaakseen yleisesti toimitusketjun taloudellista vakautta. Käyttöpääomamittareiden kehittämisen ja kannattavuuden on todettu korreloivan keskenään, jolloin mittari on yksi keino osakkeenomistajan arvon kasvattamiseksi. (Talponen 2002, 35; Randall & Farris, 2009a, 670–673; Hofmann & Kotzab, 2010, 307–309; Wuttke, Blome & Henke, 2013, 773; More & Basu, 2013, 624.)

### 4.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tähän asti tutkielman teoreettisessa osassa on tarkasteltu käyttöpääomaa, sen optimointia toimitusketjussa ja neuvotteluvoiman merkitystä vallitsevassa taloustilanteessa. Tutkimassa läpikäydyn teoreettisen tarkastelun pohjalta luotiin tutkimukseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Viitekehysten tarkoituksena on tutkia, mitkä ovat käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoja sekä millaisia vaikutuksia käyttöpääomaan vaikuttavilla tekijöillä on toimitusketjuun kannattavuuteen käytännössä. Viitekehysten pohjalta haetaan vastausta keskeiseen tutkimuskysymykseen eli millä keinoilla käyttöpääomaa hallitaan hankintatoimen näkökulmasta. Laaditun teoreettisen viitekehysten ohjaamana analysoidaan tutkielmaa varten kerätty empirinen aineisto. Sitä ennen viidennessä luvussa esitellään empirisen aineiston hankintamenetelmä ja arvioidaan sen luotettavuutta.

Tässä kappaleessa kuvataan logiikkamalli, joka toimii tutkielmani viitekehystenä. Logiikkamalli on yksityiskohtainen työkalu, jota käytetään johtotasolla prosessin, toimenpiteen tai projektin suorituskyvyn kehittämiseksi. Tarkoituksena on kuvata miten ja missä tilanteissa logiikkamallia käytetään, jonka jälkeen kuvataan tarkemmin siihen kuuluvat elementit. Lopuksi käsitellään logiikkamallin rakentamista sekä sen hyötyjä ja käyttötarkeitä. Viitekehys on esitetty ja tarkemmin kuvattu kappaleessa 4.3.2 alla olevassa kuviossa.

#### 4.3.1 Logiikkamalli

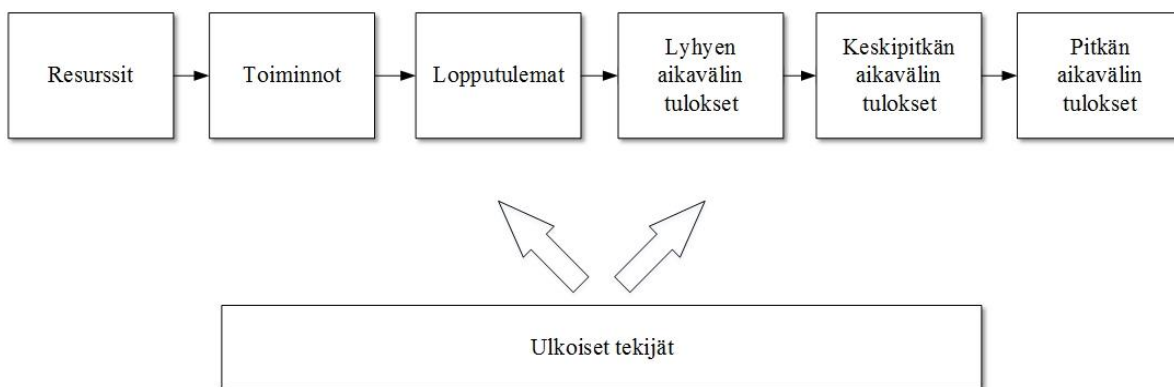
Logiikkamallit ovat kuvauksia tosielämän tapahtumista tai prosesseista, jotka graafisesti kuvaavat perustana olevia oletuksia, ja jossa jonkin toiminnon odotetaan johtavan jonkin toisen toiminnon tai tapahtuman esiintymiseen. Logiikkamalli osoittaa syy-seuraussuhteet ja simuloi tai mallintaa tosielämää siten, että keskeinen logiikka tulee ilmenetyksi. Logiikkamallin avulla voidaan kuvata miten projekti toimii tietyin edellytyksin, tietyissä olosuhteissa ratkaistakseen tunnistetut ongelmat. Logiikkamallin on todettu olevan hyödyllinen suorituskyvyn hallinnassa silloin, kun pyritään saavuttamaan tuloksia

yhdessä sidosryhmien kanssa. (McLaughlin & Jordan, 1999, 66; Millar, Simeone & Carnevale 2001, 73–76.)

Logiikkamalleja käytetään esimerkiksi projektinhallinnan työkaluna tai ottaessa käyttöön uusia käytäntöjä tai toimintatapoja. Sen avulla voidaan tarkastella mitä olisi pitänyt tapahtua sekä mitä tapahtui tai mitä ei tapahtunut toivotulla tavalla. Logiikkamalli määrittelee kriittiset prosessit tai ydinprosessit, jotka toimivat projektin ajurina. Logiikkamalliin kuuluvien elementtien kuvaamisen jälkeen kriittiset suorituskykymittarit voidaan tunnistaa, joilla kuvataan toimenpiteiden tehokkuutta. Tämän vuoksi logiikkamalli on valittu tutkimuksen viitekehyyksi, sillä se on hyödyllinen projektien ja toimintatapojen tehokkuuden arvioimiseen. (Millar, Simeone & Carnevale 2001, 73–74; McCawley, 2002, 1.)

### 4.3.2 Logiikkamallin elementit

Logiikkamalliin kuuluvat elementit ovat resurssit, toiminnot, lopputulemat ja lyhyen, keskipitkän sekä pitkän aikavälin tulokset ja relevantit ulkoiset tekijät. Viitekehys on esitetty alla olevassa kuviossa, jonka tarkemman sisällön esittelen seuraavaksi. (McLaughlin & Jordan, 1999, 66.)



Kuva 6 Logiikkamallin elementit (McLaughlin & Jordan, 1999, 67)

Resurssit sisältävät henkilöresursseja ja taloudellisia resursseja sekä muita projektin tukemiseksi tarvittavia panostuksia, kuten kumppanuuksia. Informaatio asiakkaiden tarpeista on olennainen voimavara projektille. Toiminnot osoittavat yhteyden ongelman, ts. lähtötilanteen, ja aiottujen lopputulemien välillä ja niihin kuuluvat kaikki toiminnan vaiheet, joita tarvitaan projektin lopputulemien tuottamiseksi. Toiminnot ovat suoria tuloksia projektin toiminnasta, kuten uuden työkalun määrittely. Toiminnot voivat olla esimerkiksi julkaisuja, päätöksentekoa tukevia apuvälineitä, oppimista tukevia tapahtumia, kehityskohteiden määrittelyä tai uuden työkalun määrittelyä ja käyttöönottoa. Lopputulemat

ovat tuotteita ja palveluja, joita tarjotaan projektin suoranaisille asiakkaille. Esimerkiksi tutkimustyö voi olla toiminto ja aikaansaadut raportit muille tutkijoille ja kehittäjille ovat toiminnan lopputulemia. Esimerkkinä toiminnoista mainittu kehityskohteen määrittely on tässä tutkimuksessa rinnastettavissa kassavirtasyklin eri komponenttien kehittämiseen, toimittajakentän supistamiseen tai toimittajayhteistyön kehittämiseen. Vastaavasti uutena työkaluna saattaa olla esimerkiksi maksuehtojen optimointiprosessin tueksi kehitetty maksuehtomatriisi, jonka avulla on otettu käyttöön uusi maksuehto. Tämän työkalun pohjalta luotu uusi maksuehto on logiikkamallin lopputulema. Tulokset ovat luonteeltaan muutoksia tai hyötyjä toiminnoista ja lopputulemista. Projekteilla on yleensä useita, peräkkäisiä tuloksia projektin aikana. Lyhyen aikavälin tulokset ovat muutoksia tai hyötyjä, jotka liittyvät läheisesti projektin lopputulemiin tai ovat niiden aiheuttamia. Keskipitkän aikavälin tulokset ovat muutoksia, jotka tulevat lyhyen aikavälin sovelletuista tuloksista, kun taas pitkän aikavälin tulokset ovat seurauksia keskipitkän aikavälin tuloksista saaduista hyödyistä. Kriittisenä tekijänä suorituskykyä parantavalle projektille on tunnistaa keskeiset, projektin ulkoiset tekijät, jotka eivät ole projektin kontrolloitavissa. Nämä ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa projektin onnistumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Olennaista on selvittää miten ulkoiset olosuhteet, ts. konteksti, vaikuttavat tuloksiin. (McLaughlin & Jordan 1999, 66; McCawley, 2002, 3-4.)

Tutkimuksessa tarkastelu keskittyy pääosin logiikkamallin kolmeen elementtiin eli toimintoihin, lopputulemiin sekä ulkoisiin tekijöihin. Tutkimuskysymys itsessään rajaa fokuksen toimintoihin ja lopputulemiin, sillä tutkimuskysymyksenä on tunnistaa käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoja. Ulkoiset tekijät eli tutkimuskonteksti vaikuttavat pitkälti käyttöpääomahallinnan kehittämistarpeeseen ja mitä todennäköisimmin käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinojen laajuuteen. Kuten todettu, muuttuvan toimintaympäristön, esimerkiksi taantuman, seurauksena käyttöpääomahallinnan merkitys korostuu. Lopputulemien vaikutukset eli logiikkamallissa esitetyt lyhyen, keskivälin ja pitkän aikavälin tulokset jäävät vähemmälle huomiolle, sillä kaikki vaikutukset eivät todennäköisesti olleet vielä haastatteluhetkellä realisoituneet tai haastateltavat henkilöt eivät kyenneet konkretisoimaan vaikutuksia tarkemmin.

### 4.3.3 Logiikkamallin rakentaminen ja sen hyödyt

Prosessi kokonaisuudessaan koostuu ydinprojektia esittävästä logiikkamallista, kaaviota kertovasta tekstistä sekä mittaussuunnitelmasta. Mittaussuunnitelmaan kuuluu tuloksien mittaaminen suorituskykymittareilla sekä mittareiden parantaminen. Logiikkamallin rakentaminen tapahtuu viiden eri vaiheen kautta, joita ovat tiedonkeruu, ongelman sekä kontekstin kuvaus, logiikkamalliin kuuluvien elementtien määrittely, logiikkamallin rakentaminen sekä arviointi. (McLaughlin & Jordan, 1999, 67–71.)

Tiedonkeruuvaiheessa johdon tai työryhmän on ensisijaisen tärkeätä kerätä projektia varten tietoa eri lähteistä. Vaikka tiedot olisivat käytettävissä ennen projektin alkua, niin kyseessä on iteratiivinen prosessi, joka vaatii jatkuvaa tietojen keräämistä. Kirjallisuuskatsaus muiden ratkaisuihin vastaavanlaiseen ongelmaan sekä ulkoisten olosuhteiden huomioonottaminen voi edesauttaa oikean lähestymistavan valitsemista projektille. Logiikkamallin rakentaminen ja kehittäminen tulisi pääosin toteuttaa tiimityönä yhdessä asiakkaiden, kumppanien ja toimittajien kanssa. Yhteisen vision luominen siitä, mitä projektilla tulisi saada aikaan, vaatii neuvottelua eri sidosryhmien kanssa. (McLaughlin & Jordan, 1999, 67.)

Projektin tarpeen määrittely on perusta logiikkamallin kehittämiseksi. Ongelmat, jotka luovat tarpeen projektille, ja ongelmien syyt tulisi ymmärtää, jotta projektilla saavutetaan pidemmän aikavälin tavoitteet. Elementtien havainnollistaminen tapahtuu kuvion avulla. Logiikkamalli organisoii tietoa, joka auttaa ymmärtämään ja arvioimaan oletettuja sidonnaisuuksia. Kun resurssit, toiminnot ja lopputulemat on linkitetty omiksi laatikoiksi mallissa, voidaan nähdä miten toiminnot johtavat keskipitkän aikavälin tuloksiin ja mitkä keskipitkän aikavälin tulokset taas johtavat pitkän aikavälin tuloksiin tai vaikutuksiin. Yksittäinen lopputulema saattaa johtaa useampaan eri tulokseen, jotka ovat sidosryhmien intressinä ja ovat osa projektin arvon kuvaamista. (McLaughlin & Jordan, 1999, 67–68.)

Logiikkamallin prosessin edetessä vastuuna olevan työryhmän tulisi jatkuvasti sidosryhmien kanssa arvioida mallin tavoitteita: onnistuuko projekti olemassa olevilla edellytyksillä saavuttamaan lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet. Arvioidessa luodun logiikkamallin sopivuutta, tulisi pohtia onko yksityiskohtaisuuden taso riittävä luodakseen ymmärryksen elementeistä ja niiden välisistä suhteista, onko logiikka ehjä, sopivatko kaikki elementit loogisesti yhteen, onko olemassa muita mahdollisia keinoja saavuttaa projektin tulokset sekä ovatko kaikki olennaiset ulkoiset taustatekijät tunnistettu ja niiden mahdolliset vaikutukset kuvattu. (McLaughlin & Jordan, 1999, 70.)

Logiikkamalli soveltuu moneen eri käyttötarkoitukseen. Logiikkamallin hyötyjä ovat muun muassa (Millar, Simeone & Carnevale, 2001, 74)

- Helpottaa suunnittelua ja hallintaa sekä auttaa ymmärtämään mitä tulee tehdä päästäkseen haluttuun tulokseen.
- Sen avulla voidaan arvioida onnistumisen todennäköisyyttä – todennäköisyyttä sille, että haluttu tulos toteutuu tietyn toiminnon seurauksena.
- Tunnistaa kriittiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa tulokseen ja kriittisiin toimijoihin, joiden yhteistyö on välttämätöntä projektin onnistumiseksi.

- Osoittaa organisaation sisällä yksiköiden väliset linkitykset eli mitä resursseja vaaditaan kultakin yksiköltä ja millaisia lopputulemia kunkin yksikön tulee toimittaa toinen toisilleen. Jonkin yksikön lopputulemat saattavat olla toisen yksikön resursseja.
- Toimii viitekehyksenä analysoidessa vaihtoehtoisia strategioita saavuttaakseen halutut lopputulokset.
- Selventää sidosryhmille tapahtumaketjua resursseista lopputulemiin ja tuloksiin, joka auttaa ymmärtämään paremmin projektin suorituskykyä. Logiikkamalli selventää miksi lopputulemat ovat todennäköisesti ainoita mahdollisia tuloksia jonkin aikaa ennen kuin keskipitkän aikavälin tulokset ja loppujen lopulta lopputulokset voidaan saavuttaa.
- Helpottaa sidosryhmien välistä viestintää tuodessaan konkreettisesti esiin projektin tavoitteet ja suorituskykymittarit.
- Mahdollistaa kriittisen arvioinnin projektista ja logiikasta, jolloin totutun, nykytilaan perustuvan keskustelun tilalle syntyy avarakatseisempaa, ”out of the box” - tyyppistä keskustelua.

Ongelmana kuitenkin suorituskyvyn mittaamisessa on tuloksien rajallinen hallinta, jotka useimmiten ovat vielä osana monessa tulostavoitteessa. Yleisesti ottaen lopputulemat, jotka ovat projektin luomia prosesseja tai työkaluja, ovat helpommin hallittavissa. Vaikutusten tai lopputulosten saavuttaminen, kuten käyttöpääomaan liittyvän sidotun pääoman vähentäminen on paljon vaikeampaa. Tämä osittain siksi, että projektin tai hankkeen vastuuhenkilöillä on rajallinen vaikutus niihin, jotka vaikuttavat tuloksiin. (Millar, Simeone & Carnevale 2001, 75.)

Siirryttäessä suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn hallintaan eli sidosryhmien koordinointiin ja tulosten työstämiseen, logiikkamallit ja toimintasuunnitelmat ovat osoittautuneet kriittisiksi rakennuspalikoiksi. Sidosryhmiä ja yrityksen eri yksiköitä tulee koordinoida, jotta saavutetaan yhteiset lopputulokset. Osapuolten eriävien intressien vuoksi logiikkamallit ovat korvaamattomia heidän välisen yhteisymmärryksen kehittämiseksi. Yksittäisten projektien kohdalla yritykset voivat käyttää logiikkamallia työkaluna kontrolloidakseen paremmin monisyisiä tuloksia. (Millar, Simeone & Carnevale 2001, 78–81.)



## **5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA**

Tutkimuksen empiirisen osassa selvitetään haastattelujen avulla, onko haastateltavissa yrityksissä mahdollisesti tapahtunut muutoksia käyttöpääomahallinnassa sekä millaisilla keinoilla sitä hallitaan ja kehitetään. Empiirinen osa pyrkii tuottamaan tietoa, jota voidaan käyttää haastateltavien yritysten käyttöpääomahallinnan tehostamisessa.

### **5.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin, kun halutaan saada tietoa tiettyjen tapausten syy-seuraussuhteista. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa asioille ei ole yksinkertaista vastausta tai halutaan syvällisempää lisäymmärrystä kvantitatiivisiin tutkimustuloksiin. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa siis kysymykseen miksi ja miten ja näin ollen mahdollistaa tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen. Kvalitatiivinen tutkimus auttoi ymmärtämään vastaajien käsityksiä aihepiiristä sekä lisäsi tulosten luotettavuutta. Viimeaikaisimmat tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Määrittäkseni millaisilla keinoilla, joilla käyttöpääomahallintaa kehitetään, valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää syy-seuraussuhteita, joita kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta saaduilla määrällisillä tuloksilla ei välttämättä pystytä selittämään. (Solatie, 1997, 11–12; Eklund, Keinänen & Väättänen, 2010, 15.)

### **5.2 Tiedonkeruumenetelmän valinta ja tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimusaineiston keruutavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu sopii aineiston keräämisen välineeksi silloin, kun halutaan kuvaavia esimerkkejä ja kartoittaa tutkittavaa aluetta. Haastattelututkimusta puolsi se, että sen kieltäytymisprosentti on pienempi verrattuna kyselytutkimukseen. Haastattelututkimus sopii hyvin aiheeseen, koska tavoitteena on selvittää käyttöpääoman hallinnan seurauksia toimitusketjussa eikä näiden tietojen saaminen ole mahdollista tutkimalla yrityksen tuloslaskelma- ja tasetietoja. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään tilanteissa, joissa läpikäytävät aiheet ovat arkoja tai halutaan selvittää asioita, joita ei ole vielä kunnolla tiedostettu. Haastattelututkimuksen kautta on mahdollista saada syvempiä tietoja, mikäli haastateltavan antamille vastauksille kaivataan perustelua ja selventämistä. (Metsämuuronen, 2008, 39–41; Eklund, Keinänen & Väättänen, 2010, 15.)

Tutkielman empiirisen osan tiedonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastattelututkimuksen yleisimpänä aineiston keruutapana on useimmiten teemahaastattelu, jonka vuoksi se on toteutettu myös omassa tutkimuksessani. Teemahaastatteluissa aihepiirien, teema-alueiden, järjestys ja laajuus saattavat vaihdella. Teemahaastattelu on suhteellisen strukturoimaton mahdollistaen vapaamman keskustelun ennalta suunniteltujen kysymysten ympärillä, jossa täydentävillä kysymyksillä voidaan tarkentaa esille tulleita aiheita. Teemahaastatteluun päädyttiin, jotta saataisiin selville piilossa olevia näkemyksiä, jotka voisivat jäädä huomaamatta ryhmähaastattelussa. Tutkimuksen haastatteluteemat valittiin teoriaosan esilletuomista aihealueista. Henkilökohtainen teemahaastattelu yrityksen omissa tiloissa katsottiin olevan parempi vaihtoehto puhelinhaastattelulle. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47–48; Eskola & Suoranta 2001, 86.) Tähän tutkimukseen teemahaastattelu sopii hyvin, sillä tarkkojen kysymysten muotoilu olisi hankalaa ja niiden antama tieto luultavammin vähäisempää kuin teema-aiheittain käydyn haastattelun saatu tieto.

Haastattelut tehtiin ennalta laaditun haastattelulomakkeen pohjalta, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Peruskysymysten lisäksi keskustelimme haastateltavien kanssa heidän näkökulmaan liittyvistä tärkeistä ja heidän yrityksessään ajankohtaisista asioista. Teemahaastattelun ominaisuuksien mukaisesti keskustelujärjestys ja teemojen painotus vaihteli haastateltavan toimenkuvan mukaan. Teemahaastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puoltaa erityisesti se, että tutkimuksen tavoitteena on syvällisesti tutkia kohdeilmiötä. Tämän vuoksi haastatteluissa pyrittiin välttämään tiukkaa kysymyksenasettaa, jotta haastattelu etenisi keskustelunomaisesti omaan suuntaansa ja haastateltavat saisivat painottaa sitä käyttöpääoman hallinnan osa-alueita, jotka kokevat merkittävämmäksi heidän näkökulmastaan. Haastateltavien luvalla nauhoitin keskustelut ja luvussa 6 esittelen teemoitettain haastattelujen tulokset. Teemahaastattelun haastattelurunko löytyy liitteenä tutkielman lopusta. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin ja analysoitiin käyttöpääomaan liittyviä tekijöitä ja vaikutuksia toimitusketjussa

### **5.3 Tutkimustapausten valinta**

Tutkielman empiiriseen osioon valittiin valmistavan teollisuuden yrityksiä. Tutkimusaineisto koostuu valmistavan teollisuuden yrityksistä, jotka ovat Helsingin pörssissä noteerattuja keskisuuria tai suuria yrityksiä Suomessa. Lähetin haastattelupyynnön sähköpostitse ja otanta perustuu niihin yrityksiin, jotka suostuivat osallistumaan haastatteluun. Haastateltavat henkilöt vastasivat edustamansa yrityksen toimitusketjun tai hankintatoimen kehittämisestä tai johtamisesta. Haastateltavia yrityksiä tutkielmassani on kaikkiaan kuusi kappaletta. Haastattelut tapahtuivat helmikuussa 2015. Suoritin haastattelut jokaiselle henkilölle erikseen ja haastattelujen kesto oli noin tunnin mittainen. Haastateltaville

lähetettiin muutama päivä etukäteen alustava haastattelurunko, jotta pystyivät läpikäymään kysymykset ja valmistautumaan haastatteluun paremmin.

Tutkimuksessani haastateltavat kohdeyhtiöt jakautuvat Helsingin pörssissä toimialoitain seuraavan taulukon (taulukko 1) mukaisesti. Taulukkoon on lisäksi koottu haastateltavan henkilön toimenkuva sekä hänen edustaman yrityksen liikevaihto ja henkilöstö vuodelta 2014.

