

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kauppätieteiden laitos

**LASKUTUSPROSESSIN KUSTANNUSLASKENTA JA
TUNNUSLUVUT OSANA KUNNAN TALOUSOHJAUSTA –
CASE KUOPION KAUPUNKI**
Laura Hiltunen

Pro gradu -tutkielma, Taloushallinto ja rahoitus
Laura Hiltunen 252639
11.7.2017

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Kauppatieteiden laitos

Taloushallinto ja rahoitus

HILTUNEN, LAURA H. Laskutusprosessin kustannuslaskenta ja tunnusluvut osana kunnan talous-
ohjausta – Case Kuopion kaupunki. Cost accounting and key ratios of the invoicing process as part
of the municipal financial governance – Case Kuopion kaupunki

Pro gradu-tutkielma, 84, 7

Tutkielman ohjaaja: Mervi Niskanen

Heinäkuu 2017

Avainsanat: Laskutus, perintä, myyntisaamiset, luotonanto, kuntatalous

Raportointivaatimukset ovat lisääntyneet sekä julkisella- että yrityssectorilla ja paineet toimia tehokkaasti ja tuottavasti kasvavat jatkuvasti. Tämä synnyttää organisaatioille tarpeen panostaa sisäiseen laskentaan ja seurantaan, ja tämä voi tapahtua esimerkiksi sisäisen kustannuslaskennan ja erilaisten taloudellisten tunnuslukujen laskemisen muodossa. Tämän työn tavoitteena oli selvittää Kuopion kaupungin laskutuksenprosessin kustannukset, tutkia laskutusprosessin tehokkuutta, laskea erilaisia myyntisaamisiin liittyviä tunnuslukuja ja pyrkiä tunnistamaan kaupungin käyttöön sopivat luvut. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: mikä on keskimääräinen myyntilaskun kustannus ja mitkä myyntisaamisten tunnusluvut sopivat kaupungin käyttöön.

Laskenta toteutettiin sekä kaikkea kaupungin laskutusta koskien, että neljän erikseen valitun laskuryhmän osalta. Tavoitteena oli antaa kattava kuva kustannuksista ja tunnusluvuista ja vertailla eri ryhmien kustannuksia. Tutkittaviksi laskutusryhmiksi valittiin terveyskeskusmaksut, kansalaisopiston maksut, tilavuokrat ja päivähoitomaksut. Kyseessä oli case-tutkimus, joka piti sisällään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen elementtejä. Laskenta toteutettiin vuosilta 2014-2016 Kuopion kaupungilta, Kuhilas Oy:ltä sekä Intrum Justitia Oy:ltä saatavien kustannustietojen, laskutustietojen, tilinpäätösten, erilaisten raporttien sekä kaupungin henkilöstön kanssa käytävien keskustelujen avulla.

Kuopion kaupungin laskutuksen ja perinnän kustannukset ovat kohtuullisella tasolla, mutta kustannustehokkuutta parantaisi laskujen toimittaminen operaattorin kautta. Myyntisaamisten tunnusluvut ovat suurelta osin ohjearvoihin ja kaupungin myöntämiin maksuaikoihin nähden heikohkoja. Tämä johtuu pitkälti asiakkaiden maksukäyttäytymisestä, johon kaupunki ei juuri voi vaikuttaa. Kun tutkimuskohteena on kunta, tulee huomioida, että tämä vaikuttaa sekä kustannuslaskentaan että tunnuslukuihin. Kuntatalous ei ole liiketaloutta, vaan toimeksiantotaloutta. Kunta toteuttaa sille lainsäädännön perusteella määrättyjä tehtäviä ja pyrkii taloudessaan tasapainoon, ei voittoon. Tämä näkyy erityisesti myyntisaamisten tunnusluvuissa ja perinnän tuloksellisuudessa, joskin jokaisen organisaation tulee pyrkiä toiminnassaan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen.

Vastaavaa tutkimusta on aiemmin tehty pääasiassa yrityksistä, joten tällaiselle tutkimukselle on kysyntää. Julkista sektoria koskevaa tutkimusta on ylipäätään tehty vähemmän erityisesti kauppatieteissä. Tutkimus antaa tutkittavista asioista hieman erilaisen näkökulman opetuksen ja tutkimuksen keskittyessä yrityssectorille. Myös toimeksiantajalle tutkimuksesta ja tuloksista on hyötyä, koska kyseisiä asioita ei aiemmin ole kaupungilla tutkittu. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimusta talousseurannassaan ja raportoinnissaan sekä talousjärjestelmiä kehittäessään.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	6
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	7
1.3 Työn rakenne	8
2 MYYNTILASKUTUS JA PERINTÄ	9
2.1. Myyntisaamisten hallinta	9
2.1.1 Hallintamenetelmien valintaan vaikuttavat tekijät	12
2.1.2 Optimaalinen myyntisaamisten ja luoton määrä.....	13
2.2 Myyntisaamisten seuranta ja asiakkaiden maksukäyttäytyminen	14
2.2.1 Perintäjakso ja myyntisaamisten ikäanalyysi	15
2.2.2 Muita myyntisaamisten valvonnan tekniikoita	16
2.3. Asiakkaiden luototus ja luotonhallinta	16
2.3.1 Kauppaluoton teoriat	20
2.3.2 Maksuehdot.....	23
2.4 Saatavien perintä	27
3 SUORITUKSEN MITTAAMINEN	30
3.1 Mitä suorituksen mittaaminen on	30
3.1.1 Suorituksen mittarit	31
3.1.2 Hyvän suoritusmittausjärjestelmän ominaisuudet	32
3.2 Myyntisaamisten mittarit.....	33
3.3 Suorituksen mittaaminen julkisella sektorilla	34
3.1.1 Suorituksen mittaamisen kehitys	34
3.3.2 Suorituksen mittaamisen haasteet julkisella sektorilla	35
3.3.3 Julkisen sektorin erityispiirteitä	36
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA MENETELMÄT	38
4.1 Kuopion kaupungin laskutusprosessi	38
4.2 Laskutuksen ja perinnän kustannukset	39
4.2.1 Kuhilas Oy:n kustannukset ja yksiköiden laskutuskustannukset.....	42
4.2.2 Laskutusjärjestelmän ja operaattorin kustannukset	42
4.2.3 Perintätoimiston kustannukset	43
4.3 Kaupungille laskettavat tunnusluvut	44
5 KUSTANNUSLASKENTA JA TUNNUSLUVUT	45
5.1 Kustannuslaskennan tulokset	45
5.1.1 Laskutuksen kustannustehokkuus.....	49