Yhteenveto tutkimustapauksista				
Yritys	Haastateltavan toimenkuva	Toimiala	Liikevaihto (milj. €, 2014)	Henkilöstö (2014)
A	Logistics manager	Rakennustoiminta ja -materiaalit	618	3 142
B	Controller, Global Procurement	Metalliteollisuus	6 844	12 125
C	Sourcing Director	Metalliteollisuus	495	4 250
Z	Contract Manager, Supply Chain Management & Procurement	Metalliteollisuus	3 400	10 703
X	Controller, Procurement	Metalliteollisuus	2 011	11 980
Y	Vice president, Sourcing	Metsäteollisuus	9 868	20 414

Taulukko 1 Yhteenveto tutkimustapauksista

## 5.4 Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Eskola & Suoranta (1998) mainitsevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelminä kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysin. Laadullisessa analyysissä on mahdollista käyttää monia analysointitapoja. Määrällistä analyysiä eli kvantifiointia voidaan soveltaa laadulliseen analyysiin, sillä esimerkiksi laskeminen ja luokittelu taulukoiden avulla voi helpottaa tekstimäärän erittelyä ja hallintaa. Teemoittelua voidaan jatkaa tyypittelyllä, jonka pohjana voi esimerkiksi toimia teemoitteluun perustuva ja tulkin-taa helpottava yksinkertainen taulukointi. (Eskola & Suoranta, 1998; 160–164, 181.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi suoritettiin tematisoinnin sekä cross-case- syn-teesin keinoin. Aineiston lähestymistapa voi tapahtua tematisoinnin kautta, jotta aineis-

tosta voisi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelun avulla voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Onnistuakseen teemoittelu vaatii sekä teorian että empirian vuorovaikutusta, sillä yksittäiset sitaatit eivät edusta syvälistä analyysiä. Teorian ja empirian välinen vuorovaikutus näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. Teemoittelu koettiin hyvänä analysointimenetelmänä, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää yritysten käyttöpääomahallintakeinoja, eikä niinkään selittää yritysten käyttöpääomahallintaa. Tämä tutkimustavoite on ohjannut analysoimaan aineistoa nimenomanomaisesti teemoittelun kautta, sillä se soveltuu analysointimenetelmäksi ongelman ratkaisemisessa. (Eskola & Suoranta, 1998; 174–175, 178.)

Teema-analyysin lisäksi käytän tutkimuksessani cross-case- synteesiä, joka soveltuu tutkimuksessa, jossa analysoidaan useampaa erillistä tapausta. Cross-case- synteesi helpottaa analysointia ja tutkimuksesta saadut havainnot ovat todennäköisimmin vakaampia kuin yksittäisen tapaustutkimuksen kohdalla. Näin ollen kahden tai useamman tapauksen tutkimuksissa havainnot saattavat vahvistua entisestään. Jokaista yksittäistä tapausta tutkitaan omana erillisenä tutkimuksenaan. Cross-case-synteessin analyysivaiheessa tutkitaan onko yksittäisillä tapauksilla yhtäläisyyksiä. (Yin, 2003, 133–135.)

Haastatteluaineisto on litteroitu sanasta sanaan. Nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi 5 tuntia ja 2 minuuttia. Syynä tarkalle litteroinnille on se, että analysoinnissa ei jäisi huomaamatta tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia. Tämän jälkeen aineisto purettiin haastattelu-teemoittain ja teemat järjesteltiin teorian mukaisesti. Jokainen tapaus analysoitiin ensin yksittäin, jonka jälkeen tapaukset analysoitiin ristiin toisiinsa nähden. Litteroidun tekstin muodostuessa hyvin laajaksi, seuraavana vaiheena oli pohtia mikä oli tutkimuksessa kirjoittamisen arvoista. Kvalitatiivisesta aineistosta nousi kuusi pääteemaa käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoista puhuttaessa. Ensimmäisen teeman muodosti vallitsevan taloustilanteen vaikutus käyttöpääomahallintaan, joka toimii tässä tutkimuksessa tutkimuskontekstina. Seuraavat kolme teemaa liittyivät kassavirtasyklin osakomponentteihin eli varaston, ostovelkojen sekä myyntisaamisten hallintaan. Viides teema oli toimittajakentän supistaminen ja strategiaan toimittajiin. Kuudenneksi erottuvaksi teemaksi nousi toimittajayhteistyön kehittäminen.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, kun taas reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan aineiston sisäistä ja ulkoista validiteettia sekä reliabiliteettia. Sisäinen validiteetti liittyy mittarin kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Sisäinen validiteetti kuvastaa tutkijan tieteellistä otetta ja tieteenalansa hallintaa.

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan otannan oikeellisuutta eli missä määrin aineiston tulokset ovat yleistettävissä suurempaan perusjoukkoon. Ulkoinen validiteetti saavutetaan haastattelututkimuksessa silloin, kun haastateltavilta saatu tieto on totuudenmukaista. Reliabiliteetti liittyy mittaustuloksen toistettavuuteen, ei-sattumanvaraisuuteen. (Grönfors 1982, 174; Uusitalo 1991, 84–86; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136.)

Tässä tutkielmassa on pyritty saavuttamaan sisäinen validiteetti perehtymällä syvällisesti kohdeilmiötä koskevaan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkentavien lisäkysymysten esittäminen parantaa validiteettia. Kuitenkaan pienen vastaajamäärän vuoksi tutkimuksen tuloksista ei pystytä tekemään tilastollisesti merkitseviä johtopäätöksiä, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen rajoite. (Solatie 1997, 65–66.) Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan nauhoittamalla haastattelut, joka vähentää tiedon taltiointiin liittyvää sattumanvaraisuutta. Tutkijan suorittaessa sekä litteroidessa haastattelut itse, lisäsi tutkielman reliabiliteettia. Reliabiliteettia lisäsi myös se, että kaikki haastattelut järjestettiin suljetussa, kahdenkeskeisessä tilassa. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti ja mielenkiinnolla haastatteluun sekä uskoivat tutkimuksen jopa hyödyntävän heitä liiketoiminnan kehittämisessä. Tämän perusteella voidaan olettaa haastateltavien antamien vastauksien olevan totuudenmukaisia. Tämä tukee käsitystä haastateltavien antamasta oikeasta ja rehellisestä kuvasta, jonka voidaan arvioida lisäävän tutkimuksen validiteettia.

Mittauksen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet liittyvät lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla puhutaan analyysin arvioitavuudesta eli siitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Toistettavuus, johon reliabiliteetti rinnastetaan, edellyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan käyttämien luokittelu- ja tulkintasääntöjen olevan yksiselitteisiä ja tutkijan noudattavan niitä johdonmukaisesti. (Uusitalo 1994, 82.)

Haastattelussa pyrittiin käsittelemään kattavasti teoriaosuudessa esitettyjä käyttöpäätösomanhallintaan liittyviä tekijöitä. Aineistokeruumenetelmän tarkkuutta pyrittiin myös varmistamaan kysymällä haastatteluissa sama asia eri muodoissa. Haastattelurunko lähetettiin hyvissä ajoin ennen haastattelua haastateltavien tutustuttavaksi sekä pyydettiin henkilöitä arvioimaan, ovatko he oikeita henkilöitä vastaamaan kysyttäviin aihealueisiin, jotta aihepiirit tulisi käsiteltyä riittävän kattavasti.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Toteutin tutkimuksen keräämällä aineistoa temahaastatteluin. Tässä luvussa keskitytään esittämään haastatteluista saatuja empiirisen tutkimuksen tuloksia, jotka esitetään teemoittain. Tutkimuskysymykseen vastataan eri teemojen pohjalta. Haastatteluista oli yhteensä 6 kappaletta. Pyrin jaottelemaan haastatteluissa nousseet teemat vastaaviksi aihekokonaisuuksiksi ja käymään niitä läpi loogisessa järjestyksessä.

Kappaleissa 6.1–6.2 haastatteluiden tulokset on jaoteltu haastatteluissa esiinnousseiden teemojen perusteella. Teemoja on kuusi kappaletta ja ne etenevät tutkimuksessa aiemmin esitetyn teorian mukaisesti. Nämä teemat ovat tutkimuskontekstin vaikutus käyttöpääomahallintaan sekä käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot, jotka jakautuvat viideksi eri alateemaksi ja kukin niistä muodostaa oman alaotsikkonsa kappaleessa. Alateemat koostuvat varastonhallinnasta, myyntisaamisten hallinnasta, ostovelkojen hallinnasta, toimittajakentän supistamisesta sekä toimittajayhteistyön kehittämisestä.

Ensiksi kuvataan vallitsevan taloustilanteen vaikutusta käyttöpääomahallintaan sekä pohditaan käyttöpääoman merkitystä ja käyttöpääomahallinnassa aiheutuneita muutoksia yritysten liiketoiminnassa. Seuraavana käydään läpi käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot, jotka jakautuvat alaotsikoiksi teemojen perusteella. Näitä käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoihin liittyviä teemoja on kolme kappaletta ja ne koostuvat kassavirtasyklin osakomponenteista eli varastonhallinnasta, myyntisaamisten hallinnasta ja ostovelkojen hallinnasta. Kahdessa viimeisessä teemassa käsitellään toimittajakentän supistamista sekä toimittajayhteistyön kehittämistä kannattavuuden tehostamiseksi. Kunkin teeman tarkoituksena on kartoittaa käyttöpääomahallinnan painottumista eli miten käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot vaihtelevat yritysten välillä. Kunkin teeman rinnalla käsitellään riippuvuuden vaikutusta toimittajasuhteissa sekä neuvotteluvoiman merkitystä yrityksissä, riippuen miltä osin ne vaikuttavat aina kyseiseen teemaan. Seuraavalla sivulla esitetty taulukko 2 toimii yhteenvetona sekä auttaa yrityskohtaisesti havainnollistamaan tutkimustuloksia käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinojen painottumisen osalta. Taulukon tarkoituksena on antaa yleiskuva siitä, mitkä keinot ovat olleet käytössä kussakin haastateltavassa yrityksessä. Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot on jaettu suoriin ja epäsuoriin keinoihin. Varastonhallinta, myyntisaamisten hallinta sekä ostovelkojen hallinta ovat käyttöpääomahallinnan suoria kehittämiskeinoja, kun taas toimittajakentän supistaminen ja toimittajayhteistyön kehittäminen ovat käyttöpääomahallinnan epäsuoria keinoja. Suorat keinot viittaavat taseessa olevien erien eli kassavirtasyklin välittömään vaikuttamiseen. Tällaisia käyttöpääomahallinnan suoria vaikuttamismekanismeja ovat esimerkiksi vaihto-omaisuuden tai myyntisaamisten pienentäminen. Epäsuorat keinot viittaavat toimintatapaan, joka välillisesti kehittää käyttöpääomahallintaa. Toisin sanoen epäsuora keino ei itsessään vaikuta käyttöpääomaan liittyvään erään taseessa. Toimitta-

jayhteistyön kehittäminen on epäsuora keino, sillä pitkään yhteistyöhön perustuva kumppanuus saattaa johtaa alentuneisiin varastoihin, joka pidemmällä aikavälillä alentaa vaihto-omaisuuden määrää taseessa. Taulukon tulokset avataan seuraavaksi. Tässä luvussa keskityn tulosten esittämiseen ja tulosten analysointi esitetään vasta seuraavassa luvussa.

Yritys	Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot				
	Suorat keinot			Epäsuorat keinot	
	Varastonhallinta	Myyntisaamisten hallinta	Ostovelkojen hallinta	Toimittajakentän supistaminen	Toimittajayhteistyön kehittäminen
A	x	x	x	x	
B		x	x		x
C	x	x	x	x	x
Z		x	x	x	x
X	x		x	x	
Y	x	x	x		x

Taulukko 2 Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinojen painottuminen yrityskohtaisesti

## 6.1 Tutkimuskontekstin vaikutus käyttöpääomahallintaan

Yrityksen A kotimaan markkina on stabiili siinä suhteessa, että sillä ei ole mitään suurta muutosta tapahtunut. Haastateltavan mukaan yrityksen myynnin kokonaisvolyymi kotimaassa on säilynyt samana, mutta kertaostosten suhteen asiakkaat ovat kuitenkin varovaisempia. Kansainvälisesti Venäjän tilanne on vaikuttanut tällä hetkellä ja on hyvin epävarmaa aikaa Venäjän osalta, mutta pakotteet eivät ole vaikuttaneet yrityksen omiin tuotannon ennusteisiin. Haastateltava kertoo, että toimittajien mahdollisesti heikko taloustilanne ei ole vaikuttanut toimittajien toimituskykyyn.

Nykyinen taloustilanne ei ole vaikuttanut yrityksen X toimittajien liiketoimintaan siten, että mahdolliset muutokset olisivat heijastuneet kyseisen yrityksen liiketoimintaan. Haastateltavan mukaan vallitseva taloustilanne ja toimittajien mahdollinen taloudellisen tilanteen heikentyminen on kuitenkin johtanut siihen, että uusien toimittajien kohdalla täytyy olla entistä tarkempia, vaikkakin toimittajien taloudellisten taustatietojen selvittäminen onkin vakio-osa uusien toimittajien hankintaprosessia. Isommassa kuvassa katsottuna yrityksessä mitään selkeitä toimintatapoja ei ole kuitenkaan muutettu eli taloudellinen tilanne ei ole tässä suhteessa vaikuttanut. Toimittajien tai asiakkaiden mahdollisesti epävakaa taloustilanne ei ole heijastunut yritykseen X, mikä olisi ollut nähtävissä esimerkiksi toimitusaikojen pidentymisenä tai maksuaikojen pitkittymisenä.

Yrityksen B haastateltava mukaan Euroopan taloudellisesti heikko tilanne on vaikuttanut liiketoiminnan yhä tarkempaan seuraamiseen, jonka vuoksi käyttöpääoman hallinnan merkitys on korostunut viime vuosina. Haastateltava ei kuitenkaan henkilökohtaisesti usko ainoastaan taloustilanteen vaikuttaneen tähän käyttöpääoman merkityksen kasvamiseen, vaan painopisteet ovat ylipäättään laajentuneet niihin alueisiin, joiden parantamiseen voidaan itse vaikuttaa. Haastateltava toteaa käyttöpääoman olevan yksi osa kokonaisuutta, jonka vuoksi sitä ei voi jättää tarkastelematta. Yrityksen B haastateltava ei ollut tietoinen mistään suuresta trendistä, jossa taloudellinen tilanne olisi vaikuttanut heikentävästi yrityksen toimittajasuhteisiin. Maksuehtojen muutos ei ole näkynyt toimittajan toiminnan muutoksena, esimerkiksi korkeampina hintoina. Haastateltava sanoo, että toimittajista vastuussa olevat henkilöt ovat tietoisia toimittajien tilanteesta, jolloin toimittajien mahdolliset taloudelliset ongelmat eivät varmasti tule yllätyksenä.

Poikkeuksena edeltäviin yrityksen C haastateltava kertoi taloudellisen tilanteen vaikuttaneen yrityksessä ostovolyymien pienentymiseen, koska ovat alihankintaportaassa. Yrityksen loppuasiakkaiden myynti on heikentynyt ja heijastuu sieltä suoraan yritykseen, joka luonnollisesti vaikuttaa yrityksen kassavirtaan. Kassavirran heikentyminen on aiheuttanut haasteita, muun muassa laskun maksussa ajoittain. Yrityksen haasteena on loppuasiakkaiden tarpeen pienentyminen, joka vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan. Taloudellinen tilanne on vaikuttanut myös yrityksen varastohallintaan siltä osin, että joka kvartaalin lopulla varastoja on ryhdytty pienentämään, jolla pyritään pienentämään omaa käyttöpääomaa. Haastateltavan mukaan käyttöpääoman merkitys on korostunut vuoden 2008 laman jälkeen, mistä eteenpäin yritys on ollut samassa tilanteessa.

Yrityksen Y myynti kasvoi 6 prosenttia vuonna 2014 edellisvuoteen nähden ja viimeisen 10 vuoden ajan yritys on kasvanut muutamalla prosentilla joka vuosi. Toisin sanoen taloudellinen tilanne ei ole haastateltavan mukaan kyseiseen yritykseen vaikuttanut heikentävästi. Haastateltava myöntää, että pienempien yritysten liiketoiminnalle vallitsevalla taloustilanteella olisi suurempi vaikutus, koska nähtävästi isoimmilla yrityksillä se ei ole suuremmin heidän liiketoimintaansa vaikuttanut. Yrityksen monet raaka-ainetoimittajat ovat jopa isompia kuin haastateltajan edustama yritys, jolloin esimerkiksi näiden yritysten toimitusongelmat hyvin epätodennäköisesti johtuisivat vallitsevasta taloustilanteesta. Yrityksen pääteemana kuitenkin tässä taloudellisessa tilanteessa on asiakkaiden myyntisaatavien hallinta, koska yrityksen viisi tuhatta asiakasta ovat perheyrityksiä, joista lähes kuukausittain jokin menee konkurssiin. Yrityksellä yksi merkittävämpiä asioita käyttöpääoman hallinnassa, missä taloudellinen tilanne näkyy, on asiakkaiden maksukäyttäytyminen ja sen hallinta sekä luottoriskien minimointi. Haastateltava sanoi, että he eivät itse näe kaikkea mitä toimittajalla tapahtuu ja mikä heidän tilanteensa on, koska yrityksellä ei aina ole intressiä tai resursseja tutkia jokaista asiaa. Monella toimittajalla saattaa olla omat intressinsä jättää kertomatta heidän mahdollisista taloudellisista vai-



keuksistaan, koska pelkäävät sillä olevan negatiivisia vaikutuksia heidän positioon yrityksen toimittajakentässä. Toisin sanoen toimittajat saattavat pelätä heidän suhteelliseen osuuteensa heikkenevän muihin asiakkaan toimittajiin nähden.

Taloustilanne on vaikuttanut yrityksen Z liiketoimintaan siten, että yrityksen johtotasolta on tullut viestiä, että kassavirtaan tulisi keskittyä yhä enemmän, joka on heijastunut myös hankintatoimeen. Johdon strategisena päätöksenä on ollut harmonisoida yrityksen maksuehtoja. Tällaisina taloudellisina aikoina asiakas on saattanut viivyttaa tilaustaan mahdollisimman pitkälle, jolloin yritys on joutunut kiristämään omia toimittajiaan. Tilausten viivästyttäminen on johtanut aikataulusta myöhästymiseen, joka on haastateltavan mukaan todennäköisesti yksi syy, miksi käyttöpääoman hallintaa on lähdetty tehostamaan. Yrityksen Z toimittajissa heikentynyt taloustilanne näkyy siten, että kapasiteettia löytyy tavallista enemmän ja hintaneuvotteluissa on huomattavasti enemmän liikkumavaraa, joka viittaa toimittajien hiljentyneeseen kaupankäyntiin. Toimittajat ovat olleet valmiita alentamaan hintoja saadakseen yritykseltä Z lisää kauppaa. Nykyisessä taloustilanteessa toimittajilla on saattanut olla tapana luvata toimittaa sovitulla aikataululla, mutta heillä ilmenee kuitenkin vaikeuksia pysyä sovitussa aikataulussa tai eivät välttämättä edes kykene toimittamaan toimituksia. Haastateltava epäilee tällaisen toimintatavan johtuvan siitä, että toimittaja pelkää kilpailevan toimittajan uhkaavan hänen liiketoimintamahdollisuuksiaan kyseisen asiakkaan kohdalla.

## 6.2 Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksessa haastateltavien tapausyritysten käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoja. Kukin näistä keinoista muodostaa oman teemansa ja ne on alaotsikoitu teemoittain. Ennen näihin siirtymistä käydään kuitenkin läpi käyttöpääoman merkitystä haastateltavissa yrityksissä.

Yrityksen A kohdalla käyttöpääoman merkitys on yrityksessä korostunut vuoden 2010 jälkeen, kun yrityksestä tuli julkisesti noteerattu pörssiyritys Helsingin pörssissä, jonka jälkeen kassavirtaa on yrityksen sisällä aloitettu seuraamaan hyvin tarkkaan. Yrityksessä B tapahtuneiden integraatioiden myötä on tullut merkittäviä säästöohjelmia ja osa näistä on enemmän keskittynyt käyttöpääomaan. Nykyään käyttöpääoman hallinta on osa joka-päiväistä toimintaa yrityksessä ja se on yksi asia, johon yritys keskittyy. Euroopan taloudellisesti heikko tilanne on johtanut liiketoiminnan yhä tarkempaan seuraamiseen, jonka vuoksi käyttöpääoman hallinnan merkitys on korostunut viime vuosina. Käyttöpääoma on yksi osa kokonaisuutta ja osana muuta seurantaa, jota ei voi jättää tarkastelematta. Haastateltavan mukaan vuosi vuodelta liiketoiminnan tarkemman seuraamisen myötä op-

pimistä tapahtuu edellisistä vuosista, prosessit parantuvat ja seuranta parantuu. Haastateltavan mukaan ne aiheet, joihin yrityksessä ollaan keskitytty, eivät ole muuttuneet, vaan skaalat ovat muuttuneet seurannan laajentumisen myötä.

Yrityksen C haastateltavan mukaan viimeisen kahden vuoden aikana yrityksessä ollaan ymmärretty pelin henki käyttöpääoman hallinnan tehostamisen suhteen sekä operatiivisella tasolla että korporaatiotasolla. Hänen mukaan yrityksen kapean organisaation ansiosta operatiivisella tasolla on selvä ymmärrys mitä johtotason linjauksista tai tavoitteista ja miksi liiketoimintaa tehdään tällä tavoin.

Yrityksen Y haastateltava sanoi käyttöpääoman olleen jo vuosia yksi merkittävä mittari, mitä seurataan, mutta sen osa-alueiden painottuminen on saattanut vaihdella yrityksessä maantieteellisesti. Mittari on vuosittain supply chain manageilla ja operatiivisella tasolla henkilökohtaisissa tavoitteissa vuodesta toiseen.

Yrityksen X haastateltava totesi, että se mikä yritystoiminnassa loppupeleissä lopulta ratkaisee, ei ole aina pelkästään se tulos eli paljon rahaa on tilillä, vaan käyttöpääoma eli rahavirta-laskelman tuoma tulos.

### **6.2.1 Varastonhallinta**

Viidessä yrityksessä kuudesta varastonhallinta oli merkittävässä roolissa kehittäessä käyttöpääoman hallintaa, mutta painotukset hieman vaihtelivat yrityksissä. Poikkeuksena muihin yrityksiin, yrityksen Z liiketoiminta on projektivetoista, jonka vuoksi yrityksellä ei ole omia varastoja, vaan varastot on siirretty toimittajan ylläpidettäväksi. Joissain tapauksissa yritys Z on itse joutunut rahoittamaan omia toimittajiaan.

Yrityksen A käyttöpääomahallinnan fokuksena on ollut varastonhallinta, joka on painottunut varastotasojen alentamiseen ja kaupintavaraston ylläpitämiseen. Yrityksen liiketoiminnassa on tapahtunut muutoksia siltä osin, että varastotasoja vähennetään koko ajan, jotta käyttöpääomaa sitoutuisi yhä vähemmän varastoihin. Kaupintavarastolla haastateltava tarkoittaa sitä, että toimittajan varasto on fyysisesti yrityksen A tiloissa, mutta kirjanpidollisesta näkökulmasta varasto on toimittajan omassa taseessa tilaushetkeen asti, jolloin se siirtyy yritykselle A. Haastateltava uskoo, että muiden, olemassa olevien toimittajien osalta, joilla on iso volyyymi, tullaan pohtimaan myös siirtymistä tämän tyyppiin toimintamalliin.

Yrityksessä A seurataan SAP-toiminnanohjausjärjestelmän kautta päivittäin kuinka paljon rahaa on sitoutunut varastoihin. Varastonhallinnassa seurataan vuodenaikojen vaihteluja, varaston kiertonopeutta tuotetasolla sekä joidenkin tuotteiden kohdalla mitataan kuinka pitkään tuote on varastossa. Kiertonopeuden vaihtelu on suurta, sillä jotakin tuotetta valmistetaan koko vuoden osalta tarve kerran vuodessa, jolloin kierto on todella heikko, mutta jotkin tuotteet voivat kiertää 30 kertaa vuoden aikana. Vuoden viimeisenä

päivänä on tavoitteena, että varasto on suunnitellulla tasolla. Tuotantoa tehdään hyvin hallitusti eli toisin sanoen tuotanto pyritään sopeuttamaan vuodenaikojen kysyntävaihteluihin. Haastateltava uskoo tuotannon pystyvän eläytymään suhteellisen hyvin näihin vaihteluihin, koska kysyntä on ollut hyvin tasaista. Haastateltava huomauttaakin, että talousjohtajan näkemyksen mukaan varastotasot ovat aina liian korkealla, kun taas myyntijohtajan mielestä ne ovat liian matalalla. Yritys on tehostanut varastoprosesseja eli toimitukset ja keräily ovat mahdollisimman nopeita ja tehokasta. Virheettömyys eli keräilyvirheiden määrä on yksi tärkeä mittari, jota yrityksen asiakkaat seuraavat.

Vaikka yrityksen C on keskittynyt pienentämään kaikkia käyttöpääoman osa-alueita tasapuolisesti, niin varastonhallinta on yrityksessä ensisijaisesti käyttöpääomahallinnan kehittämiskohde. Varastonhallinta on tullut henkilöstölle uudeksi toimintatavaksi, millä käyttöpääomaa hallitaan. Yritys on ryhtynyt joka kvartaalin lopulla pienentämään varastoja eli on tällä tavoin pyrkinyt pienentämään omaa käyttöpääomaansa. Tämän lisäksi yritys on pyrkinyt saamaan toimittajia sitoutumaan varaston ylläpitämiseen, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä käyttöpääomaan. Näillä kahdella keinolla käyttöpääomahallintaa yrityksessä C on pyritty tehostamaan. Sisään ostettavalla raaka-ainepuolella yritys on parantanut toimintaansa saadessaan toimittajat sitoutumaan varastojen pitämiseen yrityksen puolesta, osan jopa yrityksen omissa tuotantotiloissa. Varastojen seurantaan ja hallintaan kyseisessä yrityksessä on keskitytty selvästi aiempaa enemmän ja tämä on tullut henkilöstölle uudeksi toimintavaksi, jolla käyttöpääomaa hallitaan. Ostopuolella käyttöpääoman hallinnassa ei kuitenkaan seurata varastonkiertoa, vaan hintojen kehitystä. Käyttöpääoman suorituskyvyn mittareita ovat hinta, reklamaatioiden määrä ja toimitustäsmällisyys. Nämä heijastuvat varastonhallintaan siten, että epäkurantin tai jatkuvasti myöhässä olevien tuotteiden lisääntyessä varastonkin kierto heikkenee. Näitä tekijöitä ei lasketa suoraan varaston kiertoon, vaan sitä katsotaan toimittajakohtaisesti. Reklamaatioiden lisääntyessä yritys vaihtaa toimittajaa.

Yrityksen X haastateltava sanoi varastonhallinnan olevan yksi yrityksen painopistealueista tänä vuonna ja tulee olemaan tulevaisuudessakin. Yrityksen mukaan varastonhallintaan liittyvät muun muassa toimitusajat, varmuusvarastot ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän SAP:n käyttö ja näiden tekijöiden optimointi. Erityisesti uuden toiminnanohjausjärjestelmän implementoinnin vuoksi yritys on tietoisesti kasvattanut varmuusvarastojaan, mikä on lisännyt sitoutuneen pääoman määrää. Kasvaneiden varmuusvarastojen alentamisen ja yrityksen kohtalaisen pitkän ja moniportaisen toimitusketjun vuoksi koko toimitusketjun hallinta ja sen optimointi ovat tällä hetkellä isossa roolissa. Haastateltava tiivisti koko toimitusketjun hallinnan ja sen optimoinnin olevan isossa roolissa tällä hetkellä.

Yrityksellä X on toimittajan consignment- varastoja yrityksen tiloissa jonkin verran ja yritys on pyrkinyt yhä enemmän saamaan toimittajiaan varastoimaan heidän tiloihinsa,

vaikka haastateltava tiedostaa trendin menevän omien varastojen ja käyttöpääoman minimoimiseen. Valmistuotevarastoja yrityksellä ei juurikaan ole. Tämä tarkoittaa sitä, että varasto on koko ajan liikenteessä ja tavaran lojumista pyritään välttämään. Pitkien toimitusketjujen kohdalla toimitusketjun loppupäässä toimitusajat saattavat vaihdella todella paljon ja tämä onkin yksi yrityksen painopistealueita, jossa tiedetään olevan vielä hyödyntämisen varaa.

Yrityksen X yksi ylätasoin suorituskykymittareista on DIS (Days in Stock), joka mittaa varastoinnin tehokkuutta, joka lasketaan tase- ja tuloslaskelman tunnuslukujen kautta. Tarkemmalle tasolle mentäessä yritys keskittyy varastohallinnan systeemeihin, joissa tarkastellaan toimitusaikoja, varaston kiertoa nimikkeittäin ja kiertonopeusrajoja sekä myyntiaikoja, joita hankintatoimen on pystyttävä seuraamaan. Yrityksen päätunnuslukuja toimitusketjun hallinnassa ja varastotoiminnoissa ovat yrityksen sisään- ja ulostuleva toimitustäsmällisyys. Tähän SAP- implementointiprojektiin liittyen yritys on tietoisesti joutunut nostamaan varastotasoa, jonka takia kiertoaikojen tehostaminen nähdään tärkeänä suorituskyvyn mittarina hankinnassa.

Yrityksen Y käyttöpääomahallinnan painotus vaihtelee maantieteellisesti. Tällä hetkellä yrityksen varastohallinta, korkea palvelutaso mukaan lukien, on yrityksen painopisteenä Euroopassa. Joidenkin tuotteiden kohdalla yritys pitää tietoisesti korkeampaa varastotasoa, mutta sillä ei ole laajan tuotevalikoiman vuoksi kaikkia tuotteita varastossa, koska se on niin kallista pääoman sitoutuessa varastoihin. Haastateltava huomauttaa, että mikäli stock-outia ei koskaan ole, yrityksellä on silloin liian korkeat varastotasot. Yritys pyrkii pitämään toimittajilla varastoja, mikäli toimittajilla on siihen resursseja. Tällä hetkellä isot toimittajat, jotka valmistavat yritykselle suuria volyymeja ja ajavat yrityksen tuotantotarpeen kerralla, varastoivat ne omassa varastossaan. Toimittajat tekevät yritykselle toimituksia omista varastoistaan sitä mukaa, kun yritys tekee tilauksia. Mikäli yrityksen pienillä toimittajilla ei ole tilaa varastoida ja riippuen yrityksen omasta tilanteesta, niin varastointi tapahtuu satamavarastossa: joissain tapauksissa vaihto-omaisuus on yrityksen omaisuutta ja joissain tapauksissa toimittajan omaisuutta. Haastateltavan mukaan 80 % yrityksen volyymin toimitetaan 48 tunnissa tilauksesta asiakkaalle, joka edellyttää raaka-aineilta tiettyjä varastomääriä tämän palvelutason ylläpitämiseksi. Tällainen palvelutaso näkyy varastoissa, mutta haastateltava sanoo sen olevan osa yrityksen palvelua. Mikäli yritys ei pysty pitämään tätä lupaamaansa palvelutasoa, asiakas siirtyy kilpailijalle. Korkean palvelutason ylläpitäminen vaatii haastateltavan mukaan tehokasta tarvesuunnittelun hallintaa..

## 6.2.2 Myyntisaamisten hallinta

Yrityksen A käyttöpääomahallinnan fokuksena on maksuehtojen kehittäminen myyntisaamisten osalta. Yrityksessä jako maksuaikojen suhteen menee yleisesti ottaen siten, että asiakkaan ennakkotilauksissa yritys antaa pitkät maksuajat ja nopeat toimitukset ovat lyhemmillä maksuajoilla.

Myyntisaamisten hallinta on yrityksen Y keskeisimpänä pääteemana käyttöpääomahallinnan suhteen vallitsevassa tilanteessa. Epävakaa tilanne näkyy asiakkaiden maksukäyttäytymisessä, joka edellyttää yritykseltä luotonhallintaa luottoriskien minimoimiseksi. Myyntisaamisten hallinnan kehittämiseksi yritys on pyrkinyt viimeiset kolme vuotta lyhentämään asiakkaiden maksuehtoja. Haastateltava toteaa, että ideaalitalanteessa ostohintojen maksuehdot ovat pidemmät kuin myyntihintojen maksuehdot, koska jo sillä tavoin yritys tekee voittoa. Yrityksen Y asiakkaat ovat perheyrityksiä, joille tärkein kriteeri on pitkä maksuaika. Myyntisaamisten hallinnan merkitys korostuu entisestään, koska asiakkaista lähes kuukausittain joku menee konkurssiin. Tämän vuoksi yritys on pyrkinyt lyhentämään asiakkaan maksuehtoja sekä ottamaan käteisalennuksen osaksi maksuehtoja. Haastateltava kertoo yrityksen toimivan tällä tavoin saadakseen enemmän taloudellista hyötyä, mutta asiakkaita ei kuitenkaan haluta menettää liian tiukkojen maksuehtojen takia. Haastateltava kuitenkin nostaa esille, että maksuehdon pidentäminen asiakkaalle sen taloudellisten ongelmien takia ei ratkaise asiakkaan kassavirtaongelmia. Tärkeimpänä tehtävänä yrityksellä maksuehtojen hallinnassa asiakaspuolella on maksukäyttäytymisen seuraaminen ja sen hallinta sekä luottoriskien minimointi, jotta mahdollisissa konkurssitilanteissa yritykselle ei koidu liian suuria luottotappioita. Sen vuoksi yrityksen tarkoituksena on pitää maksuehdot mahdollisimman lyhyinä ja vallitsevassa tilanteessa yrityksen tulee olla valveutuneempi siitä, että luottotappioita ei tule.

Yrityksessä Z käyttöpääomahallinnan parantamiseksi on pyritty kehittämään maksuehtoja myyntisaamisten osalta. Yrityksessä on pyritty harmonisoimaan maksuehtoja kauttaaltaan. Yrityksessä käytössä olevat tunnusluvut ja mittarit kassavirran seuramiseksi ja kehittämiseksi on haastateltavan mukaan pääosin johtotason käytössä. Näiden seurantatyökalujen mittaaminen ei ole niinkään jalkautunut operatiiviselle tasolle, vaan ohjeistuksena on lähinnä tullut pidentää asiakkaan maksuaikoja ja varmistaa yrityksen omien laskujen lähtö ajoissa asiakkaalle. Yrityksen myyntisaamisia seurataan säännöllisesti ja ongelmatilanteissa pyritään puuttumaan asiakkaalta saamatta jääneisiin maksuihin mahdollisimman ajoissa. Maksuehtoja pyritään harmonisoimaan asiakkaiden suuntaan ja saamaan asiakkailta mahdollisimman paljon etumaksuja. Asiakkaat eivät ole olleet kovin tyytyväisiä maksuaikojen kiristykseen, ja he pyrkivätkin saamaan etumaksut mahdollisimman pieniksi tai pääsemään niistä täysin eroon.

Yritys C ei ole kyennyt parantamaan myyntisaamisten maksuehtoja, vaan asiakkaat ovat pikemminkin yrittäneet pidentää yrityksen maksuehtoja. Yrityksen myyntisaamisissa onkin ollut satunnaista viivästymisiä. Haastateltavan mukaan nykypäivänä jokainen asiakas pyrkii pitkittämään myyntisaamisia ainakin muutamalla päivällä, joka vastaavasti vaikuttaa sitten prosessin alapäähän eli toimittajiin. Yritys on aina seurannut viikoittaista kassavirtaansa varmistaakseen kaikki pakolliset maksut, vaikka asiakkaidensa maksuehtoja se ei ole kyennyt parantamaan. Haastateltava myöntää, että jos antaa vahingon kiertää eli suostuu asiakkaiden pidentyneisiin maksuehtovaatimuksiin, näkyy se toimittajarajapinnassa. Asiakkaat pyrkivät pitkittämään omia maksujaan ja yritys pyrkii tekemään samoin toimittajapäässä, vaikka onkin ikävä alihankintaportaan menettelytapa. Haastateltava kertoo, että myyntisaamisten maksuehdoista pystytään kuitenkin puolin ja toisin neuvottelemaan asiakkaiden kanssa. Neuvotteluvoima ei sinällään tähän vaikuttaisi. Vaikka yrityksellä on isoja merkittäviä asiakkaita, niin se on silti pystynyt yhteistyössä neuvottelemaan maksuehdoista asiakkaan kanssa. Yritys on iso toimija markkinoilla, jolloin heillä on isoille asiakkaille myös isot volyymit. Haastateltava sanoo yrityksen olevan tärkeä, strateginen toimija asiakkaiden suuntaan ja kärjistettynä toteaa, että jos asiakas haluaa tappaa yrityksen C liiketoiminnan, niin samalla he tappavat oman liiketoimintansa. Sama ideologia yrityksellä pitää olla haastateltavan mielestä heidän omien toimittajien suuntaan. Haastateltava toteaa, että maksuehtojen liiallinen kiristäminen saattaa kääntyä yritystä itseään vastaan. Tämän vuoksi yhteisiä rajoja tulee hakea eli löytää kipupiste neuvottelemalla. Isoilla asiakkailla, joille yrityksen olisi mahdollista pidentää maksuaikoja eli toisin sanoen pitkittää yrityksen myyntisaamisia, on myös oma riskinsä. Haastateltavan mielestä tämä synergia toimii hyvin.

Yrityksen B haastateltava kertoi, että maksuehtojen kehittäminen on ollut käyttöpääomahallinnan kehittämiskohteena, mutta ei osannut tarkkaan sanoa miten asiakkaat ovat suhtautuneet maksuehtomuutoksiin. Haastateltava kuitenkin tiesi sanoa, että myyntisaamisia koskevia maksuehtoja ollaan kehitetty ja parannuksia saavutettu, mutta ei osannut sanoa millaista palautetta ollaan saatu, millä perusteilla maksuehtoja muutettu tai keitä on priorisoitu. Haastateltavan mukaan tarkempaa tietoa näistä tulisi tiedustella kustakin asiakkuudesta vastaavan henkilön kanssa ja koska näitä henkilöitä on useita yrityksessä, kattavaa vastausta siihen, miten asiakaskohtaiset maksuehtomuutokset ovat vaihdelleet tai miten asiakkaat tähän ovat suhtautuneet, on mahdoton saada yhdeltä yksittäiseltä henkilöltä.

### **6.2.3 Ostovelkojen hallinta**

Yrityksen A käyttöpääomahallinnan fokuksena on ollut maksuehtojen kehittäminen myös ostovelkojen osalta. Toisin sanoen ostovelkojen maksuehtoja ollaan pyritty pitkittämään

yrittäjien näkökulmasta. Yrittäjien A haastateltava ei ole kuullut, että yritys olisi vaikeuksissa tiukkojen maksuehtojen suhteen. Haastateltava ei ole tietoinen, että vaikeuksissa olevia toimittajia autettaisiin esimerkiksi paremmilla maksuehdoilla. Ainoastaan yrityksen yhden raaka-aineen kohdalla, jolla on vain yksi toimittaja, toimittaja on kriittinen ja sen maksuehtoihin on sopeuduttava.

Yrityksessä B ostovelkoja koskevien maksuehtojen kehittäminen on ollut käyttöpääomahallinnan kehittämiskohteena jo vuoden 2012 jälkeen. Ostovelkojen maksuehtoihin keskittyminen on tullut yrityksessä koko ajan yhä tärkeämmäksi. Haastateltavan mukaan paine maksuaikojen lyhentämiseksi ei ole tullut toimittajien puolelta, vaan on enemmänkin ollut näin kyseisen yrityksen puolelta. Hän ei osaa sanoa tarkkaan, mitkä näiden maksuehtomuutosten seuraukset tai vaikutukset ovat konsernitason olleet koko likviditeettiin, mutta toteaa kuitenkin, että parannuksia on saatu aikaan. Yritys pyrkii siihen, että maksuehtoja olisi mahdollisimman vähän käytössä ja heillä on sisäiset standardit mihin tasoon maksuehdoissa yritetään pyrkiä. Keskimääräisistä maksupäivistä, joka on yksi yrityksen käyttöpääoman suorituskykykymittareista, on nähtävissä, että maksuehtojen kehittäminen on ollut yksi keino parantaa käyttöpääomahallintaa. Haastateltava korostaa maksuehtojen kehittämisen olevan hidas prosessi, sillä muutaman päivän muutos maksuehdoissa voi olla pitkän ajan tulos, mutta tällaisesta pitkäaikaisesta keskittymisestä pystyy näkemään sen tuottaneen tulosta. Nykyisin tämä on hankinnan jokapäiväistä toimintaa ja se on yksi asia, johon yritys keskittyy.

Maksuehtojen muutos ei ole yrityksen B haastateltavan mukaan kuitenkaan näkynyt toimittajan toiminnan muutoksena, esimerkiksi korkeampina hintoina. Yritys B sanoo neuvotteluaseman korostuvan maksuehtoneuvotteluissa pienten ja isojen toimittajien välillä, jossa yrityksen asettaman tavoitteeseen pääseminen ei riipu toimittajan koosta, vaan neuvotteluvoima riippuu siitä kuinka tärkeä asiakas yritys on toimittajalle. Haastateltava huomauttaa, että riippuen onko kyseessä ison markkina-aseman omaava, globaalin toimittaja vai pieni toimittaja, yrityksellä on aivan eri neuvotteluasema kummassakin neuvottelutilanteessa. Käytännössä yrityksellä on suhteellisen paljon kirjoja maksuehdoissa ja se, kuinka tärkeä asiakas kyseiselle toimittajalle yritys on, vaikuttaa paljon siihen mihin tavoitteeseen loppu viimein päästään. Se kuinka paljon toimittaja tai vastaavasti itse yritys pystyy vaikuttamaan maksuehtoihin, riippuu todella paljon toimittajasta. Haastateltava kertoo, että joissain yrityksissä maksuehtoihin suhtaudutaan hyvin tarkasti, kun taas toisissa yrityksissä ei ole lainkaan minkäänlaista painetta lyhentää maksuaikoja. Yritys saa toimittajan koosta riippumatta hyvin erilaisia vastauksia toimittajilta ehdottaessaan maksuehtomuutosta. Haastateltavan mukaan toimittajissa on isoja eroja ja jouston varaa riittää, nimittäin joillekin toimittajille maksuajan vaihtaminen yhdellä päivällä voi olla mahdollista, ja toisilla voi lähes neuvottelematta siirtää maksuaikaa 30 päivällä. Tämä on haastateltavan mielestä toimittajilla strategiakysymys mihin he ovat päättäneet keskittyä. Yritys keskittyy tarkemmin avaintoimittajiin ja näiden toimittajien kanssa tärkeintä on,

että kokonaisuus on yritykselle paras mahdollinen. Joissain tilanteissa se voi tarkoittaa sitä, että yritys saa haluamansa maksuehdon, mutta toisinaan maksuehto voi olla toissijainen asia ja kyseisen tuotteen kohdalla tärkeämmäksi tekijäksi muodostuu jokin muu kuin maksuehto. Siinä tapauksessa yritys käyttää enemmän aikaa siihen mitä yritys haluaa toimittajalta ja mikä tälle toimittajalle on prioriteetti. Vähemmän tärkeiden toimittajien kanssa yritys ei käytä päätöksentekoon samalla tavalla aikaa miettiessään onko prioriteetti maksuehto tai mitä maksuehtoa toimittajalle ehdotetaan.

Yrityksessä B keskimääräiset maksupäivät on yksi hankintatoimen käyttämä suorituskykymittari. Yrityksellä on esimerkiksi tavoitteena vuoden keskiarvo + X päivää, mutta hankintatoimen puolella maksuehtoihin liittyen ei ole muuta mittaria tai tunnuslukua, jota yritys seuraisi. Haastateltavan mukaan vuoden keskiarvo ei niin nopeasti heittele, että siihen ei voisi asettaa tavoitetta. Tavoitteeksi asetettuihin maksupäiviin pääseminen ei ole haastateltavan mukaan ainoastaan hankintatoimesta kiinni, jonka vuoksi yrityksen muutkin funktiot ovat tietoisia näistä tavoitteista. Yritys on kokenut keskiarvoisten maksupäivien heijastavan hyvin esimerkiksi sitä, onko kommunikaatio sujunut muiden funktioiden kanssa, joihin kyseinen mittari liittyy, ja onko yritys ylipäättään parantanut toimintaansa tämän suhteen. Haastateltavan mielestä tällainen tarkastelutapa helpottaa seurantaa siinä mielessä, että yritys näkee onko se kokonaisuutena tehnyt hyviä päätöksiä vai ei. Tämän suorituskykymittarin lisäksi yrityksellä on monenlaisia seurantamalleja käytössä ja ostoorganisaation kehittyessä seurantamallit ovat kehittyneet ja tietokantojen kehittämisen myötä kehittämistoimenpiteissä ollaan päästy pidemmälle hankintatoimen suorituskyvyn parantamiseksi. Maksuehtoja seurataan keskitetysti strategisia toimittajien osalta sekä paikallisesti tehdään manuaalista seurantaa. Manuaalisella seuraamisella haastateltava tarkoittaa maksuehtojen tarkastelua esimerkiksi toimittajakohtaisesti, maittain tai tuoteryhmittäin. Yritys seuraa myös toteutuneita maksuehtoja eli noudattaako yritys niitä ehtoja mitä on sovittu. Käytännössä hankintatoimen työnä on neuvotella maksuehdoista, mutta edellyttää siltä työskentelyä yrityksen talous- ja it-puolen kanssa varmistaakseen, onko sovittu maksuehto muutettu ostojärjestelmään, onko toimittaja laskuttanut sen mukaan ja onko yritys maksanut maksuehdon mukaisesti. Tarkoituksena on varmistua siitä, onko uusi maksuehto osana koko prosessia vai onko se ainoastaan jossain sopimuksessa, mutta sitä ei ole implementoitu. Näitä asioita yrityksessä seurataan samanaikaisesti, kun tehdään parannuksia maksuehtoihin. Yrityksessä maksuehtoja pyritään aina muuttamaan sopimusten uusimistilanteissa, mutta mikäli jos historiasta huomataan, että paremmista maksuehdoista olisi voitu sopia, maksuehdoista pyritään neuvottelemaan uudestaan. Nykyisin keskitytään enemmän kuitenkin sopimusten uusimistilanteisiin, joissa pyritään sopimaan yrityksen maksuehtotavoitteen mukaisesti.