5.1.2 Kustannustehokkuuden parantaminen	51
5.2 Maksumuistutukset ja perintätoimeksiannot	57
5.3 Perinnän onnistuminen	58
5.4 Myyntisaamisten tunnusluvut	60
5.4.1 Myyntisaamisten kiertoaika.....	60
5.4.2 Myyntisaamisten kiertonopeus	62
5.4.3 Myyntisaamisten suhde taseen loppusummaan	64
5.4.4 Myyntisaamisten suhde myynteihin	65
5.4.5 Keskimääräinen perintäjakso	66
5.4.6 Myyntisaamisten ikäanalyysi.....	67
5.5 Kaupungin kustannusten ja tunnuslukujen tulkinta.....	72
5.6 Kaupungin asiakkaiden luotonanto ja maksukäyttäytyminen	73
5.7 Kuopion kaupungille sopivat tunnusluvut.....	75
YHTEENVETO	78

LIITTEET

Liite 1. Kuopion kaupungin organisaatiokaavio.

Liite 2. Myyntilaskujen, maksumuistutusten ja perintään menneiden laskujen kappalemäärät 2014-2016

Liite 3. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015-2016, kaikki laskutus

Liite 4. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015-2016, terveyskeskus

Liite 5. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015-2016, kansalaisopisto

Liite 6. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015-2016, tilavuokrat

Liite 7. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015-2016, päivähoito

1 JOHDANTO

Olipa kysymys julkisesta- tai yrityssektorista, talousohjaus, talouden seuranta ja kustannusten tunteminen on tärkeää. Raportoinnin määrän ja tarkkuuden vaatimukset ovat lisääntyneet viime vuosina, ja myös julkisen sektorin on näihin vaatimuksiin vastattava. Kuntasektorilla on viime aikoina ollut havaittavissa kehitystrendi, jossa taloudellista vastuuta ja päätösvaltaa hajautetaan kunnan sisällä, kunnalle asetetaan tulostavoitteita, tuloksellisuuden mittaamista edellytetään ja virastoista ja laitoksista muodostetaan tulosityksiköitä. Nämä muutokset ovat lisänneet sisäisen kustannuslaskennan kehittämistarvetta ja taloudellisen seurannan tärkeyttä ylipäätään. Vaikka kunnan talousarvion määrärahat toteutuisivat arvion mukaan, ei tämä vielä tarkoita sitä, että toiminta olisi taloudellista ja tuottavaa, saati vaikuttavaa. Kustannuslaskennalla halutaankin selvittää, kuinka suoritteiden yksikkökustannukset ovat kehittyneet ja kuinka kunta asettuu esimerkiksi vertailussa muihin kuntiin. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 119-120). Tämän seurannan välineitä ovat muun muassa sisäinen kustannuslaskenta ja erilaisten toimintaan liittyvien tunnuslukujen laskeminen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tunteakseen toimintansa tehokkuuden ja kannattavuuden, organisaation tulee toteuttaa sisäistä laskentaa selvittääkseen toimintojensa kustannukset ja laskea tunnuslukuja toiminnan kannattavuuden kartoittamiseksi. Kun organisaatio tietää toimintojensa kustannusten määrän ja koostumuksen sekä toiminnan kannattavuuden, saadaan mahdolliset kehityskohteet esille, ja organisaatio voi tarvittaessa ryhtyä mahdollisiin korjaustoimenpiteisiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kuopion kaupungin laskutus- ja perintäprosessin kustannukset, ja tätä kautta yksittäisen myyntilaskun keskimääräinen kustannus. Tutkimuksessa otettiin myös kantaa laskutusprosessin kustannustehokkuuteen ja tehtiin kehitysehdotuksia prosessia koskien. Lisäksi laskettiin erilaisia myyntisaamisten tunnuslukuja kaupungin käyttöön sopivien tunnuslukujen määrittämiseksi. Kun kysymyksessä on toimeksiantotutkimus, toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia toimintansa tehostamisessa, ongelmakohtien tunnistamisessa, raportoinnin parantamisessa ja järjestelmien kehittämisessä. Tätä kautta voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja kehittää taloudellista raportointia ja järjestelmiä.

Erityisesti kauppatieteissä sekä opetus että tutkimus on painottunut vahvasti yritysmaailmaan, ja julkinen sektori on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään tuota tutkimusaukkoa keskittyen kunnan laskutukseen ja perintään sekä myyntisaamisten seurantaan. Kuopion kaupunki tarjoaa palvelujaan jatkuvasti tuhansille kuntalaisille ja suurin osa palvelumaksuista kerätään laskuttamalla. Laskutus on siis tärkeä kaupungin tukitoiminto, joten sen kustannusten tunteminen on tärkeää. Perintä on luonnollinen jatkumo laskutukselle ja merkittävä osa laskutusprosessia, koska aina asiakkaat eivät maksa laskujaan ajallaan. Näin ollen perintäkin tulee huomioida laskennassa. Tutkimuksessa perehdytään myös suorituksen mittaukseen myyntisaamisten tunnuslukujen laskennan muodossa. Myös suorituksen mittaus on perinteisesti ollut enemmän yrityspuolen ilmiö, mutta sen rooli myös julkisella sektorilla on kasvanut. Kun asiakasta laskutetaan, syntyy laskuttavalle organisaatiolle myyntisaaminen, joten myyntisaamisten seuranta ja hallinta ovat merkittävässä roolissa. Seuranta voidaan toteuttaa tunnuslukuja laskemalla, ja tämä kertoo perinnän tehokkuudesta ja asiakkaiden maksukäyttäytymisestä. Kun maksukäyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät tunnetaan, voidaan siihen yrittää vaikuttaa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuskysymyksenä olivat seuraavat: mikä on keskimääräinen myyntilaskun kustannus, ja mitkä myyntisaamisten tunnusluvut sopivat Kuopion kaupungin käyttöön. Tutkimus toteutettiin kustannuslaskennan osalta vuosilta 2015 ja 2016, kun taas tunnusluvut laskettiin vuosilta 2014-2016. Vuosi 2014 jätettiin pois kustannuslaskennasta puutteellisten tietojen vuoksi. Kustannuslaskenta käsitti sekä kaiken kaupungin laskutuksen, että neljä erikseen valittua laskuryhmää. Tavoitteena oli kustannusten selvittämisen lisäksi vertailla eri vuosia ja ryhmiä keskenään, sekä pyrkiä ottamaan kantaa laskutus-toiminnon kustannustasoon sekä prosessin tehokkuuteen. Kustannuslaskenta käsitti laskutuksen kustannukset aina laskun muodostamisesta mahdolliseen maksumuistutukseen ja perintään. Kustannuslaskentamenetelmänä oli jakolaskenta. Myyntisaamisten tunnuslukujen laskennan tavoitteena oli selvittää tunnuslukujen taso suhteessa ohjearvoihin, tutkia lukujen kehitystä kyseisenä ajanjaksona ja tunnistaa kaupungin käyttöön parhaiten sopivat tunnusluvut. Tutkimus käsitti ainoastaan Kuopion kaupungin eri palvelualueet, erilliset taseyksiköt ja liikelaitokset, kaupunkikonserni jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle (ks. liite 1).

Kun tutkitaan laskutusta ja perintää, on teoreettisesta näkökulmasta huomioitava luoton hallinta, myyntisaamisten valvonta ja asiakkaiden maksukäyttäytyminen sekä toisaalta hyvä perintätapa ja perintälainsäädäntö. Kun asiakkaalle myytävät tuotteet ja palvelut laskutetaan välittömän maksun sijaan, on kysymys luotonannosta. Tällöin luottoa myöntävän organisaation tulee huomioida tarpeellinen luotonhallinta esimerkiksi luottotietojen tarkistuksen ja maksuaikojen muodossa. Luoton myöntämiseen liittyy aina riski maksun laiminlyönnistä tai myöhästymisestä, joten kannattavan toiminnan varmistamiseksi luotonhallinta on avainasemassa. Voidaankin kysyä miksi palveluja myydään luotolla, jos jokaiseen myyntiin liittyy riski asiakkaan maksamattomuudesta. Luotonantoa onkin pyritty selittämään useilla eri kauppaluoton teorioilla. Erilaiset myyntisaamisten hallinta- ja valvontatekniikat tarjoavat organisaatioille työkaluja myyntisaamisten kehityksen seurantaan, tunnuslukujen laskentaan ja erilaisten analyysien tekemiseen sekä asiakkaiden maksukäyttäytymisen tutkimiseen. Asiakkaiden maksukäyttäytyminen onkin tärkeässä asemassa taloudellisen seurannan ja toiminnan kehittämisen kentässä. Laissa saatavien perinnästä säädetään perinnän lainmukaisesta toteuttamisesta ja hyvä perintätapa ohjaa organisaation perintää käytännössä.

1.3 Työn rakenne

Työn rakenne on seuraava. Luvussa 2 käsitellään myyntisaamia, niiden hallintaa ja valvontatekniikoita, asiakkaiden maksukäyttäytymistä, luotonhallintaa ja perintää. Luvussa käydään läpi myös luotonhallintaprosessia ja luotonantoa selittäviä teorioita. Luku 3 käsittelee suorituksen mittausta, erilaisia suorituksen mittareita ja myyntisaamisten tunnuslukuja. Luvussa on käsitelty myös julkisen sektorin haasteita ja erityispiirteitä suorituksen mittaukseen liittyen. Luvussa 4 esitellään tutkimustehävä ja tutkimusmenetelmät eli kustannuslaskentamenetelmä ja laskentaan sisältyvät kustannukset sekä laskettavat tunnusluvut. Luku 5 pitää sisällään kustannuslaskennan tulokset ja lasketut tunnusluvut sekä perinnän tehokkuuden tulkintoineen, analyysiä kaupungin laskutusprosessin tehokkuudesta, luotonannosta ja asiakkaiden maksukäyttäytymisestä sekä suositukset kaupungille sopivista tunnusluvuista. Yhteenvedossa on koottu tutkimuksen tulokset ja otettu kantaa niiden uutuusarvoon, tuotu esille omia ja toimeksiantajan ajatuksia tuloksista ja ehdotettu mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 MYYNTILASKUTUS JA PERINTÄ