Yrityksen B haastateltavan mielestä on mahdotonta sanoa kilpailijoiden toimien vaikuttavan maksuehtojen määräytymiseen, koska kilpailijoiden maksuehtoihin ei ole näkyvyyttä. Yrityksellä on jonkin näköisiä benchmark-tietoja, mutta niistä on haastava tehdä



minkäänlaisia päätelmiä laskentamenetelmien ollessa niin erilaisia, ja tämän vuoksi se ei ole välttämättä kovin laadullista tietoa kuin miltä se saattaa ensin vaikuttaa. Haastateltavan mielestä enemmän toimittajan toimiala ja koko sekä se mitä toimittaja toimittaa, vaikuttavat siihen, miten toimittajat suhtautuvat maksuehtoihin ja niiden muutoksiin. Jonkin verran vaikuttaa toimittajan maantieteellinen sijainti. Haastateltavan mielestä toimittajan tuotteiden kriittisyys ei niinkään ole se tekijä, mikä vaikuttaa maksuehtoihin, vaan enemmänkin se, onko kyseisellä toimialalla maksuehdot merkittävä tekijä vai ei, sekä millainen toimittajan oma kilpailuympäristö on eli kuinka vahva kilpailu toimialalla on, onko toimiala nouseva, onko toimiala kirjava tai onko toimialalla vain muutama toimittaja. Nämä tekijät eli toimittajan liiketoimintaympäristö haastateltavan mielestä vaikuttavat enemmän siihen, ovatko toimittajat tiukempia vai löyhempiä maksuehtojen suhteen. Joidenkin tuotteiden kohdalla toimittajat haluavat aina tiettytyyppiset maksuehdot, kun taas joidenkin kohdalla toimittajat haluavat todella lyhyen maksuajan tai jotkin toimittajat ovat joustavia pitkän maksuajan suhteen. Haastateltava ei kuitenkaan osaa sanoa millaiset toimittajat ovat helpommin suostuneet maksuehtomuutoksiin.

Yritys C on viime aikoina ensisijaisesti ryhtynyt pidentämään maksuehtoja toimittajien suuntaan. Yrityksen asiakkaat ovat yrittäneet pidentää heidän maksuehtojaan, mutta mikäli se suostuisi asiakkaidensa pidentyneisiin maksuehtomuutoksiin, se näkyisi toimittajarajapinnassa. Haastateltava kertoo, että maksuehdoista pystytään puolin ja toisin neuvottelemaan toimittajien kanssa. Yrityksessä maksuehtojen muuttamista on tapahtunut päivien, ei korkoprosentin, suhteen. Viime syksynä yritys päivitti kaikille strategisille raaka-ainetoimittajille, eli niille toimittajille, jotka käsittävät 85 prosenttia yrityksen ostoista, 30 päivää lisää maksuehtoja. Tämä vaikutti viime syksynä positiivisella tavalla merkittävästi yrityksen kassaan. Pienten toimittajien kohdalla yritys kävi läpi, että he pystyvät jatkamaan toimintaansa tehokkaasti. Yritys pyrkiikin viemään yhteisymmärryksessä tätä toimintatapaa toimittajien suuntaan eli olla tukehduuttamatta pienten toimittajien liiketoimintaa, sillä haastateltava tiedostaa maksuehtojen liiallisen kiristämisen kääntävän yritystä itseään vastaan. Haastateltavan mukaan kukaan yrityksen toimittajista ei kokenut tästä suurta ongelmaa ja he ovat pystyneet jatkamaan liiketoimintaansa tehokkaasti, eikä maksuehtomuutos ole näkynyt esimerkiksi toimittajan korkeampana hintatasona.

Ostopuolella yritys C ei seuraa käyttöpääoman hallintaa perinteisesti käytetyillä varaston tai ostovelkojen kiertonopeusmittareilla, vaan hintojen kehittymistä. Ostovelkojen tasoa tosin seurataan viikoittain aktiivisesti kirjanpidon puolella yritys-, maa- ja korporaatiotasolla. Isossa mittakaavassa ostovelkoja seurataan, mutta hankintapuolella yksittäisten toimittajien kohdalla ostovelkoihin ei yrityksessä keskitytä, vaan toimittajien kanssa neuvotellaan kustannustehokkuudesta eli ostohinnoista ja joustavuudesta eli palvelutason suhteesta. Näitä kahta asiaa yrityksessä käytännössä mitataan. Käyttöpääomahallinnan suorituskykyä yrityksessä on pitkään seurattu, mutta hiljattain julkistettu balanced score card eli toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo painottuu hintaan, reklamaatioiden

määrään ja toimitustäsmällisyyteen. Haastateltavan mukaan näillä kolmella on selvä linkki tähän käyttöpääomaan, sillä epäkurantin tai myöhästyneen tavaran lisääntyminen heikentää varaston kiertoa. Näitä asioita yritys ei laske suoraan varaston kiertoon, vaan niitä tarkastellaan toimittajakohtaisesti. Reklamaatioiden lisääntyessä huomattavasti, yritys vaihtaa toimittajaa.

Yrityksessä Z käyttöpääomahallinnan parantamiseksi tavoitteena ostovelkojen osalta on ollut maksuehtojen kehittäminen. Johtotason antaman ohjeistuksen mukaan hankintatoimen tulee pidentää maksuaikoja. Tavoitteena on pyrkiä harmonisoimaan maksuehtoja toimittajien suuntaan. Taustalla on se idea, että toimintaa pyritään harmonisoimaan hyväksikäyttäen yrityksen neuvotteluvoimaa, jossa kaikilla toimittajilla olisi samat maksuajat ja maksuajat olisivat mahdollisimman pitkät. Haastateltava totesi, että vaikka maksuaikoja on kiristetty toimittajan näkökulmasta, niin tämä toimintatapa on lähtenyt toimimaan, eikä se ole heijastunut yrityksen omaan liiketoimintaan negatiivisesti.

Yrityksessä X seurataan materiaalien ostohintakehitystä sekä niin uusien kuin olemassa olevien toimittajien kohdalla ostosopimusten maksuehtoihin pyritään vaikuttamaan. Haastateltavaan mukaan yrityksen etuna olisi mahdollisimman pitkä maksuaika, mutta ei kuitenkaan siten, että toimittajat ajetaan liian kireälle. Haastateltava toteaa, että isompien ja räätelöidympien tuotteiden kohdalla ei voida välttyä siltä, että maksuehtoja toimittajien kanssa saisi optimoitua omaksi edukseen. Ostosopimusten ennalta sovittujen voimassaolojen vuoksi niiden olemassaolon aikana poikkeavat hintamuutokset ja siitä mahdollisesti aiheutuvat toimittajavaihdokset ovat rajoitettuja. Haastateltavan mukaan yrityksellä on jatkuva kilpajuoksu hintatason kanssa.

Isommassa kuvassa katsottuna yrityksessä X esimerkiksi toimitusaikojen pidentymistä ei ole ollut nähtävissä. Haastateltavan mukaan toimitusketjun hallinta ajaa nykyään tämän kaltaiseen toimintaan ja kyseisen yrityksen toimittajat ja alihankkijat ovat sen kaltaisia toimijoita, joiden toiminnassa ei heti tule vastaan pidennyksiä toimitusajoissa. Tällaiset vaikutukset saattavat haastateltavan mielestä näkyä heidän alihankkijoiden tai toimittajien alihankkijoissa. Kyseinen yritys sanoo, että kokonsa puolesta heillä on Suomessa jonkinlaista neuvotteluvoimaa, mutta ei näe sitä olevan kuitenkaan liiaksi. Maksuehdot ovat jonkin verran vakiintuneet heidän toimialallaan, että toimittajat tietävät mitkä liikumavarat niiden puitteissa ovat tai mitkä ovat alan standardit maksuehdot.

Yrityksen Y haastateltava kertoi käyttöpääoman olleen jo vuosia yksi jatkuvista mittareista, mitä seurataan, mutta käyttöpääomahallinnan fokus on saattanut vaihdella maantieteellisesti. Esimerkiksi tällä hetkellä käyttöpääomahallinta on painottunut Aasian markkinoilla ostovelkojen kiertonopeuden tehostamiseen. Muutamia vuosia sitten yrityksessä ostovelkojen keskimääräinen maksuaika oli noin 30 päivää, jolloin käytiin iso taistelu ja toimittajat pakotettiin suostumaan 60 päivän maksuaikoihin. Yrityksessä lähdettiin systemaattisesti ottamaan käyttöön maksuehto, joka oli käteisalennus 2 %, 14 päivää, 60

päivää netto. Käteisalennuksen tuominen maksuehtoihin uutena elementtinä saatiin joidenkin toimittajien kanssa toteutettua jo silloin, mutta osan kanssa neuvottelut kestivät kahdesta kolmeen vuotta ja joidenkin toimittajien kanssa neuvottelut käteisalennuksesta ovat yhä kesken. Niillä toimittajilla, joiden neuvotteluvoima on suurempi kuin kyseisen yrityksen, on monesti omia käytäntöjä maksimi maksuehdoista mitä heillä on kunkin asiakkaan kanssa. Joissain tapauksissa yritys voi saada toimittajan maksuehdon pidemmäksi, mutta silloin toimittajat vastaavasti haluavat hintatason nousevan. Ne toimittajat, keiden kanssa kyseinen maksuehto on saatu neuvoteltua, yritys ei puutu heidän maksuehtoihin enää vuosiin sen jälkeen, vaan keskittyy palvelutason ylläpitämiseen toimittajan kanssa. Käteisalennusten käyttöönoton jälkeen ostoveloissa, eli kuinka paljon on sitoutunut kiinni kyseisiin toimittajiin, on tapahtunut iso muutos. Haastateltava sanoi, että yritys sai enemmän hyötyä irti käyttäessään hyväksi käteisalennusta, mutta käteisalennuksen läpiviennin toteutus on ollut hyvin toimittajakohtaista. Joidenkin päätoimittajien kohdalla maksuaika saattoi olla aiemmin jopa 75 tai 90 päivää, mutta vallitseva taloudellinen tilanne on jopa preferoinut tätä nopeampaa, 60 päivän, maksuaikaa, mikäli toimittajilla on ollut likviditeetti- tai kassavirtaongelmia.

Yrityksen Y haastateltava toisaalta epäilee nykyisessä taloustilanteessa maksuaikojen merkityksen olevan toimittajille pienempi alhaisen korkokannan vuoksi. Yritys seuraa toimittajien taloudellista kehittymistä etenkin konkurssiriskin tai omavaraisuuden näkökulmasta. Haastateltava sanoo, että vaikka toimittajien tuloksenteekokyky saattaisi jo vuosia olla kovin kriittisellä tasolla, niin oston näkökulmasta toimittaja voi olla erittäin mielenkiintoinen, koska toimittaja tarvitsee yritystä selviytyäkseen ja yritys pystyy neuvottelemaan heidän kanssa kannattavia sopimuksia. Tällaisissa tapauksissa toimittaja on siis riippuvainen kyseisestä yrityksestä. Haastateltavan mukaan tulee arvioida onko toimittajan konkurssiriski todellisuudessa aiheellinen, sillä useimmiten jokin toinen yritys saattaa ostaa taloudellisissa vaikeuksissa olevan toimittajan ja jatkaa liiketoimintaa. Toimittajan konkurssia ei tarvitse siis pelätä liiakseen. Haastateltava sanoo, että maksuehtomuutoksia ei voi tehdä vuosittain, koska yrityksen toimiessa jatkuvasti tällä tavoin, se luo ei-toivotun konfliktin toimittajasuhteeseen ja voidaan puhua toimittajasuhteen pelaamisesta. Haastateltava sanoo yrityksen olevan niin merkittävä asiakas jollekin toimittajalle, että sen ostot voivat käsittää jopa 30 prosenttia kyseisen toimittajan toiminnasta. Tällaisissa tapauksissa yrityksen tulee itse ymmärtää omien toimenpiteidensä vaikutus eli kuinka pitkälle maksuehdoilla pelaamista haluaa viedä. Haastateltavan mukaan tällaista toimittajasuhteen keinottelemista tulee välttää ja se maksuehto mikä on valittu, niin yritys pyrkii pitämään. Yritys ei halua profiloitua tässä tapauksessa transaktionaalisena ostajana, joka haluaa vaihtaa maksuehtoja vuodesta toiseen. Toisin sanoen yrityksenä, jonka toimittajasuhteet perustuvat enemmän kertaluontoiseen vaihdantasuhteeseen ja maksuehtojen tiukentaminen nähdään pääasiallisena keinona hyötyä toimittajasta. Tällainen toimintatapa veisi haastateltavan mukaan niin paljon fokusta siitä toimittajasuhteen kehittämisestä, että siinä

ei olisi niinkään vastaavaa hyötyä. Yritys ennemmin laittavat resurssija yleiseen toiminnan kehittämiseen ja kustannustason alentamiseen tekemällä tuotekehitystä yhdessä toimittajien kanssa kuin pelailemalla maksuehdoilla vuodesta toiseen.

Yrityksen Y haastateltava sanoi, että he eivät itse näe kaikkea mitä toimittajalla tapahtuu ja mikä heidän tilanteensa on, koska yrityksellä ei aina ole intressiä tai resurssija tutkia jokaista asiaa. Monella toimittajalla saattaa olla omat intressinsä jättää kertomatta heidän mahdollisista taloudellisista vaikeuksistaan, koska pelkäävät sillä olevan negatiivisia vaikutuksia heidän positioon asiakkaan toimittajakentässä.

## 6.2.4 Toimittajakentän supistaminen

Liiketoiminnassa käyttöpääomaan tehostamiskeinoihin liittyneitä muutoksia vuoden 2008 jälkeen yrityksen C pyrkimyksenä on ollut keskittää toimintaa tietyille strategisille toimijoille ja toimittajat ovat vastaavasti näissä tapauksissa tulleet joustavasti vastaan maksujen suhteen. Yrityksen keskittyessä enemmän strategiaan toimittajiin, nämä toimittajat ovat toisaalta saaneet enemmän kauppaa. ”Tietyiltä toimittajilta yritys on vähentänyt ostovolyymia ja keskittänyt ostoja tietyille toimittajille, jotka vastikkeena ovat antaneet parempia maksuaikoja ja pitäneet varastoja meidän puolesta eli näin ollaan entisestään pystytty tiputtamaan meidän käyttöpääomaa.”, haastateltava sanoo. Hän tiivistää varastojen seurannan ja hallinnan olleen ainut tällainen uusi toimintatapa yrityksessä, jolla käyttöpääomaa hallitaan, ja johon yritys on selvästi keskittynyt aiempaa enemmän.

Haastateltava sanoo yrityksen A liiketoiminnassa tapahtuneen muutoksia myös siltä osin, että toimittajamäärää on tietoisesti pienennetty. Yrityksen toimittajakenttä ei ole kovin laaja ja se koostuu sekä pienistä että suurista toimittajista. Raaka-ainepuolella toimittajat ovat vakiintuneita eli niissä ei ole vaihtuvuutta. Joidenkin tuotteiden kohdalla on olemassa vain yksi toimittaja, joka toimittaa yrityksen kaikille tehtaille. Haastateltavan mukaan tällaisten toimittajien vahvempi neuvotteluvoima aiheuttaa riippuvuutta heistä.

Yrityksen X toimittajakentässä ei ole tapahtunut mitään isoa muutosta, mutta haastateltava vertaa tilannetta 10–15 vuotta taaksepäin, jonka jälkeen yrityksen toimittajakunta on alati muuttunut suppeammaksi ja yhä enemmän ollaan vuorovaikutussuhteessa toimittajien kanssa. Toimitusketjun hallinnan kannalta toimittajien lukumäärää yrityksessä X pyritään vähentämään. Toimittajien lukumäärä, eli optimi lukumäärä ja sen alentaminen, on yksi tunnusluku, jota tuoteryhmäkohtaisesti yritys seuraa kuukausittain. Toimittajien lukumäärän lisäksi on eritasoisia tunnuslukuja, joilla yritys mittaa hankintatoimen ja sitä kautta käyttöpääomahallinnan suorituskykyä. Tämän seurauksena haastateltava sanoo toimittajien liiketoiminnassa tapahtuvien muutosten tulevan vähemmän yllätyksenä. Toimitusketjun hallinnan kannalta vähäisempi toimittajamäärä on yritykselle helpompaa,

koska toimitusketju ketjuuntuu niin paljon yrityksestä eteenpäin. Ketjuuntuminen vastavasti vaatii toimittajilta enemmän resursseja, mikä on johtanut toimittajien vähentämiseen. Jossain määrin toimittajakentän supistuminen ei ole ollut yrityksessä tietoinen valinta, vaan pakon sanelemaa, koska toimittajilta vaaditaan muun muassa teknologista osaamista tai suurta volyyymiä, mikä näin ollen edellyttää alihankkijoilta tiettyä kokoluokkaa. Pienten volyyymien toimittajat ovat tämän vuoksi jääneet yrityksen toimittajakentässä vähemmälle.

Yritys Z pyrkii eri liiketoimintayksiköiden kesken löytämään synergiaetuja eli keskittämään ostojaan toimittajiin, jotka ovat useamman eri yrityksen liiketoimintayksikön käytössä.

### 6.2.5 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Kuluneen vuoden aikana yrityksen C toimittajat ovat ryhtyneet pitämään varastoja heidän puolesta, mikä on edesauttanut yritystä entisestään tiputtamaan omaa käyttöpääoman määrää. Haastateltavan mukaan pidempiaikaisen yhteistyön kehittäminen ei ole aiemmin ollut käytäntönä heidän toimialallaan. Tämän takia tämä strategisiin toimittajiin keskittyminen ja toimittajien ylläpitämä varasto on yrityksessä uusi toimintatapa, joka on ollut heidän keinonsa tehostaa käyttöpääomahallintaansa. Haastateltava kertoi toimittajien lähteneen osittain pakon edessä tähän mukaan, koska se on ollut toimittajille keino saada kauppaa yrityksen suuntaan.

Kumppanuussuhde toimittajien kanssa yrityksessä C on johtanut siihen, että toimitukset ovat olleet nopeampia toimittajien pitäessä yrityksen puolesta varastoja, osan varastoista jopa yrityksen toimitiloissa, jolloin saatavuus on ollut huippuluokkaa. Tämä on ollut yhteistyön positiivinen vaikutus yritykselle. Toimittaja otetaan siltä osin mukaan yrityksen tuotantotarpeiden suunnitteluun, että toimittaja on tietoinen yhdestä kolmeen kuu-kauteen yrityksen tarpeista. Yritys lähettää toimittajille säännöllisesti ennustetta, minkä mukaan heidän tulee pystyä valmistautumaan mahdollisiin toimituksiin.

Yritys Y tekee vuosittain riippuvuusriskikartoituksen toimittajien osalta, jota kvartaaleittain käydään läpi. Haastateltava pitää jonkin tuotteen osalta yhtä olemassa olevaa toimittajaa annettuna tosiasiana, jolle yritys ei mahda mitään, mutta standardien raaka-aineiden kohdalla yrityksen vastuulla on huolehtia, että kaikki munat eivät ole samassa korissa eli ongelmatilanteissa toimittaja on korvattavissa. Mikäli kriittisissä tuotteissa löytyy vaihtoehtoinen toimittaja, toimittajasuhde tulee haastateltavan mukaan olla riittävän aktiivisesti kehitetty. Yrityksellä on pääraaka-aineittain kolme toimittajaa aktiivisessa käytössä, eli jotka toimittavat yritykselle säännöllisesti raaka-aineita, mutta vaihtoehtoisia toimittajia voi olla jopa seitsemän. Aktiivisten toimittajien lisäksi yrityksellä on vaihtoehtoisia, uinuvia toimittajia, joka tarkoittaa toimittajan volyymin olevan pienempi tai

syystä tai toisesta se ei ole ollut yrityksen käytössä, mutta on täysin kvalifioitu ja voidaan ottaa aktiiviseen käyttöön suhteellisen nopeasti. Tällä tavoin yritys Y hallitsee toimitusriskiä. Haastateltava mainitsee, että tilanteissa, joissa toimittajan tuloksentekeyky on saattanut olla kriittisellä tasolla jo vuosia, toimittaja on riippuvainen yrityksestä ja tarvitsee yritystä selviytyäkseen. Tällöin yritys pystyy neuvottelemaan toimittajien kanssa kannattavia sopimuksia.

Yritys Y pyrkii kehittämään yhteistyötä toimittajien kanssa pitkällä tähtäimellä eikä lähde vaihtamaan toimittajaa kevyin perustein. Toisaalta, jos toimittajalla esimerkiksi ilmenee jokin ylitsepäsemätön laatuongelma, jonka takia yritys menettää kauppaa, tai toimittaja rikkoo sopimusta, yhteistyö toimittajan kanssa lopetetaan välittömästi. Joskus toimittajalla laatutaso tai jokin muu osa-alue voi olla hetkellisesti huonommalla tasolla kuin muilla toimittajilla. Tällaisissa tilanteissa yritys alkaa ensimmäiseksi pienentämään tämän kyseisen toimittajan osuutta, jonka jälkeen toivotaan toimittajan saavan sen kuntoon, jolloin heillä olisi mahdollisuus tulla takaisin samalla osuudella. Yrityksen toimiala vaatii paljon erikoisosaamista laadun, sen kehittämisen ja tasaisuuden ylläpitämisen suhteen, minkä vuoksi yritys pyrkii kehittämään yhteistyötä toimittajien kanssa pitkällä tähtäimellä. Toisin sanoen yhteistyötä parannetaan jatkuvan mittaamisen ja kehittämisen kautta.

Toimittajayhteistyön jatkuvaa mittaamista ja kehittämistä varten yrityksellä Y on käytössä kovia mittareita, joilla se seuraa toimittajan suorituskykyä, sekä vuosittain suoritettava toimittajille tehtävä toimittajakysely. Toimittajakyselyn avulla seurataan toimittajan tyytyväisyyttä toimittajasuhteeseen sekä kerätään palautetta toimittajan suunnalta. Suorituskykymittareiden antamien tulosten sekä toimittajakyselyn perusteella toimittajille annetaan sen oman tuloksensa lisäksi muiden toimittajien tulokset, jolloin toimittajat voivat vertailla omaa sijoittumistaan suhteessa muihin toimittajiin ja nähdä missä heillä on parantamisen varaa. Näiden perusteella yritys tekee toimittajakohtaisen suunnitelman, mihin kunkin toimittajasuhteen hallinta perustuu. Toimittajasuhteen kehittäminen voi olla esimerkiksi tuotteen kehittämistä tai kyseessä voi olla palveluongelma tai jonkin suorituskykymittarin minimirajan alittuminen, joka tulee korjata. Mikäli toimittajalla on jatkuvia toimitusvaikeuksia tai jollain raaka-aineella on saatavuuspula, yritys menee toimittajan luokse paikan päälle tai käyttää vaihtoehtoisia toimittajia. Joidenkin isompien toimittajien kanssa yritys Y saattaa käydä kvartaaleittain läpi suunnitteluprosessia eli tilausprosessia, varastotasotavoitteita, kuljetuksia sekä yrityksen antamaa ennustetta. Suunnitteluprosessin kattavuus toimittajan kanssa riippuu toimittajan koosta: toimittajan toimitaessa yrityksen kaikille 12 tehtaalle, toimittajien hallinta ja johtaminen on kokonaisvaltaisempaa, mutta pienen toimittajan kohdalla, joka toimittaa yhdelle tai kahdelle tehtaalle yhtä tuotetta, toimittajayhteistyö ei silloin vaadi yhtä paljon ylläkuvatun kaltaista johtamista.