2.1. Myyntisaamisten hallinta

Myyntisaamisia syntyy, kun myyjä antaa asiakkailleen maksuaikaa. Tällöin myyjä toimittaa tuotteen tai palvelun asiakkaalle sovittuna ajankohtana, mutta maksu tapahtuu vasta myöhemmin maksuehtojen mukaisen maksuajan päätyttyä eräpäivänä. (Palia & Sopranzetti, 2004). Mian ja Smith (1992) käsittelevät tutkimuksessaan erilaisia myyntisaamisten hallintamenetelmiä ja niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä. Pyrkimyksenä oli selittää, miksi tietyt organisaatiot päätyvät tiettyihin menetelmiin hallitakseen ja valvoakseen myyntisaamiaan. Erilaiset hallintamenetelmät ovat kehittyneet, koska organisaatioille on tarve keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja vahvuuksiinsa. Tämä on johtanut muiden kuin ydintoimintojen, kuten myyntisaamisten seurannan ja hallinnan, ulkoistamiseen. (Pike & Cheng, 2001).

Yritys voi ottaa lainaa myyntisaamisia vastaan, perustaa tytäryhtiön, joka ostaa myyntisaamiset emoyhtiöltä, laskea liikkeelle myyntisaamisista muodostettuja arvopapereita tai käyttää factoring-rahoitusta. Vaihtoehtoisesti yritys voi palkata luottoraportointiyrityksen arvioimaan velallisen luottoriskin ennen luoton myöntämistä, tehdä sopimuksen perintötoimiston kanssa, joka hoitaa saatavan perinnän tai ostaa luottovakuutus sopimuksen. Nämä moninaiset hallintapolitiikat ovat vaihtoehtoisia työnjakoja ja luokituksia kyseisiä vastuita koskien. Ääripäinä on hoitaa seuranta ja perintä alusta loppuun täysin itse, tai vaihtoehtoisesti ulkoistaa perintä täysin factoring-yritykselle. Luottoraportointiyrityksen, perintötoimiston ja luottovakuutusyhtiön käyttö ovat näiden välimuotoja. Myyntisaatavien hallintapolitiikan valinnalla voi olla merkittäviä vaikutuksia yrityksen arvoon, joten yrityksen tulee tarkoin miettiä, mikä vaihtoehto on sille sopivin. (Mian & Smith, 1992).

Käyttäessään vakuudellista velkaa myyntisaamisten hallintaan yritys ottaa lainaa käyttäen myyntisaamiaan vakuutena. Tällaisessa tilanteessa lainanantajana on yleensä pankki tai muu rahoituslaitos. Kun yritys ja rahoituslaitos tekevät sopimuksen vakuudellisesta velasta, sopimuksessa tulee määrittellä se myyntisaamisten osuus, joka voidaan lainata, sekä ehdoista, joilla vakuus tarjotaan. Kun tuotteet toimitetaan, kopio laskusta ja luovutuskirjasta, jolla annetaan pankille pantiksi tietyt varat, lähetetään lainanantajalle. Sen jälkeen yritys voi lainata tietyn sovitun osuuden vakuudesta sopimuksen perusteella. Tytäryhtiötä käytettäessä tytäryhtiö laskee liikkeelle velan, joka yleensä ei ole suoraan emoyhtiön takaama. Velka käytetään myyntisaamisten ostoon emoyhtiöltä. Myyntisaamiset voidaan

tällöin käsitellä kahdella eri tavalla; tytäryhtiö voi ostaa myyntisaamiset emoyhtiöltä, jolloin emoyhtiö tekee luottoriskiarvioinnin ja tekee päätöksen luoton myöntämisestä, tai tytäryhtiö voi toimia suoraan emoyhtiön asiakkaan kanssa, jolloin se myös tekee päätöksen luotonannosta. (Mian & Smith, 1992).

Factoring-rahoituksen käyttö tarkoittaa sitä, että myyntisaamiset myydään rahoituslaitokselle. Tyypillisessä sopimuksessa valmistajan vastaanottaessa tilauksen sitä koskevat tiedot lähetetään eteenpäin rahoittajalle. Rahoittaja tekee luottoriskiarvioinnin ja tekee päätöksen luoton myöntämisestä. Takautumisoikeudettomassa sopimuksessa rahoittajalla ei ole oikeutta valmistajan muihin varoihin asiakkaan laiminlyödessä maksunsa. Takautumisoikeuden sisältävä factoring-sopimus eroaa takautumisoikeudettomasta sopimuksesta kahdella tavalla: yritys itse tekee luotonantopäätöksen ja kantaa luottoriskin. (Mian & Smith, 1992). Sopranzetti (1998) tuo tutkimuksessaan esille, että factoringrahoituksen käyttö tarjoaa mahdollisuuden parempaan luottoriskin hallintaan, lievittää suurten myyntisaamisten aiheuttamaa ali-investointiongelmia ja on hyvä vaihtoehto silloin, kun luoton seuranta on yritykselle itselleen kallista. Toisaalta factoring-yritykset useimmiten hyväksyvät vain korkealaatuisia saamisia, eli rahoitus on rajoitettu laadukkaampiin, pieniriskisempiin saamisiin. Jotta factoring-yritys ottaisi hoidettavakseen heikkolaatuisempia saamisia, se yleensä vaatii asiakkaalta vakuuksia tai takautumisoikeuden. Kaikkein suurimman riskin omaavia saamisia factoring-yritykset eivät yleensä hyväksy lainkaan.

Factoring-rahoituksen käyttö voi aiheuttaa niin sanotun moraalisen uhan, eli tilanteen jossa sopimuksen, tässä tilanteessa factoring-sopimuksen, teko vaikuttaa sopimuksen osapuolten käyttäytymiseen negatiivisella tavalla. Useimmiten factoring-rahoituksen ollessa kyseessä se ilmenee niin, että asiakas lisää riskiottoaan sillä perusteella, että factoring-yritys kantaa vastuun saamisista. Moraalinen hasardi siis syntyy, kun myyjän luotonhallinta on rahoittajan saavuttamattomissa. Kun saatava on myyty factoring-yritykselle, ei myyjällä enää ole motivaatiota seurata saatavia, koska luottoriskiä ei enää ole. Rahoituksen tarjoaja ottaakin tämän huomioon palvelun hinnoittelussa. Tämän vuoksi saamisten heikko luottolaatu ja yrityksen korkea konkurssiriski voivat tehdä factoring-rahoituksen käytön mahdollottomaksi.

Luottoraportointiyritystä käytettäessä riskiarviointi teetetään alihankintana. Esimerkiksi uuden asiakkaan ollessa kyseessä yritykset usein ostavat luottoraportin luottoraportointiyritykseltä. Luottoraportointiyritys hankkii tietoa takaisinmaksuhistoriasta useilta eri valmistajilta, kasvattaen tiedon määrää johon perustaa luottopäätös. Perintätoimistot tarjoavat perintäpalveluja erääntyneille saataville.

Palvelut vaihtelevat maksumuistutuksista oikeustoimiin maksamattomien saamisten perimiseksi. Perintäpalvelun maksu on yleensä riippuvainen perittävistä määristä; tämä tarkoittaa usein sitä, että perintätoimet aiheuttavat merkittäviä kiinteitä kustannuksia. Kaupallinen luottovakuutus vakuuttaa yrityksen perimättömien saatavien aiheuttamia menetyksiä vastaan. Tyypillinen luottovakuutus sisältää ehdot, jotka määrittelevät vakuutuksen kokonaismäärän sekä määrän, joka maksetaan luottotappioista vakuutuksen aikana; tämä sisältää omavastuun ja ainoastaan tämän ylittävä osa menetyksistä maksetaan. Ehdot sisältävät myös vakuutuksen rajat, jotka hyväksytään tietyn suuruusina ja määritellään asiakkaan luottoluokituksen perusteella, mutta jota voidaan laajentaa vakuutuksen antajan suostumuksella, sekä lisävakuutuksen, koska vakuutuksenantaja yleensä vakuuttaa vain osan menetyksistä. (Mian & Smith, 1992).

Palia ja Sopranzetti (2004) käsittelevät artikkelissaan myyntisaamisten arvopaperistamista. Myyntisaamisten arvopaperistamisessa on kysymys siitä, että organisaatio myy osan saamisistaan kolmannelle osapuolelle, säilyttäen loput saamisista itsellään. Tämä myyntisaamisten hallinnan muoto antaa yritykselle mahdollisuuden myydä vain osan myyntisaamisistaan verrattuna factoring-rahoitukseen, jolloin saamiset siirtyvät kokonaisuudessaan factoringyhtiölle. Kun myyjällä on mahdollisuus pitää osa saamisista itsellään, ei luoton laatu muodostu ongelmaksi. Tavallista on, että myyjä pitää itsellään kaikkein riskisimmät saamiset ja myy eteenpäin turvallisemmat saamiset, jolloin myyjä pitää osan luottoriskistä itsellään. Jos myyjä myy vain osan saamisistaan, on tärkeää löytää sopiva tasapaino myytävien ja itsellä säilytettävien myyntisaamisten välillä. On tavallista, että saamia myydessä myyjä hoitaa kaikki luotonhallintatoimet senkin jälkeen, kun saamiset on myyty; myyjän on hoidettava valvonta, koska ostaja ei siihen yksinkertaisesti pysty. Myös tässä tilanteessa voi syntyä moraalisen uhan ongelma, kun ostajalla ei ole mahdollisuutta saamisten tai myyjän valvontatoimien jatkuvaan seurantaan. Ostajan on siis luotettava siihen, että myyjä hoitaa tarvittavan seurannan. Jos koko saaminen myydään, ei myyjällä ole rahallista kannustinta saamisten seurantaan, ja tämä synnyttää klassisen moraalisen uhan ongelman. Moraalinen uhka tulee ottaa huomioon sopimusta tehtäessä; sopimus on optimaalinen, kun myyjä seuraa myyntisaamia tehokkaasti ja säilyttää tietyn pääomaosuuden osasta myytäviä saamia. Saamiset voidaan tässäkin tapauksessa myydä joko takautumisoi-keudella tai ilman. (Palia & Sopranzetti 2004).