Yrityksen Y haastateltava sanoo, että toimittajan kustannustaso saa nousta niin kauan kuin yrityksen hinta ei muutu. Yrityksen tuotteet koostuvat 60 % - 70 % raaka-aineista, minkä vuoksi yrityksellä ei ole varaa toimittajan hintatason nousuun. Yrityksen toimiala on niin kilpailtu, että katteet ovat monissa bulkkituotteissa alhaiset. Mikäli toimittajan hintataso on korkeampi kuin yleinen hintataso markkinoilla kyseisen tuotteen tai palvelun kohdalla, niin yritys tyypillisesti pienentää toimittajan positiota. Kustannustason noustessa yritys on tehnyt joskus nopeita päätöksiä yhteistyön lopettamisesta ja vaihtaneet toimittajaa.

Yrityksen Y peruseriaatteena on pitää vuosisopimusneuvottelut toimittajien kanssa, jolloin sovitaan seuraavan vuoden tai kahden vuoden ajaksi ehdot, jotka pitävät sisällään hinnat sekä volyymit. Yrityksen tekemässä riittolaskelmassa huomioidaan toimittajan omasta hallinnasta tai kysynnän vaihtelusta johtuvat epävarmuustekijät, jotka sisällytetään toimittajalle annettavaan volyymimäärään. Volyymimäärä käydään läpi globaalisti sekä tehdaskohtaisesti, jonka pohjalta toimittajat tekevät kapasiteettivarausten yritystasolle. Vuositasolla sekä maantieteellisesti että tuotteittain tehty kapasiteettivaraus toimii runkona toimittajille, jonka perusteella he ajavat oman tuotantonsa. Kapasiteettivarausten tekeminen pidemmällä tähtäimellä on kannattavaa, jotta valmistusmäärän pilkkominen ei toisi tehottomuutta toimittajan tuotantoon. Toimittajien ajettuaan sovitun valmistusmäärän, tekevät he toimituksia yritykselle vaadituin väliajoin. Toisin sanoen yrityksen tavoitteena on pitää varastoja toimittajilla, mikäli heillä on siihen resursseja.

Yrityksellä Z on työn alla projekti, joka keskittyy integroidumman yhteistyön kehittämiseen eli kumppanuuden luomiseen toimittajien kanssa. Yritys pyrkii systemaattisempaan toimintaan eli harmonisoimaan ja kategorisoimaan toimittajiaan selkeämmin, sillä aiemmin toimittajahallinta ei ole ollut hallittua, vaan on ollut enemmän tunnepohjaan perustuvaa toimintaa. Yrityksessä on ryhdytty vaatimaan selkeämpää jakoa toimittajien välille sekä löytämään toimittajia, keiden kanssa halutaan kehittää tällaista integroitua yhteistyötä pidemmälle. Toisin sanoen yrityksessä toimittajien priorisoinnille on nähty olevan tarvetta. Yrityksellä on lisäksi käytössä kertaluontoisempia toimittajia, jotka toimivat vaihtoehtoisina toimittajina ja joiden kanssa yritys pyrkii tasapainottamaan kapasiteettia. Yritys jaottelee toimittajat eri ryhmiin ja strategisten eli A-ryhmään kuuluvien toimittajien kanssa pyritään keskustelemaan maksuehdoista. Näiden toimittajien kanssa yhteistyö ei ole sanelupolitiikkaa, vaan pyritään molempia osapuolia hyödyttävään tilanteeseen, jossa molemmilla osapuolilla olisi intressit kehittää yhteistyötä.

Yritys Z on pyrkinyt siihen, että se ei olisi yhden toimittajan varassa. Yrityksellä on kokemusta yhden toimittajan varassa olemisesta, jolloin toimittaja on luvannut tuplasti kapasiteettinsa ja toimitukset ovat tukkeutuneet. Korporaatiotasolla yritys pyrkii löytämään sellaisia toimittajia, jotka pystyvät toimittamaan mahdollisimman monelle liiketoimintayksikölle, ja sitä kautta saamaan enemmän volyymiä ja neuvotteluvoimaa toimittajasuhteisiin. Projektien kestoissa, kaupantekohetkestä tavaroiden toimitukseen, liikutaan

keskimäärin 6-12 kuukauden sisällä, jolloin projektien pitkien toimitusaikojen vuoksi yritys on sidottu joihinkin toimittajiin. Toimittajan kustannustason noustessa yritys on pakotettu hakemaan vaihtoehtoisia toimittajia. Toimittajavalinta on kuitenkin projektikohtaista, sillä kriteerien painotus vaihtelee hinnan, toimitusajan ja laadun välillä. Jotkin toimittajat karsiutuvat kokonaan pois esimerkiksi sen takia, että niillä ei ole kykyä valmistaa tarpeeksi tarkoilla toleransseilla. Mikäli projektin aikataulu on kireä, asiakkaalle korostetaan nopean toimituskyvyn heijastuvan korkeampana hintana. Tällöin asiakas on tietoinen nousevista kustannuksista, mikäli yritys pystyy toimittamaan lyhemmällä aikataululla. Sovituista hinnoista huolimatta toimittajien kanssa on otettu käyttöön uusia, matalampia hinnoitteluja kaupankäynnin kohentamiseksi, koska vallitsevassa taloustilanteessa toiminnan kannattavuus on ollut heikompa. Haastateltavaa sanoo toimittajien olleen pakotettuja matalampiin hintoihin, jotta he saisivat kapasiteettia käyttöön. Toimittajien olemassaolo saattaisi olla vaakalaudalla, ellei näin toimittaisi. Spesiaalihinnoitteluja on yrityksessä otettu käyttöön niiden toimittajien kohdalla, jotka yritys haluaa pitää päätoimittajinaan.

Yritys X tiedostaa sen tietoiseksi riskiksi, että räätälöidympien tuotteiden kohdalla toimittajalla ei ole vaihtoehtoisia toimittajia. Välillä yritys joutuu olemaan joistain alihankkijoista riippuvainen, koska alihankkijoilla saattaa olla suhteellisen määräävä asema. Mikäli toimittaja on yritykselle kriittinen ja yritys tiedostaa tuotteen olevan vaikeammin saatavilla, yritys pyrkii strategisiin kumppanuuksiin. Yrityksen tavoitteena on minimoida kertaluontoista kaupankäyntiä ja tehdä toimittajalle selväksi jo hintaneuvotteluvaiheessa, että yritys hakee strategista kumppanuutta. Haastateltavaa sanoo, että kumppanuusketjujen kohdalla heidän tulee tiedostaa, että vaikkakin Suomen mittakaavassa yritys on kohdalaisen iso neuvotteluvoima, niin ei ole kenenkään etu ajaa toimittajat liian tiukoille.

Vaikka yrityksessä X pyritään strategisiin kumppanuuksiin, niin yritys ei suoranaisesti kehittä kumppanuuksia toimittajien kanssa, vaan heillä on lähinnä strategisempia avaintoimittajia. Yritys näkee, että heillä on oltava silti aina vaihtoehtoinen hankintakanava ja joissain tapauksissa täytyy ylläpitää suhdetta pienemmänkin toimittajan kanssa, jotta yritys ei olisi vain yhden toimittajan armoilla. Tilanteissa, joissa yritys on riippuvainen jostakin toimittajasta ja mikäli kyseisellä toimittajalla on määrä asema, yritys pyrkii aina pitämään yllä vaihtoehtoista hankintakanavaa. Tässä haastateltavan mukaan tulee kuitenkin huomioida se, että joissain kohdin tällaisen vaihtoehtoisen hankintakanavan pystyttäminen vie aikaa ja saattaa avaintoimittajien kohdalla vaikuttaa tuotantoon. Uuden tuotteen kohdalla, jolloin on kyse tuotekehitysprojektista, saattaa olla enemmän aikaa miettiä toimittajavalintoja, kun taas asiakastilauksessa räätälöidymmän tuotteen kohdalla vakio-toimittaja ei tule kyseeseen eikä tällöin edes vaihtoehtoisia hankintaketjuja pystytä edes miettimään. Erikoisempien tuotteiden kohdalla toimittajien löytäminen ja vaihtaminen on haastavaa. Vaikkakin yritys tietää, että lähtökohtaisesti pitäisi kilpailuttaa ja vaihtoehtoisia toimittajia tulisi olla, niin loppuasiakkaan tarpeesta johtuen ei ole aina aikaa miettiä



näitä. Kriittinen hankintakanavakuvio saatetaan huomata vasta siinä vaiheessa, kun yksittäinen asiakastarve tulee vastaan. Tällaisen tapauksen kohdalla toimittajien kartoittaminen vastikään aloitetaan ja pohditaan kuinka toistuvaa tällainen vastaava tilanne voisi olla, jonka pohjalta rakennetaan vakiohankintakanava sekä lisäksi vaihtoehtoinen kanava. Hintaneuvotteluissa ensimmäisellä kerralla kuitenkin pyritään jo siihen, ettei kriittisten tuotteiden kohdalla jatkossa pääsisi näin tapahtumaan. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin huomioida jo tuotekehitysvaiheessa tuotteen kriittisyys ja toimittajan toimitusmällisyys hankintakanavaa suunniteltaessa vähentääkseen yllä kuvatun kaltaisen yksittäisen, kiireellisen ad hoc-tarpeen syntymiseltä. Hankintatoimen riskinhallintaa on se, että hankintakanavan suunnittelu otetaan mukaan jo tuotekehitysvaiheessa ja tätä toimintatapaa on tiedostettu yhä enemmän viime vuosien aikana.

Yrityksessä B riippuvuussuhteet ja niiden tiedostaminen on osa riskinhallintaa hankintatoimessa. Yritys pyrkii vähintään olemaan tietoinen kriittisistä toimittajista sekä välttämään tilanteita, joissa oltaisiin riippuvaisia yhdestä toimittajasta siten, että yrityksen oma toiminta pysähtyisi. Tämän vuoksi kriittisempien toimittajien kanssa pyritään yhteistyöhön ja panostamaan siihen pidemmällä tähtäimellä.

Seuraavalla sivulla esitetyssä taulukossa (taulukko 3) on nähtävissä informatiivisempi yhteenveto empiirisen osan tuloksista. Taulukon tarkoituksena on koota tarkemmin yhteen mitä kukin käyttöpääomahallinnan kehittämiskeino pitää sisällään sekä auttaa tulosten vertailua yritysten välillä.

Yritys	Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot				
	Suorat keinot			Epäsuorat keinot	
	Varastonhallinta	Myyntisaamisten hallinta	Ostovelkojen hallinta	Toimittajakentän supistaminen	Toimittajayhteistyön kehittäminen
A	varastotasojen alentaminen, varaston ylläpito toimittajan taseessa	ennakkotilausten kohdalla pitkät maksuajat ja nopeilla toimituksilla lyhemät maksuajat	ostovelkojen maksuehtoja pitkitetty	toimittajamäärää tietoisesti pienennetty	
B		maksuehtojen kehittämisellä saavutettu parannuksia, mutta perusteista millä ehdoin maksuehtoja muutettu tai keitä on priorisoitu, ei ole tietoa	maksuaikoja lyhennetty, maksuehtojen lukumäärää vähennetty		kriittisten toimittajien kanssa panostetaan yhteistyöhön pidemmällä tähtäimellä
C	varastojen pienennys, toimittajan ylläpitämä varasto	asiakkaiden maksuehtoja ei ole kyetty parantamaan, vaikka maksuehdoista pystytään puolin ja toisin neuvottelemaan asiakkaiden kanssa	maksuehtoja pidennetty toimittajien suuntaan, maksuehtojen muuttaminen tapahtunut päivien, ei korkoprosentin, suhteen.	tietyiltä toimittajilta vähennetty ostovolyymia ja vastaavasti keskitetty ostoja tietyille toimittajille	strategisiin toimittajiin keskittyminen, toimittajien ylläpitämä varasto, toimittaja mukana tuotantotarpeiden suunnittelussa, myyntiennusteiden lähettäminen toimittajille
Z	ei omia varastoja, vaan varastot täysin toimittajan ylläpidettävänä	maksuehtoja harmonisoitu, maksuehtoja kiristetty, laskujen lähtöä tehostettu, pyritty saamaan asiakkailta etumaksuja	maksuaikoja pidennetty, maksuehtoja harmonisoitu, jotta kaikilla toimittajilla olisi samat ja mahdollisimman pitkät maksuajat	toimittajakentän supistamisella keskitetty toimintaa tietyille toimittajille synergiaetujen saavuttamiseksi	työn alla projekti, joka keskittyy kumppanuuden luomiseen toimittajien kanssa, toimittajien priorisointia tehty, jotta voitaisiin löytää toimittajia, keiden kanssa halutaan kehittää integroitua yhteistyötä pidemmälle.
X	varmuusvarastojen alentaminen, SAP-toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen toimitusketjun hallinnassa ja sen optimoinnissa, omien varastojen minimointi, toimittajan ylläpitämä varasto		ostosopimusten maksuehtoja pitkitetty	toimittajien lukumäärää vähennetty, tunnuslukuna toimittajien lukumäärä, eli optimi lukumäärä ja sen alentaminen, jota tuoteryhmäkohtaisesti seurataan	strategisia kumppanuuksia ei suoranaisesti kehitetä toimittajien kanssa, vaan kyse on lähinnä strategisemmista avaintoimittajista.
Y	varaston ylläpito toimittajalla, toimitukset toimittajan varastoista sitä mukaa, kun yritys tekee tilauksia. Tosin korkean palvelutason ylläpitäminen edellyttää isoja varastomääriä	maksuehtojen lyhentäminen, käteisalennus otettu käyttöön, maksukäyttötymisen seuraamista ja luotonhallintaa lisätty	systemaattisesti pakotettu toimittajia suostumaan pidentyneisiin maksuaikoihin, käteisalennus otettu käyttöön		yhteistyötä parannetaan jatkuvan mittaamisen ja kehittämisen kautta, toimittajat tekevät kapasiteettivarauksen vuositasolla, toimittajan ylläpitämä varasto

Taulukko 3 Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot: yhteenveto empiirisen osan tuloksista

## 7 KESKUSTELU

Tässä luvussa sidotaan löydetty empiria aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ennen viimeisen luvun johtopäätöksiä. Luvun keskustelu perustuu aiemmissa luvuissa esitettyyn teorian ja empirian synteisiin. Seuraavissa kappaleissa tehdään johtopäätöksiä esiteltyjen tulosten perusteella. Luvun tavoitteena on vertailla ja analysoida luvussa 6 läpikäytyjä tutkimustuloksia haastateltavien yritysten käyttöpääomahallinnan keinoista, haasteista ja vaikutuksista. Tarkoituksena on siten pureutua tarkemmin tutkimustuloksiin kuvaamalla havaittuja yhtäläisyyksiä ja eroja yritysten välillä niitä samalla analysoiden. Keskustelu etenee samassa järjestyksessä kuin tutkimustulokset. Ensin käsitellään tutkimus tutkimuskontekstin vaikutusta käyttöpääomahallintaan, minkä jälkeen pohditaan käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoja kannattavuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen viitekehystenä oleva logiikkamalli on ohjannut haastatteluita sekä olen käyttänyt sitä tässä luvussa tulosten analysoinnin ja pohdinnan tukena. Käyttöpääomahallinnan kehittäminen esitettiin logiikkamallin avulla prosessina, joka voidaan jaotella eri vaiheisiin. Haastateltavilta kysyttiin käyttöpääomahallinnan kehittämiseen liittyvistä toiminnoista, lopputulemista ja tuloksista. Tällä tavoin logiikkamalli toimi haastattelun tukena. Se auttoi jäsentelemään haastatteluita sekä käsitteellistämään selkeämmin käyttöpääomahallintaan liittyviä vaiheita.

### 7.1 Tutkimuskontekstin vaikutus käyttöpääomaan

Logiikkamallin yhtenä elementtinä on ulkoiset tekijät, jotka eivät ole hankkeen kontrolloitavissa, mutta ovat mahdollisia riskejä ja voivat vaikuttaa hankkeen onnistumiseen. Tässä tutkimuksessa käyttöpääomahallinnan kehittämiseen vaikuttavana ulkoisena tekijänä oli taloudellinen ympäristö. Kuten aiemmin teoriaosuudessa todettiin, että taloustilanteen muutoksilla on vaikutus käyttöpääomahallinnan toimintatapoihin, tulee tästä syystä huomioida millainen vaikutus tällä kontekstilla on käyttöpääomahallinnan kehittämisen kautta saavutettuihin tuloksiin.

Scherrin (1989) mukaan käyttöpääoman merkitys kasvaa erityisesti taloudellisessa epävarmuudessa, jolloin sen jokapäiväiseen hallintaan tulee kiinnittää huomiota yrityksen taloudellisen tilanteen ylläpitämiseksi (Scherr, 1989, 3-6). Haastattelut tukivat myös tätä seikkaa, sillä kaikki haastateltavat totesivat käyttöpääoman merkityksen korostuneen viime vuosina ja käyttöpääomahallinnan olevan yrityksen yksi tärkeimpiä suorituskyvyn mittareita. Hagberg ja Johansson (2014) ovat myös todenneet käyttöpääoman merkityksen olevan tärkeämpi laskusuhdanteissa, jolloin likviditeetti on suurempi huolenaihe yrityksille (Hagberg & Johansson 2014, 6-10). Yksi haastateltavista ei kuitenkaan uskonut yleisen, taloudellisen tilanteen vaikuttaneen käyttöpääoman merkityksen kasvamiseen,

vaan se on osa hankintatoimen jokapäiväistä työtä. Eräs haastateltavista kertoi, että epävakaa taloustilanteen takia yrityksessä ei ole muutettu selkeitä toimintatapoja. Näiden perusteella ei suoranaisesti voi päätellä onko epävakaa taloustilanne syynä käyttöpääomahallinnan kehittämiseen yrityksissä vai onko käyttöpääomahallinnan merkitys vain yleisesti korostunut viime vuosina. Toisaalta tulee huomioida, että haastateltavat yritykset ovat kooltaan ja neuvotteluvoimaltaan suhteellisen isoja yrityksiä, jonka vuoksi vallitsevassa taloustilanteessa heidän likviditeettiriskinsä ovat pienemmät ja selviytymismahdollisuudet ovat paremmat kuin neuvotteluvoimaltaan heitä pienemmillä yrityksillä. Pienemmillä yrityksillä konkurssin todennäköisyys on paljon suurempi kuin kassavirraltaan vahvemmillä yrityksillä (Kesimli & Gunay, 2011, 60). Tästä huolimatta kaikki haastateltavat kertoivat, että toimittajien ja asiakkaiden suhteen tulee olla valveutuneempi heidän mahdollisesta heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta. Tältä osin voidaan siis todeta taloustilanteen vaikuttavan myös haastateltaviin yrityksiin, sillä taloustilanteen seurauksena kaikki haastateltavat yritykset ovat olleet pakotettuja seuraamaan ja kehittämään käyttöpääomahallintaansa entistä tarkemmin.

## 7.2 Käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot

Logiikkamalli on ollut hyödyllinen työkalu käyttöpääomahallintaan liittyvien kehittämiskeinojen arvioimiseksi. Sen avulla olen voinut arvioida millaisia toimenpiteitä yritykset ovat tehneet käyttöpääomahallinnan parantamiseksi, mitkä ovat olleet näiden toimintojen lopputulemia sekä millaisia näiden lopputulemien lyhyen sekä pidemmän aikavälin vaikutukset, tai vastaavasti tulokset, ovat olleet. Logiikkamallin toiminnot-elementti viittaa tässä tutkimuksessa keinoihin eli toisin sanoen millaisilla toimenpiteillä eli keinoilla käyttöpääomahallintaa voidaan kehittää. Olen jaotellut käyttöpääomahallinnan keinot tässä tutkimuksessa suoriin ja epäsuoriin keinoihin. Varastonhallinta, myyntisaamisten hallinta sekä ostovelkojen hallinta viittaavat suoriin keinoihin, sillä ne on tunnistettu kirjallisuudessa kolmeksi keinoksi tehostaa kassavirtasykliä. Vastaavasti taas toimittajakentän supistaminen ja toimittajayhteistyön kehittäminen ovat epäsuoria keinoja, joilla yritykset ovat kehittäneet käyttöpääomahallintaansa. Näiden keinojen lopputulemina voi olla uusi käytäntö, kuten alemmat varastotasot, tai uusi maksuehto. Näitä lopputulemia seurataan ja monitoroidaan erilaisin suorituskykymittareiden avulla. Suorituskykymittarit tuottavat tietoa siitä kuinka onnistunut lopputulema on. Tutkimuksen teoriaosuudessa käytiin läpi kassavirtasyklin kiertoaikoja ja maksuehtoja, jotka ovat muutamia esimerkkejä näistä suorituskykymittareista, mutta empiriassa tuli myös ilmi muita mittareita, joilla käyttöpääomahallinnan parantumista seurataan. Tulokset näistä lopputulemistä voivat tapahtua jo lyhyellä aikavälillä tai realisoitua vasta ajan kanssa, jolloin puhutaan pidemmän aikavälin tuloksista. Tulokset ovat hyötyjä toiminnoista ja lopputulemistä. Lyhyen aikavälin

tuloksena voi olla muutos toimintatavoissa ja pidemmän aikavälin tulokset ovat vaikutukseltaan merkittävämpiä, kuten kannattavuuden parantuminen tai strateginen kumppanuussuhde toimittajan kanssa.

### 7.2.1 Varastonhallinta

Viidessä yrityksessä kuudesta varastonhallinta oli merkittävässä roolissa kehittäessä käyttöpääomahallintaa. Haastatteluissa nousi selvästi esiin varastonhallinnan keskittyvän muun muassa varastotasojen alentamiseen, jotta käyttöpääomaa sitoutuisi yhä vähemmän varastoihin. Scherrin (1989) mukaan alhaisella varastointitasolla on positiivinen vaikutus kannattavuuteen, koska sillä tavoin voidaan vapauttaa varastoihin sitoutunutta käyttöpääomaa. Toisin sanoen käyttöpääoman ollessa liiaksi sidottuna varastoihin se vaikuttaa haitallisesti kannattavuuteen. (Scherr, 1989, 280–281.) Vastaaviin päätelmiin tulin omassa tutkimuksessani, sillä yritys A ja yritys C ovat varastonhallinnassaan painottuneet varastotasojen alentamiseen ja ylipäättään varastojen pienentämiseen. Yrityksen X tavoitteena on alentaa kasvaneita varmuusvarastoja. Tämä osoittaa yrityksen olevan oikeilla jäljillä varastonhallinnan kehittämisen suhteen, sillä ylisuurten varastojen on todettu hidastavan varaston kiertonopeutta, synnyttävät käteisalennuksen menetyksiä ja aiheuttavat maksuvalmiushäiriöitä (Rauhala, 2011, 128).

Toisaalta tulee kuitenkin huomata, että korkean palvelutason ylläpitäminen kasvattaa varastoinnin tarvetta. Tällöin tulee tehdä kompromissi palvelutason ja varastotasojen välillä. Syy lopputuotevaraston ylläpidolle on korkean palvelutason takaaminen ja tuotteiden välittömän saatavuuden takaaminen asiakkaille (Scherr, 1989, 283–285). Näin on yrityksen Y kohdalla, jossa haastateltavan mukaan 80 % yrityksen volyyymista toimitetaan 48 tunnissa tilauksesta, joka edellyttää suhteellisen korkeita varastomääriä korkean palvelutason ylläpitämiseksi. Haastateltava kertoi palvelutason ylläpitämisen heijastuvan varastoihin, mutta sanoo sen olevan osa yrityksen palvelua. Haastateltava totesi asiakkaan siirtyvän kilpailijalle, mikäli yritys ei pysty pitämään lupaamaansa palvelutasoa. Yritys Y toimii esimerkkinä siitä, että varastointikustannusten alentaminen mahdollisimman alhaiseksi ei ole välttämättä aina täysin mahdollista, koska palvelutason ylläpitäminen luvattulla tasolla asettaa tiettyjä vaatimuksia varastotasolle. Tulee kuitenkin huomioida, että korkea palvelutaso saattaa olla yrityksen Y kilpailuetu ja tämä vaihtoehto saattaa koitua yritykselle kannattavammaksi toimintatavaksi kuin vaihtoehtoisesti varastot pidettäisiin alhaisina, jonka seurauksena toimitusajat pitkittyisivät ja heikentyneen palvelutason vuoksi saatettaisiin menettää asiakkaita.

Teoriaosuudessa tuli ilmi, että kannattavuuden parantuminen on yhteydessä varastojen myyntiajan lyhentymiseen. Mitä parempi kiertonopeus on, sitä suurempi kokonaistuotto saadaan. (Bellouma 2011, 76–82.) Vastaavia toimenpiteitä on havaittavissa empirian

osalta käyttöpääomahallinnan tehostamiseksi, joita yritykset ovat ottaneet käyttöön. Haastatteluissa nousi esiin, että kiertoaikojen tehostaminen nähdään suorituskyvyn mittarina hankinnassa. Esimerkiksi yritys A seuraa varaston kiertonopeutta tuotetasolla sekä mittaa kuinka pitkään tuote on varastossa.

Varastohallinnan kehittäminen yhteistyössä toimittajan kanssa on vahvasti noussut esiin yhtenä käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinona. Tutkimuksessa puolet haastateltavista yrityksistä ovat pyrkineet sitouttamaan toimittajia varaston ylläpitämiseen heidän puolestaan. Syyksi nimenomaan mainittiin se, että kyseinen toimintatapa vaikuttaa pitkällä aikavälillä käyttöpääomaan. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) mukaan hankintatoimen kustannukset ovat kasvaneet suhteessa kustannusrakenteeseen. Tämän nojalla hankintatoimen kustannusten kasvu puoltaa varastojen ylläpitovastuun siirtämistä toimittajalle (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 49). Yrityksen X haastateltava toteaa trendin menevän omien varastojen ja käyttöpääoman minimoimiseen. Yrityksen Y mukaan varastointi omissa tiloissa sitoisi liikaa pääomaa, jonka vuoksi yritys pyrkii pitämään toimittajilla varastoja, mikäli toimittajilla on siihen resursseja. Varastosiirroilla parannetaan koko toimitusketjun kannattavuutta. Empiriassa on nähtävissä, että esimerkiksi yritys C pyrkii saamaan toimittajia sitoutumaan varaston ylläpitämiseen, mikä on vähentänyt yrityksessä käyttöpääoman määrää. Tämä on johtanut yrityksessä siihen, että toimittaja on otettu mukaan yrityksen tuotantotarpeiden suunnitteluun. Vastaavanlainen toimintatapa on käytössä myös yrityksessä X ja yrityksessä Y, joissa on pyritty toimittajia yhä enemmän ylläpitämään varastoja heidän puolestaan. Todennäköisimmin syynä tähän on varastointikustannusten alentaminen, sillä varastojen ylläpitäminen on kannattavampaa toimitusketjun alkupäässä, jossa tuotteen arvo on alhaisempi. Kuljetuskustannukset sekä valmistajan lisäämä voittomarginaali vaikuttavat nostavasti tuotteen arvoon, mutta mikäli varastointi tapahtuu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa toimitusketjua, näiltä kustannuksilta vältytään. Tällainen toimintatapa, jossa toimittajia sitoutetaan varastojen ylläpitämiseen vähentää aiheutuneita kustannuksia sekä alentaa varastoinnin kokonaiskustannuksia koko toimitusketjussa. Toisin sanoen varastosiirroilla parannetaan koko toimitusketjun kannattavuutta. (Randall & Farris, 2009a, 676–681; Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 49.) Teemahaastattelut selkeästi korostivat tätä toimintatapaa myös.

## 7.2.2 Myyntisaamisten hallinta

Tämän analyysiosion tarkoituksena on pohtia kirjallisuuden pohjalta miten haastateltavissa yrityksissä myyntisaamisten maksuehtokiristyksiset ovat vaikuttaneet yrityksen kannattavuuteen, miten maksuehtojen optimointiprosessi on toteutettu sekä onko laskusuhdanne näkynyt asiakkaiden maksukäyttäytymisen muutoksena, esimerkiksi myöhästyk-

neinä maksusuorituksina. Epävakaata taloustilanne herättää myyntisaamisten osalta mielenkiintoisen kysymyksen siitä, onko luotonhallinta saanut osakseen erityishuomiota epävakaaan taloustilanteeseen takia. Tehokas luotonhallinta ja myyntisaamisten perintä on elintärkeää vapauttaakseen käyttöpääomaa operatiiviseen liiketoimintaan.

Empiriassa oli nähtävissä maksuehtojen kehittämisen myyntisaamisten osalta olevan käyttöpääomahallinnan yhtenä keskeisempänä kehittämiskeinona. Yleisellä tasolla niin myyntisaamisten kuin ostovelkojen maksuehtojen kehittämisen merkitys korostui vahvasti muihin käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoihin verrattuna. Yrityksen kannattavuus on havaittu parantuvan pienentämällä asiakkaille myönnettyä luottoaikaa (Bellouma, 2011, 75- 83). Myyntisaamisten hallinnan kehittämiseksi yritys Y on pyrkinyt lyhentämään asiakkaiden maksuehtoja sekä ottamaan käteisalennuksen osaksi maksuehtoja. Hedmanin (1992) mukaan aktiivinen saamisten pienentäminen ja laadun parantaminen ovat merkittäviä tavoitteita kannattavuuden ja kassavirran parantamiseksi (Hedman, 1992, 52). Talponen (2002) on todennut käteisalennuksen olevan yksi keino myyntisaamisten kassaan maksun tehostamiseksi, vaikka se on toimittajalle kallis vaihtoehto (Talponen, 2002, 15–17). Haastattelussa ei kuitenkaan tullut sen tarkemmin keskusteltu käteisalennuksen kannattavuudesta, lähinnä todettiin yrityksen Y ottaneen käteisalennuksen osaksi maksuehtoja. Toisaalta tämän käteisalennuksen kustannus saattaa kuitenkin tulla toimittajalle pienemmäksi kuin käteisalennuksen käyttämättä jättäminen, jolloin pahimmassa tapauksessa riskinä olisi luottotappio koko myyntisaamisen osalta. Talposen (2002) mukaan luotonvalvonnalla sekä myyntisaamisten tehokkaalla hallinnalla on mahdollista vaikuttaa sekä luottotappioihin että myyntisaamisten hitaaseen kiertoaikaan (Talponen, 2002, 23). Teemahaastattelut alleviivasivat teoriaosuutta myös tältä osin. Tärkeimpänä tehtävänä yrityksellä Y myyntisaamisten hallinnan osalta on maksukäyttäytymisen seuraaminen ja sen hallinta sekä luottoriskien minimointi, jotta mahdollisissa konkurssitilanteissa yritykselle ei koidu liian suuria luottotappioita. Luotonhallinnan merkitys nousi esiin myös yrityksen Z kohdalla, jossa myyntisaamia seurataan säännöllisesti ja asiakkaalta saamatta jääneisiin maksuihin pyritään puuttumaan mahdollisimman ajoissa.

Yrityksessä Z maksuehtoja pyritään harmonisoimaan asiakkaiden suuntaan. Hofmann ym. (2011) mukaan maksuehtojen suuri määrä kertoo niiden hyödyntämättömästä optimointipotentiaalista. Tällöin on tarve maksuehtojen harmonisoinnille. (Hofmann, Maucher, Piesker & Richter, 2011, 23.) Yrityksessä Z kuitenkin tämä potentiaali on tunnistettu, koska maksuehtoja on aloitettu systemaattisesti harmonisoimaan. Sen perusteella voidaan päätellä, että yrityksessä on tällä hetkellä käytössä suuri määrä maksuehtoja ja maksuehtojen optimointiprosessi tulee mitä todennäköisimmin parantamaan yrityksen Z käyttöpääomahallintaa tulevaisuudessa. Harmonisoinnin myötä yrityksen asiakkaat eivät ole olleet haastateltavan mukaan kuitenkaan kovin tyytyväisiä maksuaikojen kiristykseen. Tällaista reaktiota asiakkaan suunnalta ei tulisi jättää huomioimatta, sillä Hofmann

& Kotzabin (2010) mukaan maksuehtojen tiukentaminen vähentää tuotteen houkuttelevuutta asiakkaan silmissä, jonka seurauksena myyntivolyymi ja tuotot voivat vähentyä (Hofmann & Kotzab, 2010, 309–313). Tämä tarkoittaa sitä, että riski asiakkaan menettämisestä kiristyneiden maksuehtojen vuoksi tulee tiedostaa ja liiallista tai jatkuvaa maksuehtojen kiristämistä tulisi välttää. Yrityksessä Y tämä riski tiedostetaan, sillä asiakkaita ei haluta menettää liian tiukkojen maksuehtojen takia. Erittäin huomionarvoista oli haastateltavan toteamus, mitä hän nimenomaisesti korosti, että maksuehdon pidentäminen asiakkaalle sen taloudellisten ongelmien takia ei ratkaise asiakkaan kassavirtaongelmia. Tämä mielestäni osoittaa sen, että pitkäaikaisiakaan asiakassuhteiden ylläpitäminen pelkästään pitkien maksuaikojen avulla ei ole pitkällä tähtäimellä kannattavaa.

Poiketen edeltäviin yrityksiin yritys C ei ollut kyennyt parantamaan asiakkaidensa maksuehtoja. Yrityksen tavoitteena on ollut kiristää asiakkaidensa maksuehtoja, mutta asiakkaat ovat pikemmin yrittäneet pidentää heidän maksuehtojaan. Haastateltavan mukaan yritys on siitä huolimatta pystynyt yhteistyössä neuvottelemaan isojen, merkittävien asiakkaiden kanssa maksuehdoista. Tämä oli mielestäni hieman ristiriitaista, sillä kykenemättömyys uusien maksuehtojen parantamisesta heijastelee haastateltavan yrityksen pienemmästä neuvotteluvoimasta suhteessa asiakkaisiin, vaikka samanaikaisesti haastateltava kertoo maksuehtoneuvottelujen tapahtuvan yhteistyössä. Tämä viittaa siihen, että molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun ollaan todennäköisimmin päästy, mutta yrityksen C näkökulmasta maksuehtojen kehittämisessä olisi selkeästi vielä parantamisen varaa. Kysyttäessä neuvotteluvoiman vaikutuksesta maksuehtomuutokseen haastateltava kuitenkin sanoo, että asiakkaan neuvotteluvoima ei tähän vaikuttaisi, sillä yritys on strategisesti tärkeä toimija myös asiakkaille. He ym. (2012) ovat todenneet huomattavan neuvotteluvoiman omaavan eli vahvemman osapuolen usein hyödyntävän tätä valta-asemaansa ja kumppaninsa riippuvuutta luomalla kaupan ehdot omaksi edukseen (He, Ghobadian & Gallear, 2013, 605–607). Tästä voi päätellä, että yritys kykenee neuvottelemaan yhteistyössä isojen asiakkaidensa kanssa, eikä yhteistyö perustu sanelupolitiikkaan, mutta asiakkaiden suuri neuvotteluvoima saattaa estää maksuehtojen kiristämisen yrityksen C halutulla tavalla. Toisin sanoen yritys C saattaa tällaisten asiakkaiden kohdalla olla heikompi osapuoli, joka ei saa neuvoteltua maksuehtoja täysin omaksi edukseen.

### 7.2.3 Ostovelkojen hallinta

Kuten myyntisaamisten kohdalla, myös kassavirtasyklin kolmannen osakomponentin, ostovelkojen, kohdalla kiertonopeuden parantaminen liittyy yhtä lailla maksuehtojen kehittämiseen, jossa osapuolten neuvotteluvoima on vaikuttavana tekijänä. Teemahaastattelussa oli nähtävissä, että maksuehtojen kehittäminen oli käyttöpääomahallinnan parantamisen keskeisenä tavoitteena myös ostovelkojen kohdalla. Tämä oli selkeästi kaikkia



haastateltavia yrityksiä koskeva käyttöpääomahallinnan kehittämiskeino. Tarkoitukseni tässä analyysiosiossa on tutkia miten toimittajat suhtautuvat yritysten pitkittämiin ostovelkoihin, pakottavatko he toimittajiaan sopeutumaan heidän maksuehtoihinsa sekä onko laskusuhdanne vaikuttanut toimittajiin siten, että se on myös heijastunut yrityksen liiketoimintaan, kuten toimittajan kalliimpina hintoina tai toimitusvaikeuksina. Näitä asioita ja niiden vaikutuksia halusin selvittää tutkimuksessani, sillä Hofmann & Kotzab (2010) ovat havainneet maksuehtojen systemaattisen pidentämisen toimitusketjussa mahdollisesti johtavan toimitusketjuhäiriöihin (Hofmann & Kotzab, 2010, 305). Tällainen toimintatapa vähentää toimittajan likviditeettiä, jolloin toimittaja on alttiimpi ulkoisille häiriöille taloudellisesti epävakaina aikoina. Tutkimuskontekstin huomioon ottaen maksuehtojen pidentäminen mitä todennäköisimmin haittaa toimittajan liiketoimintaa. Kustannusten siirtäminen toimittajille voi kostautua ostajalle taloudellisesti epävakaampana ja riskisempinä toimittajasuhteina (Wuttke, Blome & Henke 2013, 773–775).

Yrityksen B haastateltavan mukaan paine maksuaikojen lyhentämiseksi ei ole tullut toimittajien puolelta, vaan yritys itse on halunnut lyhentää maksuaikoja. Tämä oli sinänsä yllättävä löydös muihin haastateltavien yrityksiin verrattuna, sillä yrityksen tarkoituksena ei ole pitkittää ostovelkoja, vaan päinvastoin lyhentää ostovelkojen maksuehtoja. Toisaalta tukee teoriaa, sillä Bellouman (2011) mukaan kannattavammat yritykset maksavat laskunsa toimittajille lyhyessä ajassa, kun taas kannattamattomat yritykset lykkäävät maksamistaan toimittajille, koska ne tuottavat vähemmän rahaa toiminnastaan (Bellouma, 2011, 82–83). Tästä voidaan päätellä yrityksen B likviditeettitilanteen olevan tarpeeksi hyvä, sillä sen ei tarvitse pitkittää maksamista toimittajilleen. Haastateltavista yrityksistä kyseinen yritys oli ainoa, joka kertoi pyrkivänsä lyhentämään ostovelkojen maksuaikaa. Tämä toimintatapa osoittaa sen, että kyseisen yrityksen toimintatapa edesauttaa parantamaan toimittajien ja näin ollen koko toimitusketjun kannattavuutta, sillä se ei maksimoi omaa kassavirtaansa toimittajien kustannuksella. Tässä tutkimuksessa useimmissa tapauksissa käytäntö oli päinvastainen kuin yrityksen B kohdalla. Hofmann & Kotzab (2010) ovat todenneet yritysten usein siirtävän luottoriskiä ja pääomakustannuksia toimitusketjun muihin vaiheisiin muun muassa pidentämällä velkojaan toimittajille (Hofmann & Kotzab, 2010, 305). Monet toimitusketjun jäsenet taipuvat opportunistisesti toimimaan tällä tavoin. Se, että tällä tavoin toimitaan, ei tue aiemmin mainitun Bellouman (2011) tutkimusta.

Yritys B on maksuajan lyhentämisen lisäksi harmonisoinut maksuehtojaan. Haastateltavan mukaan maksuehtojen karsiminen ei ole kuitenkaan näkynyt toimittajan toiminnan muutoksena, esimerkiksi korkeampina hintoina. Tämä mitä ilmeisimmin johtuu siitä, että kyse on maksuehtojen lukumäärän vähentämisestä, ei maksuehtojen kiristämisestä, ainakaan liiaksi, toimittajien näkökulmasta. Vaikka maksuehtojen harmonisoinnilla haastateltava viittaa maksuehtojen lukumäärälliseen karsimiseen, niin joidenkin yksittäisten toi-

mittajien kohdalla tämä todennäköisimmin tarkoittaa maksuehtojen kiristämistä. Pääasiallisena tavoitteena yrityksellä B on kuitenkin ollut lyhentää maksuaikoja. Yrityksen tavoitteena on ollut lyhentää maksuaikoja toimittajien suuntaan. Yleisesti ottaen yritys B oli haastateltavista yrityksistä ainoa, mikä on lyhentänyt ostovelkojensa maksuaikoja. Syitä yrityksen B toimintatapojen eroavaisuuteen suhteessa muihin yrityksiin on vaikea tunnistaa, sillä yritykset eivät ole suoranaisesti toistensa kilpailijoita sekä toimivat eri toimialoilla. Siitä huolimatta, että yritykset eivät ole keskenään täysin vertailukelpoisia, selkeä ero siihen, miksi yritys B on pyrkinyt, poiketen muista yrityksistä, lyhentämään ostovelkojensa maksuaikoja saattaa olla se, että yrityksellä ei ole omia varastoja lainkaan. Ostovelkojen maksuaikoja ei toisin sanoen ole tarvinnut pitkittää vastatakseen vaihtomaisuuden kiertoaikojen pidentymiseen. Koska yrityksellä ei ole omia varastoja, yrityksen käyttöpääomatarve ei ole kasvanut vaihto-omaisuuteen sitoutuneen käyttöpääoman takia ja näin ollen ostovelkojen maksuaikoja ei ole tarvinnut pitkittää. Tällöin yrityksen ei todennäköisemmin ole tarvinnut sopeuttaa taloudellista tilaansa ostovelkojen kautta.

Vaikka harmonisoinnilla tässä tutkimuksessa viitataan nykyisten, voimassa olevien maksuehtojen vähentämiseen, niin empiriassa on selvästi nähtävissä yritysten poikkeavat tavoitteet harmonisoinnin lopputuloksesta. Kuten yllä kuvattiin yrityksen B maksuehtojen harmonisointitavoitteen tähdänneen maksuaikojen lyhentämiseen, yritykset Z ja Y vastaavasti viittaavat maksuehtojen harmonisoinnilla ostovelkojen maksuaikojen pitkitämiseen. Lähestulkoon kaikki muut yritykset, paitsi yritys B, ovat pyrkineet kiristämään ostovelkojensa maksuehtoja. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että nämä yritykset ovat pyrkineet kompensoimaan varastoon sitoutunutta korkeata pääomaa kasvattamalla ostovelkojen määrää. Maksuaikoja pitkittämällä yritykset pitkittävät ostovelkojaan. Toisin sanoen vaihto-omaisuuden arvo on saattanut kohota kyseisissä yrityksissä heikentyneen taloustilanteen takia, jolloin ostovelkojen kasvattamisella on pyritty vastaamaan vaihtomaisuuden kiertoaikojen pidentymiseen. Mikäli näin on, siitä voitaisiin päätellä, että epävakaa taloustilanteen myötä yritykset ovat kasvattaneet ostovelkojaan ja pyrkineet rahoittamaan niiden avulla toimintaansa. Toisin sanoen kyseiset yritykset ovat alkaneet sopeuttamaan taloudellista tilaansa ostovelkojen kautta. Toisaalta ostovelkojen maksuehtokäytäntöjen vaihteluita yritysten välillä voi myös selittää toimialojen erilaiset maksuehdot tai yritysten erilaiset suhtautumistavat maksuaikoihin. Yritys Y on systemaattisesti pakottanut toimittajia suostumaan 30 päivän maksuajoista 60 päivän maksuaikoihin. Tämän perusteella voidaan päätellä, että maksuehtojen kehittämistä on yritysten Z ja Y kohdalla tapahtunut lukumäärällisen karsimisen suhteen, maksuaikojen pitkittämisen lisäksi. Toisin sanoen mahdollisimman pitkiä maksuaikoja on pyritty saamaan mahdollisimman paljon. Vaikka Hofmannin ym. (2011) mukaan maksuehtojen optimointiprosessi toimii perustana käyttöpääoman hallinnan jatkuvalle kehittämiselle, niin maksuehtojen optimointiprosessia ei mielestäni tulisi rinnastaa maksuaikojen pidentämiseen (Hofmann,

Maucher, Piesker & Richter, 2011, 31). Rafuse (1996) sanoo maksuaikojen pidentämisen olevan neuvotteluvoimaltaan vahvemmalle yritykselle kaikkein nopein ja helpoin tapa lähteä parantamaan käyttöpääomaansa, mutta samanaikaisesti sen olevan tehoton ja vahingoittava tapa sekä niille yrityksille, jotka näin toimivat, että koko kansantaloudelle (Rafuse, 1996, 59). Mielestäni tällainen toimintatapa, joka korostaa käyttöpääoman jatkuvaa kehittämistä, on hyvin kyseenalaista, koska se saatetaan ymmärtää väärin ja voi tapahtua toimittajan kustannuksella ja todellisuudessa olla hyvin vahingollista toimittajille. Toisaalta vahingollisuudesta on mahdoton tehdä arvioita tämän tutkimuksen puitteissa, sillä toimittajahaastattelut on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Empirian osalta yllättävää on se, että lähes kukaan haastateltavista ei mainitse maksuehtojen kiristämisen eli maksupäivien lisäämisen ostovelkoihin tai maksuehtojen harmonisoinnin heijastuneen yritykseen heikentävästi. Syynä tähän voi olla se, että niiden vaikutuksista joko ei haluta puhua, haastateltavat henkilöt eivät ole niistä tietoisia, toimenpiteestä ei ole kulunut riittävästi aikaa, jolloin vaikutukset eivät ole vielä realisoituneet, tai ne ovat mittakaavaltaan suurempia yrityksiä kuin heidän toimittajansa, jolloin toimittajan taloudellinen ahdinko tai jopa mahdollinen konkurssi ei ole vaarantanut heidän liiketoimintaansa. Tämä kävi ilmi haastatteluissa, jossa yrityksen Y haastateltava kertoi, että toimittajat saattavat jättää kertomatta heidän mahdollisista taloudellisista vaikeuksistaan, koska pelkäävät sillä olevan negatiivisia vaikutuksia heidän positioon yrityksen toimittajana. Tämä on relevantti huomio, sillä toimittajat saattavat asiakassuhteen menetyksen pelossa suostua näihin kiristyneisiin maksuehtoihin, vaikka todellisuudessa heillä ei olisi siihen varaan. Hofmann ja Kotzab (2010) ovat nimittäin todenneet, että toimittajat pelkäävät tiukentaa asiakkaidensa ostovelkojen maksuehtoja, sillä se saattaisi vaarantaa toimittajan myyntivolyymiä (Hofmann & Kotzab 2010, 306). Tämän vuoksi kiinnostavana jatkotutkimusaiheena olisi tarkastella miten ostovelkojen maksuehtomuutokset heijastuvat neuvotteluvoimaltaan toimitusketjun heikompiin osapuoliin. Jonkinlaista eettisyyttä on kuitenkin havaittavissa, sillä yritys Y pyrkii välttämään toimittajasuhteilla keinottelua, eikä halua profiloitua transaktionaalisena ostajana, joka vaihtelee maksuehtoja vuodesta toiseen.