2.1.1 Hallintamenetelmien valintaan vaikuttavat tekijät

Mianin ja Smithin (1992) tutkimuksessa todetaan muun muassa, että organisaation koko vaikuttaa saamisten hallinnan menetelmiin. Suurempien organisaatioiden odotetaan investoivan luottohenkilöstöön ja tekniikkoihin, eli hoitavan myyntisaamisten hallinnan itse. Jos yrityksellä on markkinavoimaa, se järjestää luottotoiminnan todennäköisemmin sisäisesti. Suuremmat yhtiöt myös perustavat todennäköisemmin tytäryhtiöitä hoitamaan rahoitustaan, koska tämä tarjoaa mittakaavaetuja ja mahdollistaa hienostuneempien rahoitus sopimusten teon. Tytäryhtiöitä käytetään eniten yrityksissä, jotka toimivat keskitetyillä aloilla. Toisaalta pienemmät organisaatiot voivat hyötyä factoring-yrityksen erikoisosaamisesta ja factoring-yrityksen käyttö on usein tehokkaampaa kuin organisaation oman pienen luotto-osaston ylläpito. Factoring-rahoitusta käytetään todennäköisimmin niillä aloilla, joilla on paljon sekä valmistajia että jälleenmyyjä, jolloin yrityskohtainen osa luottoriskistä ja sen arvioinnista on pienempi. Mitä kausiluonteisempaa yrityksen myynti on, sitä todennäköisempää on factoring-rahoituksen käyttö, kun taas sisäisen luotonantotoiminnan järjestäminen on epätodennäköisempää. Tutkijat argumentoivat myös, että matalan luottoluokituksen omaavat yritykset työllistävät useammin factoring-yrityksen, tai vaihtoehtoisesti laskevat liikkeelle myyntisaatavista muodostettuja arvopapereita.

Luottoarvioyrityksiä työllistetään useimmiten silloin, kun organisaatiolle tulee uusi asiakas, joka tekee suuren hankinnan tai kun asiakkaan luottokelpoisuuden uskotaan muuttuneen. Sekä luottoarvioyrityksiä että perintötoimistoja käytetään yleensä vain osaan myynneistä, useimmiten niihin myyn-teihin, joihin liittyy suurin luottoriski. Perintötoimistoja käytetään sitä todennäköisemmin, mitä suurempi etäisyys myyjän ja ostajan välillä on. Myös valmistajan käyttämän jakelukanavan valinta vaikuttaa myyntisaamisten hallintaan. Jos valmistaja käyttää omaa myyntihenkilöstöä, sisäisten luotonhallintapolitiikkojen käyttö on todennäköisempää. Asiakasta koskevat luottotiedot kerätään tällöin myynnin ohella, jolloin luotonhallinta on helpompi hoitaa itse. Tutkijat huomauttavat, että myyntisaamisten hallintaan käytettävän menetelmän valintaan vaikuttavat tekijät, kuten organisaation koko, luottoluokitus, jakelukanavat, alan keskittyneisyys ja kausiluonteisuus, eivät ole itsenäisiä tekijöitä, vaan ne ovat yhteydessä toisiinsa. (Mian & Smith, 1992).

2.1.2 Optimaalinen myyntisaamisten ja luoton määrä

García-Teruel ja Martínez-Solano (2010) käsittelevät tutkimuksessaan optimaalista myyntisaamisten ja luoton määrän tasoa ja myyntisaamisia koskevaa päätöksentekoa. Tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatioilla on yleensä olemassa tavoitetaso myyntisaamisille, ja päätöksiä tehdään tätä tasoa tavoitellen. Johdon tulee pyrkiä pitämään saamiset tavoitetasolla organisaation arvon heikentymisen välttämiseksi ja maksuaikoja ja saamisiin tehtyjä investointeja tulee seurata jatkuvasti. Tavoitetasoon pyritään mukautumaan muun muassa annetun luoton määrää ja maksuaikoja muuttamalla. Petersen ja Rajan (1997) kuitenkin huomauttavat, että yritys ei yksin määritä myyntisaamisten määrää; myyntisaamisten määrän määrittävät samanaikaisesti yrityksen halu ja kyky myöntää luottoa samoin kuin asiakkaan kyky ja halu maksaa luotto eräpäivänä. Emery (1984) totesi tutkimuksessaan, että myyntisaamisten optimaalinen taso on sellainen, että luottolainauksen marginaalituotto on sama kuin marginaalikustannus.

García-Teruelin ja Martínez-Solanon (2010) tutkimus kertoo myös, että taloudellinen tilanne voi vaikuttaa myyntisaamisten määrään. Jos yleinen taloudellinen tilanne heikkenee, heikentyy myös yritysten kyky tuottaa kassavirtaa. Tällöin maksuajat voivat helposti venyä ja myyntisaamisten määrä taseessa kasvaa. Oletuksena on myös, että jos yrityksellä on vaikeuksia turvata rahoitusta itselleen, myös luotonanto asiakkaille vähenee. Myyntisaamisten taso on lähtökohtaisesti korkeampi yrityksissä, joilla myytien kasvu on suurempaa, kun taas pienemmät yritykset tarjoavat enemmän luottoa. Tutkimuksessa todetaan, että luotonannolla ja myyntisaamisilla on positiivinen yhteys muun muassa yrityksen kykyyn saada lyhytaikaista rahoitusta ja toisaalta negatiivinen yhteys kykyyn tuottaa sisäistä rahoitusta. Toisin sanoen, jos yrityksellä ei ole ongelmia saada ulkoista rahoitusta, on sillä varaa myöntää luottoa, ja toisaalta jos yritys pystyy tuottamaan sisäistä rahoitusta, ei sillä ole motivaatiota tarjota suuria määriä luottoa kaupankäynnin stimuloimiseksi. García-Teruelin ja Martínez-Solanon (2010) tutkimus osoittaa luottojohtamisen ja luotonhallinnan tärkeyden organisaatioille, jotka ovat investoineet suuria määriä myyntisaamisiin, ja erityisesti organisaatioille, jotka myöntävät pitkiä maksuaikoja.