Toinen mielenkiintoinen huomio yrityksen Y kohdalla oli se, että haastateltavan sanoin toimittajan konkurssia ei tarvitse pelätä liikseen, sillä todennäköisimmin taloudellisissa vaikeuksissa oleva toimittaja tullaan ostamaan, jolloin sen liiketoiminta jatkuu ennallaan. Tällaisissa tilanteissa päästään haastateltavan mukaan kannattaviin ostosopimuksiin. Tämä on varmasti paikkansapitävää ja konkurssiriskin aiheellisuutta tulee arvioida. Ostotoiminnan jatkaminen toimittajan kanssa ei ole kannattavaa ainoastaan ostavalle yritykselle, vaan takaa tuottoja myös toimittajalle. Luonnollisesti toimittaja on tässä tilanteessa altavastaajana maksuehtojen suhteen ja ostaja omalla tavallaan pyrkii tätä tilannetta hyödyntämään, mutta yhteistyön jatkaminen on joka tapauksessa kannattavaa molemmille osapuolille.

## 7.2.4 Toimittajakentän supistaminen

Vaikka toimittajakentän supistamista, ts. toimittajamäärän vähentämistä, ei ole käsitelty teoriaosuudessa, on se siitä huolimatta nostettu empiriassa omaksi teemakseen, koska tuli oli selkeästi esiin yhtenä käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinona haastatteluissa. Haastatteluissa ilmeni, että perinteisten kassavirtasyklin osakomponenttien optimoinnin lisäksi yksi keino käyttöpääomahallinnan kehittämiseksi on ollut yrityksen olemassa olevaa toimittajakentän supistaminen. Toimittajayhteistyötä lisäämällä voidaan vähentää olemassa olevien toimittajien lukumäärää (Rauhala, 2011, 99). Yrityksessä C strategiisiin toimittajiin keskittyminen on ollut yksi tärkeimmistä keinoista tehostaa käyttöpääoman hallintaa. Neljä yritystä kuudesta mainitsi toimittajien lukumäärän vähentämisen tietoisena, strategisena päätöksenä, jonka tavoitteena on ollut keskittää toimintaa strategisille toimittajille. Sen seurauksena toimittajat ovat antaneet yrityksille parempi maksuehtoja sekä joissain tapauksissa pitäneet varastoja yrityksen puolesta. Tästä voidaan päätellä, että lisäämällä yksittäisen toimittajan ostovolyymia yrityksen neuvotteluvoima suhteessa toimittajaan kasvaa ja tätä kautta yritykset pystyvät neuvottelemaan aiempaa paremmat maksuehdot. Pidemmällä tähtäimellä toimittajasuhteiden keskittäminen johtaa tiiviimpiin kumppanuuksiin, jolloin myös osapuolten kannattavuus paranee. Yrityksen Z haastateltava sanoi toimittajakentän supistamisen kasvattavan toimittajakohtaista volyymia ja sitä kautta parantavan heidän neuvotteluasemaansa toimittajasuhteissa. Toisin sanoen mikäli yritykset eivät pääse neuvottelemalla yhteisymmärrykseen uusista maksuehdoista, toimittajan ostovolyymin kasvattaminen toimittajalukumäärää pienentämällä saattaa olla ainoa jäljellä oleva keino yrityksen ostovelkojen maksuehtojen parantamiseksi. Luonnollisesti toimittajakentän supistamisesta seuraa muitakin hyötyjä, mutta maksuehtojen parantuminen on yksi merkittävä hyöty. Yrityksen X haastateltava mainitsi, että toiminnan keskittyessä yhä vähemmille toimittajille toimitusketjun hallinta helpottuu. Tämä on loogista, sillä tiedonkulku verkostossa harmonisoituu ja molempien osapuolten luottamus toisiaan kohtaan syvenee.

On selkeästi nähtävissä, että toimittajakentän supistaminen parantaa yrityksen neuvotteluasemaa maksuehtoneuvotteluissa, mutta toisaalta kasvattaa yrityksen riippuvuutta toimittajasta. Resurssiriippuvuus lisää sitoutumista, luottamusta ja tyytyväisyyttä (He, Ghobadian & Gallear, 2013, 607–615). Toisaalta tulee muistaa, että riippuvuuden lisääntyminen kasvattaa aina myös riskiä. Yritys X kuitenkin tiedostaa tämän riskin, johon se on varautunut ylläpitämällä vaihtoehtoista hankintakanavaa, jotta se ei olisi vain yhdestä toimittajasta riippuvainen. Liiketoiminnan keskittyessä yhä strategisimmille toimittajille, molempien osapuolten neuvotteluvoimaa vahvistuu, mutta molemmilla osapuolilla eri tilanteissa, ja näin ollen osapuolten välinen suhde saattaa muodostua strategisemmaksi kumppanuudeksi. Riippuvuuden lisääntymisen hyötynä toimittajan näkökulmasta on se, että se takaa heidän liiketoiminnan jatkuvuuden myyntivolyymin kasvaessa. Schloetzer

(2008) on nimittäin havainnut niillä toimittajilla, joilla on asiakkaanaan vahva ostaja, olevan korkeampi varastoon sitoutuneen pääoman kiertonopeus. Yhteistyön avulla toimittajat saavat merkittävästi leikattua kustannuksiaan ja sitä kautta parantamaan tehokkuuttaan. Toisaalta toimittajan liiketoiminnan kannattavuudesta ei voi mennä takuuseen, sillä vastaavasti toimittajan suurimmilla asiakkailta, jotka muodostavat suuren prosentuaalisen osuuden toimittajan kokonaistuotoista, on todettu olevan yhteys toimittajan huomattavasti alhaisempaan bruttokatteeseen. (Schloetzer, 2008, 72–74.) Voi olla hyvin todennäköistä, että yrityksen kasvattaessa ostovolyyymiä yksittäiselle toimittajalle tuotteen yksikkökustannukset on neuvoteltu niin alas, että toimittajan katetuotto on tämän seurauksena myös alentunut. Mikäli näin tapahtuisi, toimintatapa olisi mielestäni eettisyydeltään hyvin kyseenalaista, sillä sen voisi rinnastaa jonkin asteiseksi toimittajasuhteiden kiristämiseksi. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan voi tehdä tästä suoranaisia päätelmiä, koska haastatteluissa toimittajat eivät ole edustettuina, jolloin tämä päätelmä jää lähinnä pohdinnaksi.

Voimme kuitenkin tulla siihen päätelmään, että toimittajakentän supistaminen on yksi keino, joka mahdollistaa toimittajasuhteiden strategisemmän ja tiiviimmän kehittämisen. Toisin sanoen toimittajakenttää karsimalla päästään lähemmäs toimittajayhteistyön kehittämistä. Tässä tutkimuksessa toimittajakentän supistaminen on yksi käyttöpääomahallinnan kehittämiskeino, sillä se johtaa molempia osapuolia hyödyttävään lopputulokseen, sillä toimittajien tehokkuus paranee kustannussäästöjen kautta (Randall & Farris, 2009b, 449–451, 458). Toimittajakentän supistaminen on yksi keino, joka mahdollistaa saavuttamaan paremmat maksuehdot ja saamaan toimittajan ylläpitämään varastoja ostajan puolesta. Toimittajakentän supistamisesta edetään toimittajayhteistyön kehittämiseen, jonka vaikutuksia analysoidaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

### **7.2.5 Toimittajayhteistyön kehittäminen**

Haastatteluissa oli nähtävissä, että riippuvuussuhteen muodostuminen toimittajan kanssa on ajanut yrityksiä kehittämään yhteistyötä pidemmällä tähtäimellä, jolloin puhutaan strategisesta kumppanuudesta. Toimittajan määräävän markkina-aseman tai toimitettavan tuotteen kriittisyyden vuoksi riippuvuus toimittajasta oli kasvanut. Haastateltavat korostivat, että strategisen kumppanuuden kehittäminen on osa hankintatoimen riskinhallintaa. Toimittajayhteistyön kehittämisen yhteydessä keskusteltiin syitä mahdollisen toimittajasuhteen lopettamiseen. Tämän analyysiosion tarkoituksena on pohtia toimittajayhteistyöhön ajavia syitä sekä sen kautta saavutettuja hyötyjä.

Yritys Z on perustanut toimittajayhteistyön kehittämistä varten projektin, joka keskittyy kumppanuuden luomiseen toimittajien kanssa. Haastateltavan mukaan toimittajien

priorisoinnin kautta yritys on pyrkinyt löytämään toimittajia, joiden kanssa halutaan kehittää integroitua yhteistyötä pidemmälle. Haastateltava korostaa, että yhteistyö ei ole sanelupolitiikkaa, vaan pyritään molempia osapuolia hyödyttävään tilanteeseen, jossa molemmilla osapuolilla olisi intressit kehittää yhteistyötä. Tästä on selvästi nähtävissä, että toimittajayhteistyön kehittäminen on yrityksessä uusi toimintatapa ja sen mahdolliset hyödyt ollaan tunnustettu. Toimittajayhteistyön on todettu olevan tärkeä ajuri sekä ostajan että toimittajan taloudellisessa ja operationaalisessa suorituskyvyyssä ja yhteistyön kautta toimittajalla on mahdollisuus parantaa omaa sisäistä tehokkuuttaan. Vaikka ostajan ja toimittajan välisessä suhteessa ostajan neuvotteluvoima olisi suurempi kuin toimittajalla, niin ostajan neuvotteluvoima ei välttämättä haitallisesti vaikuta toimittajan taloudelliseen ja operationaaliseen suorituskyvyyseen, vaan voi sen sijaan parantaa toimittajan suorituskyyä eri aspekteilla. (Crook & Combs, 2007, 548; Schloetzer, 2008, 72–73, 90; Ambrose, Marshall & Lynch, 2010, 1269, 1272.)

Joissain tilanteissa yhteistyö on niin sanotusti pakon sanelemaa, sillä toimittajan määrävän aseman takia yritys joutuu olemaan toimittajista riippuvainen. Toisin sanoen ostajalla ei ole vaihtoehtoa, kun kriittiset resurssit ovat keskittyneet vain yhdelle tai harvalla toimittajalle. Näin on yrityksen X kohdalla. Tällöin yritys pyrkii ylläpitämään vaihtoehtoista hankintakanavaa, jotta yritys ei olisi riippuvainen vain yhdestä toimittajasta. Kriittisten toimittajien ja vaikeasti saatavilla olevien tuotteiden kohdalla yritys X pyrkii strategiaan kumppanuuksiin, joiden tavoitteena on minimoida kertaluontoista kaupankäyntiä. Toisin sanoen toimittajan kriittisyys on yksi syy strategisten kumppanuuksien kehittämiseksi. Täten on mahdollista, että toimittaja, joka on tässä tapauksessa vahvempi ja vähemmän riippuvaisempi osapuoli, todennäköisemmin ei pidättäydy käyttämästä valtaansa ja hyödyntää tätä kumppaninsa riippuvuutta luomalla kaupan ehdot omaksi edukseen (He, Ghobadian & Gallear, 2013, 607–615). Haastateltavan mukaan yhä enemmän viime vuosien aikana hankintatoimen riskinhallinnassa on tiedostettu, että hankintakanavaa suunniteltaessa tuotteen kriittisyys tulee huomioida jo tuotekehitysvaiheessa. Pohjautuen teoriaan, tästä voidaan päätellä, että toimittajan kriittisyyden vuoksi toimittajalla on monia vaihtoehtoisia asiakkaita, todennäköisemmin sanelee hintoja, laatua tai toimitusaikataulua (He, Ghobadian & Gallear, 2013, 607–615).

Mikäli kriittisellä tuotteella on vaihtoehtoinen toimittaja, niin yritys Y kehittää aktiivisesti toimittajasuhdetta. Hallitakseen toimitusriskiä yrityksen toimittajaportfolioon kuuluu aktiivisten toimittajien lisäksi myös uinuvia toimittajia, jotka tarpeen vaatiessa voidaan ottaa aktiiviseen käyttöön. Tämä keino osoittaa yrityksen Y pyrkivän jatkuvan toiminnan kautta ennaltaehkäisemään mahdollisia toimittajariskejä. Toimittajariskin realisoituminen esimerkiksi toimitusvaikeuksien vuoksi saattaisi johtaa menetettyihin myyntituottoihin. Tästä voidaan myös päätellä yrityksen seuraavan toimittajien tilannetta aktiivisesti, jotta todennäköisyys riskin toteutumiseksi ylipäättään voidaan tiedostaa. Havaitakseen toimittajien riskimuutoksia edellyttää se toimittajien jatkuvaa monitorointia sekä

toimittajaportfolion aktiivista kehittämistä riskin minimoimiseksi. Vaihtoehtoisten toimittajien kehittäminen ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö yritys Y olisi samankaltaisessa neuvotteluasemassa kuin yritys X, jossa yritys on riippuvainen kriittisestä toimittajasta ja toimittaja todennäköisimmin sanelisi kaupan ehdot omaksi edukseen. Näissä tapauksissa on haastava arvioida yhteistyösuhteen positiivisia vaikutuksia, koska yhteistyöhön on ajaututtu vaihtoehtoisten resurssien puutteen vuoksi. Toisaalta yhteistyö voi muodostua siitä huolimatta strategiseksi kumppanuudeksi, mikä pidemmällä tähtäimellä mitä todennäköisimmin hyödyttää molempia osapuolia, vaikka valta-asema onkin jakautunut epäta-  
saisesti.

Kuten ehkä tyypillisesti useimpien haastateltavien yritysten kohdalla, toimittajan kriittinen tuloksenteekokyky ei välttämättä heikennä yrityksen Y yhteistyöhalukkuutta. Tämä toimittajan heikko taloudellinen tilanne pikemminkin nähtiin tilaisuutena neuvotella kannattavampia sopimuksia. Toisin sanoen toimittajan lisääntyneen riippuvuuden myötä yrityksen neuvotteluvoima vahvistuu, joka esimerkiksi mahdollistaa yrityksen neuvottelemaan maksuehdot omaksi edukseen. Teoriaosuudessa maksuehtojen pidentämisen todettiin vähentävän toimittajan likviditeettiä, jolloin toimittaja on alttiimpi ulkoisille häiriöille taloudellisesti epävakaina aikoina. Kustannusten siirtäminen toimittajille johtaa lyhyellä aikavälillä ostajan tase-etuihin, mikä voi kostautua takaisin taloudellisesti epävakaampana ja riskisempänä toimittajasuhteina. (Hofmann & Kotzabin, 2010, 305.) Tämä toimittajan heikentyneen tuloksenteekokyvyn hyödyntäminen voidaan ostajan näkökulmasta nähdä mielestäni hyvin riskipitoisena tai vaihtoehtoisesti hyvin opportunistisena tapana toimia. Siitä huolimatta, että haastateltava kertoo toimittajasuhteen perustuvan pitkän tähtäimen yhteistyöhön ja perusteettomia toimittajavaihtoksia pyritään välttämään, voidaan tätä herkästi käyttää perusteluna hyötyäkseen toimittajan heikosta taloudellisesta tilanteesta. Päätelmää tällaisesta toimittajan hyödyntämisestä ei kuitenkaan voida tehdä kyseisen yrityksen kohdalla. Kuten teoriaosuudessa ilmeni, neuvotteluvoimaltaan suuri yritys voi väärinkäyttää valtaansa ottamalla kaikki käyttöpääoman parannukset itselle ja synnyttää ristiriitoja aiheuttamalla vahinkoa toimitusketjun muille jäsenille (Hofmann & Kotzab, 2010, 324–325). Tämän vuoksi ostajan ei tulisi hyödyntää toimittajaa parantaakseen omaa kannattavuuttaan, sillä yhteistyön kautta toimittajalla on mahdollisuus parantaa omaa myös sisäistä tehokkuuttaan (Crook & Combs, 2007, 548; Schloetzer, 2008, 90).

Tutkimushaastattelujen tuloksia verrattaessa, vaikutti toimittajayhteistyön kehittäminen olevan pisimmälle kehittynyttä yrityksessä Y. Toimittajayhteistyötä kehitetään kyseisessä yrityksessä toimittajan suorituskyvyn jatkuvan mittaamisen ja kehittämisen kautta sekä toimittajakyselyillä, jotka vertailukelpoisuutensa vuoksi auttavat toimittajia parantamaan suorituskykyään. Toimittajan ollessa kykenemätön parantamaan suorituskykyään vaaditulle tasolle, yritys pienentää toimittajan positiota. Tämä mitä todennäköisimmin toimii toimittajalle motiivina kehittääkseen suorituskykyään aktiivisesti sekä ta-

kaa yhteistyön jatkumisen. Päätös yhteistyön lopettamisesta toimittajan hintatason nousun vuoksi kertoo ainakin tässä kyseisessä yrityksessä hankintakustannusten vaikuttavan merkittävästi käyttöpääomahallintaan. Kokonaisvaltainen toimittajayhteistyön kehittäminen tarkoittaa yrityksessä Y toimittajan ottamista osaksi suunnitteluprosesseja- mukaan lukien ennusteiden pohjalta tehty kapasiteettivaraus toimittajalle. Tämän pohjalta voidaan olettaa toimittajan sekä tehokkuuden sekä käyttöpääomahallinnan parantuvan. Tämän kaltaisella toimintatavalla saavutetaan merkittäviä säästöjä hankintakustannuksissa, sillä informaation jakamisella, toimittajaintegraatiolla ja kassavirtariskeillä on vahva yhteys toisiinsa (Wuttke, Blome & Henke 2013, 785).

Koska tutkimuksen edeltävissä analyysiosioissa toimittajien ylläpitämä varasto nousi esiin käyttöpääomahallinnan tehostamiskeinona, se oli luonnollisesti merkittävä osa keskusteltaessa toimittajayhteistyöstä. Toimittajan sitouttaminen varaston ylläpitoon on yksi tapaa kehittää toimittajayhteistyötä. Varastohallinnan kohdalla toimittajan ylläpitämän varaston todettiin vähentävän varastoinnin kokonaiskustannuksia sekä alentavan käyttöpääoman määrää, mutta toimittajayhteistyöstä heijastuu varastohallintaan muitakin hyötyjä. Yritykset C ja Y pyrkivät strategisten toimittajien kohdalla sitouttamaan toimittajaa ylläpitämään varastoa heidän puolestaan, joka on johtanut yrityksessä C toimittajan ottamista mukaan yrityksen tuotantotarpeiden suunnitteluun. Vastaavanlaista toimittajan integroimista tuotantotarpeiden suunnitteluun on myös käytössä yrityksessä Y, jossa toimittajien kanssa sovittu vuosittainen kapasiteettivaraus pitää sisällään hinnat ja volyymit. Haastateltavan mukaan kapasiteettivaruksen tekeminen hyödyttää pidemmällä tähtäimellä myös toimittajaa, sillä se vähentää toimittajan tuotannon tehottomuutta. Yrityksen C haastateltava kertoo, että toimittajalle säännöllisesti lähetettävän ennusteen perusteella toimittaja pystyy paremmin valmistautumaan toimituksiin, jonka seurauksena saatavuus on ollut huippuluokkaa. Täten voidaan todeta, että toimittajayhteistyö auttaa paremmin vastaamaan lopullista kysyntää, kun tuotantotarve on suunniteltu etukäteen toimittajan kanssa. Toisin sanoen toimittajayhteistyö mahdollistaa vastaamaan paremmin yrityksen myyntiennusteisiin, jolloin myös loppuasiakas hyötyy paremmasta saatavuudesta. Saatavuuden parantuminen todennäköisimmin takaa loppuasiakkaalle korkeamman palvelutason. Tämän perusteella voidaan päätellä, että ilman strategista toimittajayhteistyötä saatavuus olisi epävakaampaa ja mahdollisesti loppuasiakkaan luvattu palvelutaso saattaisi vaihdella. Näin ollen integroituja toimittajasuhteita voidaan pitää yhtenä käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinona toimitusketjussa.

Ottaen huomioon tutkimuskontekstin, toimittajayhteistyön on todettu parantavan toimitusketjun mahdollisuuksia selviytyä taloudellisesti tiukkoina aikoina (Randall & Farris, 2009a, 679–684). Haastateltavat yritykset kertoivat strategisemmän toimittajayhteistyön lisääntyneen viime vuosina, mutta suoraa päätelmää tässä tutkimuksessa ei voida tehdä siitä onko nimenomaan vallitseva taloudellinen tilanne ollut syynä tiiviimmän yh-



teistyön kehittämiseksi. Taloustilanteella voidaan kuitenkin olettaa olevan vaikutusta yhteistyön kehittämisen yhä strategisempaan suuntaan, sillä epävakaa taloustilanne korostaa käyttöpääomahallinnan merkitystä.

Empiriassa esiteltiin toimittajayhteistyön vaikutuksia, joista voidaan nähdä, että toimittajayhteistyö entisestään parantaa käyttöpääomahallintaa. Strateginen kumppanuus tuo kustannussäästöjä sekä hyödyttää molempia osapuolia. Tästä päästään siihen lopputulokseen, että toimittajayhteistyön kehittäminen on yksi käyttöpääomahallinnan kehittämiskeino, jolla saavutetaan empirian perusteella suoria hyötyjä. Pohtimisen arvoista on mieltä motiiveita, jotka ajavat tiiviimmän yhteistyön kehittämiseen: perustuuko se riskinhallintaan vai onko yhteistyö keino toimittajan sitouttamiseksi, jotta loppujen lopulta ostava yritys pystyy paremmin maksimoimaan omaa etuaan, kuten optimoimaan omia maksuehtojaan.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia, millaisia kehittämiskeinoilla parannetaan käyttöpääomahallintaa hankintatoimen näkökulmasta. Tutkielman teoriaosuus antaa kattavan yleiskuvan siitä miten käyttöpääomahallintaa optimoidaan kannattavasti toimitusketjussa. Empiirisen aineiston avulla selvitettiin millaisilla toimenpiteillä käyttöpääoman eri osa-alueita kehitetään haastateltavissa yrityksissä ja mitkä ovat olleet käyttöpääomahallinnan kehittämisen vaikutukset toimitusketjussa. Tutkielman teoreettisessa osassa esitelty logiikkamalli on ohjannut haastatteluita sekä olen käyttänyt sitä tulosten analysoinnin ja pohdinnan tukena. Logiikkamalli valittiin tutkimuksen empiirisen osan tueksi, koska se osoittaa toimenpiteiden syy-seuraussuhteet sekä toimii näiden toimenpiteiden suorituskyvyn ja tehokkuuden arviointityökaluna. Logiikkamalli on ollut hyödyllinen työkalu käyttöpääomahallintaan liittyvien kehittämishankkeiden arvioimiseksi. Sen avulla olen voinut arvioida millaisia toimenpiteitä yritykset ovat tehneet käyttöpääomahallinnan parantamiseksi, mitkä ovat olleet näiden toimintojen lopputulemia sekä millaisia näiden lopputulemien lyhyen sekä pidemmän aikavälin vaikutukset, tai vastaavasti tulokset, ovat olleet.

Tutkimuskysymyksenäni oli, että millaisilla keinoilla käyttöpääomahallintaa voidaan kehittää toimitusketjussa. Tutkimustulokseni antoivat viitteitä siitä, että kaikkiaan viidellä eri keinolla voidaan kehittää käyttöpääomahallintaa ja niillä olevan joko suora tai epäsuora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Epävakaa taloustilanne korosti käyttöpääomahallinnan kehittämisen strategista merkitystä ja kuten tutkimuksen viitekehityksessä todettiin, logiikkamallin ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoilla saavutettavissa oleviin tuloksiin.

Tutkielman empiirisessä osassa löydettiin viisi tekijää, jotka ovat vahvasti parantaneet haastateltavien yritysten käyttöpääomahallintaa sekä kannattavuutta. Ensimmäiset kolme tekijää koostuvat kassavirtasyklin osakomponenteista, joita ovat varastonhallinta, myyntisaamisten hallinta sekä ostovelkojen hallinta (Kroes & Manikas, 2014, 39). Näitä kolmea tekijää nimitän tutkimuksessani käyttöpääomahallinnan suoriksi kehittämiskeinoiksi. Tutkielman teoreettisessa osassa todettiin, että kassavirtasykliä käytetään käyttöpääomahallinnan mittaamiseksi ja vertailemalla tätä yritysten kesken voidaan tunnistaa kehittämistoimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi (Hofmann & Kotzab, 2010, 309–310; Randall & Farris, 2009b, 450–451). Tämän tukee empiriaa, sillä painotukset kassavirtasyklin eri osakomponenttien välillä käyttöpääoman tehostamiseksi toteutuivat haastateltavissa yrityksissä. Varastointitarpeen vähentämisellä, maksuehtojen hallinnalla ja luotonvalvonnalla on tärkeä rooli käyttöpääomahallinnan kehittämisessä. Neljäs sekä viides tekijä ovat tässä tutkimuksessa käyttöpääomahallinnan epäsuoria kehittämiskeinoja. Neljänneksi tekijäksi muodostui toimittajakentän supistaminen. Toimittajakentän hallintaa ei kuitenkaan ole käsitelty teoriassa riittävän kattavasti, vaan tämä tekijä nousi esiin

vasta empiirisessä osuudessa. Viidentenä tekijänä käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinona on toimittajayhteistyön kehittäminen. Toimittajakentän supistaminen sekä toimittajayhteistyön kehittäminen ovat kassavirtasykliin kuulumattomia osa-alueita, mutta ne todettiin tässä tutkielmassa merkittäviksi, tosin epäsuoriksi keinoiksi käyttöpääomahallinnan tehostamiseksi. Yritysten tulisi löytää yhteistyökykyisiä ratkaisuja koko toimitusketjussa vähentääkseen hankinnasta maksuun kuluvaan syklin kestoa sekä parantaakseen yleisesti toimitusketjun taloudellista vakautta. Rauhala (2011) on todennut, että sidottua pääomaa on mahdollista vähentää maksuehtojen, varastoinnin sekä toimittajahallinnan kautta. Tämän määritelmän valossa voidaan todeta, että näitä viittä edellä mainittua keinoa, kolme suoraa ja kaksi epäsuoraa keinoa, voidaan nimittää tässä tutkimuksessa käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoiksi.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kontekstina toimi Suomessa pitkään jatkunut taantuma. Kirjallisuuden ja tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että käyttöpääomahallinta on voimakkaasti kasvava ilmiö. Ilmiö ulottui kaikkiin haastateltaviin yrityksiin riippumatta yrityksen toimialasta. Käyttöpääomahallinnan merkitys korostui epävakaassa taloustilanteessa, mutta vallitsevan taloustilanteen ei voida sanoa olevan yksittäinen syy käyttöpääomahallinnan merkityksen kasvuun, vaan pikemminkin sen ja kiristyneen kilpailun myötä käyttöpääoman optimointi koko toimitusketjun laajuudelta on tullut osaksi jokapäiväistä liiketoiminnan ja sen tärkeys on muodostunut yhä strategisemmaksi. Empiriasta kävi ilmi, että käyttöpääomahallinta on tärkeä hankintatoimen suorituskyky mittari. Käyttöpääomahallintaa halutaan tehostaa, jotta yritys voi parantaa kannattavuuttaan ja sillä olisi paremmat mahdollisuudet pärjätä kovenevassa kilpailussa. Hankintatoimen roolin muuttuminen strategisempaan suuntaan ovat aiheuttaneet sen, että käyttöpääomahallintaa pyritään parantamaan entistä integroidumman toimittajayhteistyön kautta.

Tutkimuksen tulosten mukaan käyttöpääomahallinnan tehostamisen merkitsevyys on tunnistettu, mutta vastausta siihen, mikä on optimaalinen käyttöpääoman määrä, ei muodostunut. Tähän kysymykseen tutkimus ei pyri, eikä pysty, vastaamaan. Oleellista oli ymmärtää syvällisemmin, millaisia vaikutuksia käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoilla on yritysten kannattavuuteen. Empiria oli yhteneväinen teoriaosuuden kanssa siitä, että käyttöpääoman optimointi ei tulisi perustua yksittäisen yrityksen omien etujen maksimointiin, vaan strateginen toimittajayhteistyö on avaintekijä toimitusketjuun sidotun käyttöpääoman vähentämiseksi ja sen kannattavuuden parantamiseksi. Yritysten väliset käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinot eivät suuresti vaihdelleet yritysten välillä. Yrityskohtaiset vaihtelut näiden keinojen välillä johtuivat siitä, että jotkin yritykset eivät omistaneet ollenkaan omia varastoja, jolloin käyttöpääomahallinnan kehittäminen ei painottunut varastonhallintaan, vaan esimerkiksi toimittajayhteistyön kehittämiseen. Vastavasti jokin yritys ei nähnyt tarpeelliseksi kehittää toimittajayhteistyötä strategisemmaksi,

jolloin toimittajayhteistyön kehittäminen ei ollut käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinona. Hieman poikkeavista painotuksista huolimatta lähestulkoon kaikki haastateltavat yritykset kehittivät käyttöpääomaahallintaansa samoilla keinoilla.

Tutkimuksessa suoritettujen haastattelujen perusteella voidaan nähdä, että yrityksen käyttöpääomahallintaa ei enää pelkästään kehitetä yrityksen sisäisin keinoin eli suurin keinoin, kuten varastonhallinnalla tai maksuehtoja kehittämällä, vaan toimitusketjussa olevien yhteistyökumppanien lukumäärällä ja yhteistyön laadulla on selkeä yhteys käyttöpääomahallintaan ja siten kannattavuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaisesti tarkastella käyttöpääomahallintaa ymmärtää millaisia vaikutuksia myös yrityksen sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Haastateltavat yritykset ovat tunnistaneeet optimointipotentiaalin strategisten toimittajasuhteiden kautta. Tutkimuksessa päästiin siihen tulokseen, että käyttöpääoman optimointipotentiaalin hyödyntäminen edellyttää strategisten kumppanuuksien luomista toimitusketjussa.

Kassavirtasykliä tutkittiin teoriaosuudessa kattavasti, missä maksuehdoilla oli erittäin tärkeä rooli. Tutkimuksen empiirisessä osassa maksuehtojen vaikutusten selvittäminen oli huomionarvoista, sillä tehostaessaan luotonhallintaa ja lyhentäessään myyntisaamisten maksuehtoja, yritykset pystyivät näkemään merkittävän muutoksen kassavirtasyklissä ja täten vapauttamaan sitoutunutta käyttöpääomaa. Haastatteluissa maksuehtojen kehittäminen erottui selkeästi muista käyttöpääoman kehittämiskeinoista sekä maksuehtomuutosten vaikutukset tuli ilmi sekä ostovelkoihin että myyntisaamisiin. Tutkimuskonteksti puoltaa maksuehtojen yleistä kiristystä, sillä epävarmuus korostaa likviditeetin saatavuutta. Erityisesti tässä tutkimuksessa haastateltavat yritykset ovat suhteellisen vahvan neuvotteluaseman omaavia yrityksiä, mitkä todennäköisimmin näkevät maksuehtojen kehittämisen helpompana keinona parantaakseen kannattavuuttaan nopeasti.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida sellaisinaan yleistää kaikkia Suomen hankintatoimen organisaatioita koskeviksi, mutta tutkimuksessa havaittuja käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoja voidaan hyödyntää valmistavan teollisuuden yrityksissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa nykytilannetta hankintatoimen organisaatioissa, valitsevan taloustilanteen vaikuttamana. Tämän tutkimuksen avulla toimitusketjun hallinnasta vastaava henkilö voi vertailla yrityksen omia käytäntöjä tutkimuksessa haastateltavien yritysten toimintatapoihin. Vastaavasti tutkimus voi toimia lähtökohtana käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinojen arviointiin soveltuvalla työkalulla.

Tutkielman empiirinen osa toteutettiin kohtuullisen ison neuvotteluvoiman omaavien, ostavien yritysten näkökulmasta ja tämä ostajan näkökulma antaa oman leimansa tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi yksi jatkotutkimuskohde olisi vastaavan empiirisen osan toteuttaminen toimittajapuolella käyttöpääomahallinnan vaikutusten kartoittamiseksi toimitusketjun pienempien toimittajien, heikomman neuvotteluaseman omaavien näkökulmasta. Käyttöpääoman merkitys voisi olettaa toimittajilla olevan vielä kriittisempi liike-

toiminnan jatkuvuuden kannalta ja heihin kohdistuvien ostajien asettamien maksuehtovaatimusten vaikutukset mitä todennäköisimmin näkyvät herkemmin heidän liiketoiminnassaan, erityisesti epävakaassa taloustilanteessa. Olisi mielenkiintoista tutkia miten maksuehtojen liiallinen kiristäminen heijastuu toimittajan kannattavuuteen. Ideaalisinta olisi toteuttaa tutkimus koko toimitusketjun laajuudelta, jolloin käyttöpääoman optimoinnin vaikutukset tulisivat ilmi myös loppuasiakkaalla. Toinen jatkotutkimuskohde on toteuttaa vastaava tutkimus taantumien jälkeisessä taloustilanteessa, jolloin nähdään millaisia muutoksia on tapahtunut käyttöpääomahallinnan kehittämiskeinoissa, esimerkiksi maksuehtojen suhteen, sekä miten nykyisillä, käytössä olevilla toimintatavoilla on onnistuttu pidemmällä tähtäimellä parantamaan kannattavuutta. Lisäksi yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella lähemmin eriasteisten kumppanuussuhteiden vaikutuksia kannattavuuteen.

## 9 LÄHDELUETTELO

- Ambrose, Eamonn – Marshall, Donna – Lynch, Daniel (2010) Buyer supplier perspectives on supply chain relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 30, No. 12, 1269–1290.
- Andersson, Jan-Olof – Ekström, Cege – Gabrielsson, Anders (2001) *Kannattavuussuunnittelu ja – laskenta: Budjetointi ja kannattavuus laskentaesimerkein*. Tietosanoma, Helsinki.
- Baños-Caballero, Sonia – García-Teruel, Pedro J. – Martínez-Solano, Pedro (2010) Working capital management in SMEs. *Accounting and Finance*. Vol. 50, No. 3, 511–527.
- Bellouma, Meryem (2011) The Impact of Working Capital Management on Profitability: The Case of Small and Medium-Sized Export Companies in Tunisia, *Management international / International Management / Gestión Internacional*., Vol. 15, No. 3, 71–88.
- Bittner, John – Porter, James – Serda, Jack (2012) Working Capital Structure: Identifying Opportunities and Minimizing Risks. *American Bankruptcy Institute Journal*. Vol. 30, No. 10, 20–55.
- Black, Philippa L. (1988) *Corporate Cash Management*. Woodhead-Faulkner Ltd.
- Crook, T. Russell – Combs, James G. (2007) Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*. Vol. 25, No. 2, 546–555.
- Eklund, Johanna – Miettinen, Tarmo – Keinänen, Anssi – Väättänen, Ulla (2010) Uusi yhteistoimintalaki yrityksille- Uuden yhteistoimintalain vaikutusten arviointitutkimus. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. 3. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto (2015) Perustietoja Suomen taloudesta: Tuotanto ja investoinnit. <<http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>> Haettu 19.5.2015.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto (2015) Talouskatsaus: Suhdanteet 18.5.2015. <<http://ek.fi/wp-content/uploads/Talouskatsaus180515-final.pdf>> Haettu 20.5.2015.
- Eskola, Anne – Mäntysaari, Anne (2006) *Menestys- kannattavuuden hallinnan perusteet*. Otava, Keuruu.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Gummerus, Jyväskylä.
- Farris, M. Theodore, II – Hutchison, Paul D. (2002) Cash-to-cash: the new supply chain management metric. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 32, No. 4, 288–298.

- Hagberg, Niklas – Johansson, Viktor (2014) *Working Capital management: A study about how Swedish companies manage working capital in relation to revenue growth over time*. Uppsala University. Department of Business Studies. Progradu- tutkielma.
- He, Qile – Ghobadian, Abby – Gallear, David (2013) Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal Production Economics*. Vol. 141, No. 2, 605–618.
- Hedman, Pär (1992) *Maksuvalmius hallintaan*. Weilin+Göös, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hofmann, Erik – Kotzab, Herbert (2010) A supply chain-oriented approach of working capital management. *Journal of Business Logistics*. Vol. 31, No. 2, 305–330.
- Hofmann, Erik – Maucher, Daniel – Piesker, Sabrina – Richter, Philipp (2011) *Ways out of the working capital trap: Empowering self-financing growth through modern supply management*. Springer Berlin Heidelberg.
- Hutchison, Paul D. – Farris, M. Theodore, II – Anders, Susan B. (2007) Cash-to-Cash Analysis and Management. *CPA Journal*. Vol. 77, No. 8, 42–47.
- Iloranta, Lari – Pajunen-Muhonen, Hanna (2008) *Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*, Tietosanoma Oy, Jyväskylä.
- Kaiser, Kevin – Young, David S. (2009) Need Cash? Look Inside Your Company. *Harvard Business Review*. Vol. 87, No. 5, 64–71.
- Karlöf, Bengt – Lindvall, Bo – Littorin, Björn – Thornell, Hans (1994) *Pääoma kiertämään*, Weilin+Göös, Helsinki.
- Koski, Toivo (2008) *Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen*. Esa Print Oy, Lahti.
- Kroes, James R. – Manikas, Andrew S. (2014) Cash flow management and manufacturing firm financial performance: A longitudinal perspective. *International Journal Production Economics*. Vol. 148, 37–50.
- Lancaster, Carol – Stevens, Jerry L. – Jennings, Joseph A. (1998) Corporate Liquidity and the Significance of Earnings versus Cash Flow. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 14, No. 4, 27–38.
- Marttonen, Salla – Monto, Sari – Kärri, Timo (2013) Profitable working capital management in industrial maintenance companies. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 19, No. 4, 429–446.
- McCawley, Paul F. (2002) The Logic Model for Program Planning and Evaluation. CIS 1097. University of Idaho Extension Program, 1-5.
- Metsämuuronen, Jari (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia- sarja 4. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Millar, Annie – Simeone, Ronald S. – Carnevale, John T. (2001) Logic models: a systems tool for performance management. *Evaluation and Program Planning*. Vol. 24, 73–81.
- More, Dileep – Basu, Preetam (2013) Challenges of supply chain finance: A detailed study and a hierarchical model based on the experiences of an Indian firm. *Business Process Management Journal*. Vol. 19, No. 4, 624–647.
- Mott, Graham (2012) *Accounting for non-accountants: A manual for managers and students*. 8. painos. Kogan Page Ltd.
- Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (2004) *Tilinpäätösanalyysi*. 2. painos. Edita, Helsinki.
- Payne, Stephen (2002) Working capital optimization can yield real gains. *Financial Executive*. Vol. 18, No. 6, 40–42.
- Petersen, Kenneth J. – Handfield, Robert B. – Lawson, Benn – Cousins, Paul D. (2008) Buyer dependency and relational capital formation: The mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 44, No. 4, 53–65.
- Scott, Pezza (2011) Supply chain finance: Gaining control in the face of uncertainty. *Aberdeen Group, A Harte-Hanks Company*. 1–23
- Rafuse, Maynard E. (1996) Working capital management: an urgent need to refocus. *Management Decision*. Vol. 34, No. 2, 59–63.
- Rauhala, Matti S. (2011) *Osta oikein, ansaitse enemmän*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Reilly, Gregory P. – Reilly, Raymond R. (2002) Performance measurement for improved working capital management. *Journal of Cost Management*. Vol. 47, No. 3, 13–20.
- Ritvanen, Virpi – Koivisto, Eija (2007) *Logistiikka pk- yrityksissä- hankinta kilpailutekijänä*. WSOY, Helsinki.
- Scherr, Frederick C. (1989) *Modern Working Capital Management, test and cases*. Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Strischek, Dev (2001) A Banker's Perspective on Working Capital and Cash Flow Management. *Strategic Finance*. Vol. 83, No. 4, 38–45.
- Raheman, Abdul – Qayyum, Abdul – Afza, Talat (2011) Sector-wise performance of working capital management measures and profitability using ratio analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 3, No. 8, 285–303.
- Randall, Wesley S. – Farris, M. Theodore, II (2009a) Supply chain financing: using cash-to-cash variables to strengthen the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 39, No. 8, 669–689.



- Randall, Wesley S. – Farris, M. Theodore, II (2009b) Utilizing cash-to-cash to benchmark company performance. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 16, No. 4, 449–461.
- Ross, Stephen – Westerfield, Randolph. – Jordan, Bradford D. (2008) *Fundamentals of Corporate Finance*. 8. painos. New York, McGraw-Hill Companies Inc.
- Ramiah, Vikash – Zhao, Yilang – Moosa, Imad (2014) Working capital management during the global financial crisis: the Australian experience. *Qualitative Research in Financial Markets*. Vol. 6, No. 3, 332–351.
- Sandeep, Goel (2013) Working Capital Management Efficiency and Firm Profitability: A Study of Indian Retail Industry. *South Asian Journal of Management*. Vol. 20, No. 3, 104-121.
- Schloetzer, Jason Daniel (2008) *Essays on nonfinancial performance measurement: Relative bargaining power and supply chain performance*. University of Pittsburgh. The Joseph M. Katz Graduate School of Business. Väitöskirja.
- Solatie, Jim (1997) *Tutki ja tiedä – Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja*. Mainostajien liitto, Helsinki.
- Talponen, Heimo (2002) *Hallitse myyntisaamiset*. WSOY, Helsinki.
- Tilastokeskus (2015) Vaihtotase alijäämäinen maaliskuussa 2015, pääomaa tuotiin nettomääräisesti.<[http://www.stat.fi/til/mata/2015/03/mata\\_2015\\_03\\_2015-05-15\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/mata/2015/03/mata_2015_03_2015-05-15_tie_001_fi.html)> Haettu 19.5.2015.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Jyväskylä.
- Turkkantos, Sema (2014) The Effect of Use of Power in Buyer-Seller Relationships: An investigation on the Firm Size Dependency. *International Journal of Business Administration*. Vol. 5, No. 3, 86–95.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Van Horne, James C. – Wachowicz, John M. (2005) *Fundamentals of Financial Management*. 12. painos. Pearson Education Limited.
- Kesimli, Iffet Görkey – Gunay, Suleyman Gokhan (2011) The impact of the global economic crisis on working capital of real sector in Turkey. *BEH - Business and Economic Horizons*. Vol. 4, No. 1, 52-69.
- Wuttke, David A. – Blome, Constantin – Michael Henke (2013) Focusing the financial flow of supply chains: An empirical investigation of financial supply chain management. *International Journal Production Economics*. Vol. 145, No. 3, 773–789.
- Yadav, Rakesh – Kamath, Vani – Manjrekar, Pradip (2009) *Working Capital Management: A study of Maharashtra's bulk drugs listed companies*. Chemical Business. Vol. 23, No. 7, 27–34.

Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, 3. painos, Applied Social Research Methods Series Volume 5, Sage Publications.

Yritystutkimus Ry (2011) *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 9. painos. Gaudeamus, Helsinki.

## 10 LIITTEET

### Liite 1: Teemahaastattelurunko

#### Miten hankintatoimi myötävaikuttaa käyttöpääoman hallintaan?

(ts. hankintatoimen suorituskyvyn kehittämisen arviointi)

#### 1. Yrityksen ulkoiset tai sisäiset vaikuttavat tekijät

- a. Miten vallitseva taloustilanne ja toimittajien mahdollinen taloudellisen tilanteen heikentyminen on vaikuttanut yrityksen käyttöpääoman hallintaan liittyvien toimintatapojen tai prosessien kehittämiseen?
- b. Onko yrityksessä / hankinnassa tai ostossa ollut käyttöpääoman tehostamiseen liittyviä toimenpiteitä tai hankkeita viime vuosina? Miten hankinta/osto mukana? (hankinnan omat hankkeet?) Onko esim. maksuehdoissa tai varastonhallinnan suhteen tehty merkittäviä muutoksia viime vuosina?
- c. Miksi hanke käynnistettiin? Mitkä tekijät johtivat hankkeeseen?
- d. Mikä oli hankkeen tavoite? Miten tavoite mahdollisesti liittyy esim.
  - i. yrityksen liiketoimintaympäristön muutoksiin
  - ii. yrityksen strategiaan tai
  - iii. muihin kehittämistoimiin?
- e. Mikä oli hankkeen fokus? (esim. varastonhallinta, maksuehdot jne.)
- f. Minkälaisia toimittajia näillä tuotteilla/tuoteryhmillä on? Kuvaile toimittajakenttää yleisesti.

#### 2. Hankkeen toimenpiteet (fokus hankinnan / oston hankkeissa)

- a. Miten hanke toteutettiin? Millaisia toimenpiteitä toteutus sisälsi?
- b. Etenikö hanke toteutus suunnitellusti?  
Millaisia haasteita hankkeen toteutuksessa koettiin?

#### 3. Hankkeen tuotokset

- a. Millainen oli hankkeen lopputulema tai tuotos?  
(esim. uusi prosessi, toimintatapa, käytäntö, ohjeistus, työkalu jne.)
- b. Miten tuotoksia on hyödynnetty hankkeen päättymisen jälkeen?

#### 4. Hankkeen tulokset (suorituskyky)

- a. Saavutettiinkö hankkeen tavoite? Saavutettiinkö lisäksi jotain muuta?
- b. Oliko hanke mielestäsi onnistunut? Mikä vaikutti keskeisellä tavalla lopputulokseen?

- c. Mitkä ovat olleet käyttöpääoman tehostamisen vaikutukset laajemmin toimitusketjussa tai toimittajiin? Miten tämä näkyy toimittajien liiketoiminnassa?
- d. Miksi nämä vaikutukset ovat realisoituneet?
- e. Mitä vaikutuksia vielä odotetaan?

Mahdollisia lisäkysymyksiä, mikäli ajankäytöllisesti mahdollista tai ei ole noussut esille haastattelun aikana:

- Aiheuttaako resurssien kriittisyys riippuvuutta toimitusketjussa eri osapuolten välillä?
- Millainen merkitys yhteistyöllä on teille hankintatoimen suorituskyvyn parantamisessa? Missä määrin teette toimittajayhteistyötä?
- Vaikuttavatko maksuehtojen määräytymiseen enemmänkin yrityksen sisällä tehdyt päätökset vai ulkopuoliset tekijät, kuten toimialan normit, toimittajan suuri neuvotteluvoima tai kilpailijoiden toimet?
- Millaisissa tilanteissa ja minkä takia yrityksessänne on tapana vaihdella maksuehtoja?