2.2 Myyntisaamisten seuranta ja asiakkaiden maksukäyttäytyminen

Lewellen ja Edmister (1973) käsittelevät tutkimusartikkelissaan myyntisaamisten seurantaa ja analysointia sekä asiakkaiden maksukäyttäytymistä. He tuovat esille, että myyntisaamisten ja niiden perinnän seuraaminen on organisaatiossa hyvin tärkeää. Tarve tulevien saamisten kertymän ennustamiseen on aina olemassa riippumatta perinnän vastaan tulevista olosuhteista. Samoin asiakkaiden maksukäyttäytymisen tunteminen on merkittävässä roolissa; vaihtelee se ajan myötä, ja kuinka paljon. Kun yritys seuraa myyntisaamisia ja niiden muutosta käteiseksi, voidaan puhua yrityksen perintäkokemuksesta; tämä kuvaa sitä ajallista tahtia, jolla luottomyyntien suoritukset realisoituvat yritykselle tai perintätoimistolle. Perintäkokemus voi olla myös se kuukauden luottomyyntien määrä, joka on maksamatta seuraavan kuun lopussa (Gentry & De La Garza, 1985).

Jotta luoton myöntämisestä ja seurannasta vastuussa olevat johtajat voisivat hoitaa työnsä menestyksellisesti, tulee organisaatiolla olla käytössään luotettavat raportointijärjestelmät. Tuottaakseen lisäarvoa tällaisen järjestelmän tulee välttää kahdenlaisia mahdollisia virheitä asiakassuhteiden ja maksukäyttäytymisen tunnistamisessa; (1) järjestelmä indikoi muutosta maksukäyttäytymisessä, vaikka tilanne on muuttumaton ja (2) järjestelmä ei huomaa muutosta silloin kun sellainen todella tapahtuu. Jos järjestelmä tekee tällaisia virheitä, se ei anna oikeaa kuvaa myyntisaamisten muutoksesta käteiseksi. On tärkeää yhdistää yksittäiset saatavat alkuperäisiin ostoihin, joiden perusteella ne ovat syntyneet, sen sijaan että seurattaisiin vain saatavien kokonaismäärää tai keskiarvoa kaikkien myyntien osalta. Tällöin yksittäisten saatavien seuranta on mahdollista, ja muutokset näissä saatavissa ja asiakkaissa nousevat selvemmin esille. Tämä mahdollistaa helpomman ja nopeamman reagoinnin ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtymisen. Nämä tiedot auttavat myös tulevien saamisten ennustamisessa, kun ne yhdistetään luottomyyntiennusteisiin. (Lewellen ja Edmister 1973).

Pike ja Cheng (2001) tuovat luotonhallintaa koskevassa tutkimuksessaan esille, että asiakkaan tyytyväisyys tuotteeseen tai palveluun, myyjän ja ostajan huono suhde ja asiakkaan heikko likviditeetti voivat hidastaa asiakkaan maksuja. Maksaminen on hitaampaa myös silloin, kun ostajayritys on pieni. Myyjän tuleekin kiinnittää huomiota asiakassuhteisiin ja tuotteiden ja palvelujen laatuun vähentääkseen myöhäisiä maksuja. Tutkimuksessa viitataan myöskin agenttiteoriaan, joka tässä yhteydessä antaa ymmärtää, että asiakkaat yrittävät maksimoida luottojaksonsa pituuden, ellei ole olemassa asianmukaisia kontrolleja tai kannusteita nopeampaan maksuun. Myyjät, jotka luovat läheisen suhteen asiakkaisiinsa, tunnistavat todennäköisemmin tällaisen käytöksen suhteellisen aikaisessa vaiheessa ja voivat reagoida tilanteeseen esimerkiksi luottoehtoja muuttamalla.

2.2.1 Perintäjakso ja myyntisaamisten ikäanalyysi

Lewellenin ja Edmisterin (1973) mukaan mahdollisia myyntisaamisten seurantatapoja ovat muun muassa perintäjakson pituuden seuranta ja myyntisaamisten ikäanalyysi. Perintäjakso on keskimääräinen päivien määrä, jonka myynnit ovat saatavissa. Tämän mittarin heikkoutena on se, ettei se välttämättä huomioi kaikkia saamisia synnyttäviä myyntejä ja muutos myyntimäärissä voi muuttaa perintäjakson pituutta, vaikka perintäkokemus olisi muuttumaton, toisin sanoen nopeus jolla suoritus saadaan ei muutu. Myynnin kasvu voi lyhentää jakson pituutta, ja tämä lähettää johdolle viestin tilanteen parantumisesta, vaikka yksittäisten jaksojen saamisten muuttuminen rahaksi on tasaista.

Myyntisaamisten ikäanalyysissä maksamattomat saamiset luokitellaan iän mukaan ja ilmaistaan tuon luokittelun perusteella prosentteina maksamattomien saamisten kokonaismäärästä tiettyinä ajankohdina. Tämänkin mittarin heikkoutena on se, että myyntimäärät voivat vaikuttaa tuloksiin, vaikka asiakkaiden maksukäyttäytyminen ei todellisuudessa muuttuisi. Myynnin lisääntyminen luo käsityksen nopeammasta perinnästä, kun nuorien saamisten määrä lisääntyy suhteessa vanhempiin saamisiin. Myös seurantajakson pituudella on merkitystä, esimerkiksi 90 päivän jakso voi olla hyvin erilainen kuin 30 päivän jakso ja vuositaso analyysi voi tuottaa hyvin erilaisia lukuja kuin vaikkapa kuukausitaso seuranta. Mitä pidempi maksuaika on, sitä myöhäisempi maksukin luonnollisesti on ja sitä vanhempia saamiset keskimäärin ovat. Ikäanalyysi antaa täysin luotettavan kuvan vain silloin, kun kuukausittaiset myynnit ovat identtisiä, ja tämänhän ei juuri koskaan toteudu. (Lewellen & Edmister, 1973).

Jos maksukäyttäytymisessä huomataan muutoksia, tulee asia tutkia tarkemmin syiden määrittämiseksi ja mahdollisten muutosten tekemiseksi. Esimerkiksi maksujen nopeutuminen voi johtua luotonannon ohjeistuksista tai perintätoimista, jotka ovat muodostumassa liian ankariksi. Maksukäyttäytymiseen liittyvän tiedon perusteella johto voi määrittellä kontrollirajat maksuajoille, jolloin rajojen ulkopuoliset arvot edustavat merkittäviä muutoksia maksukäyttäytymisessä. Jos asiakkaan maksukäyttäytyminen poikkeaa tästä normaalista vaihteluvälistä, on asiakkaan maksukyky syytä tarkistaa. Maksukäyttäytymisen muutoksissa on usein mukana kausittaista tai jaksottaista vaihtelua. Tällöin perintätilannetta on parempi verrata historiatietoon, esimerkiksi edellisen tilikauden vastaavaan ajankohtaan tai samanlaiseen suhdanteeseen, sen sijaan että vertailua tehtäisiin vaikkapa viimeiseen kuuteen tai kahteentoista kuukauteen. (Lewellen & Edmister, 1973).

Kun maksukäyttäytymistä seurataan ja analysoidaan, tulee löytää tasapaino seurannan ja virheellisten politiikkojen muuttamisen kustannusten välillä. Jos järjestelmä raportoi virheellisesti muutoksista, joita ei ole tapahtunut, voi organisaatio ryhtyä turhaan korjaustoimenpiteisiin, joista syntyy kustannuksia. Toisaalta jos todellisia muutoksia ei huomata ennen kuin on myöhäistä, voi tämäkin pitkällä aikavälillä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia esimerkiksi negatiivisten tuottojen kautta. Ei ole olemassa täydellistä reseptiä seurantajärjestelmälle, joka toimisi kaikissa organisaatioissa. Havaittujen asioiden vertaaminen arvioituja arvoja vasten on avain luotettavaan saamisten hallinnointiin. (Lewellen & Edmister, 1973).

2.2.2 Muita myyntisaamisten valvonnan tekniikoita

Muita kehittyneempiä myyntisaamisten valvontatekniikoita ovat muun muassa varianssianalyysi, erittelymetodi, Markovin ketju-analyysi, viiveregressiomalli ja rekursiivinen regressiomalli eli toistomittaus. Näitä tekniikoita on kehitetty lähinnä vastauksena perinteisiin mittareihin ja tunnuslukuihin, kuten myyntisaamisten tunnuslukuihin ja ikäanalyysiin, liittyviin puutteisiin ja ongelmiin. Perinteiset tunnusluvut voivat olla harhaanjohtavia ja alttiita virheille ja niitä on kritisoitu siitä, että niihin vaikuttavat myynnin kaavamaisuus ja tutkittavan ajanjakson valinta. Kehittyneemmät valvontatekniikat pyrkivät suurempaan tarkkuuteen ja parempaan lukujen hyödynnettävyyteen esimerkiksi vertaamalla toteutuneita lukuja budjetoituihin lukuihin historiatiedon sijaan, yhdistämällä perittyjen saamisten määrät vastaavan ajan luottomyynteihin sekä tuomalla selkeämmin esille perintäkokemuksen vaihtelun ja siihen vaikuttavat tekijät. (Gallinger & Ifflander, 1968).

2.3. Asiakkaiden luototus ja luotonhallinta

Kun organisaatio myöntää luottoa asiakkailleen, tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuotteen tai palvelun toimituksen ja maksun välillä on viive. Tämä aiheuttaa investoinnin myyntisaamisiin myyjän osalta, ja nämä saamiset edustavat usein merkittävää osaa organisaation varoista. (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010). Jos organisaatio päättää myöntää luottoa asiakkailleen, sen tulee huolehtia luotonhallintaprosessista asianmukaisesti. Luotonhallintaprosessin vaiheet ovat asiakkaan luottoriskin arviointi, luoton myöntäminen, myyntisaamisten rahoitus, perintä ja luottoriskin kantaminen. Näistä vaiheista voi vastata joko organisaatio itse, tai ne on voitu ulkoistaa erilaisten luottolaitosten tehtäväksi. (Mian & Smith, 1992).

Asiakkaan luottoriskin määrittäminen on luonnollisesti tärkeässä roolissa luotonantopäätöksiä tehtäessä. Mitä suurempi asiakkaan luottoriski on, sitä suuremman riskin luoton myöntäminen aiheuttaa myös organisaatiolle itselleen. Jos asiakkaan luottoriski on hyvin suuri, tulee organisaation miettiä tarkoin, kannattaako tällaiselle asiakkaalle myöntää luottoa. Jos taas luottoriski koetaan kohtuulliseksi, luotto myönnetään asiakkaalle; tällöin myyjä rahoittaa asiakkaan ostoja myyntisaamisten muodossa. Maksuajan päätyttyä asiakas maksaa luotolla ostamansa tuotteen tai palvelun. Maksua ei kuitenkaan aina suoriteta ajallaan, joka voi johtaa myyjäorganisaation perintätoimenpiteisiin. Loppujen lopuksi myyjä kantaa luottoriskin, eli riskin siitä, ettei asiakas hoida maksujaan joko ajallaan tai laisinkaan. (Mian & Smith, 1992).

Piken ja Chengin (2001) mukaan yrityksen myyntisaamisten- ja luotonhallintamenetelmien tulisi tarjota viitekehys johdonmukaisille luottopäätöksille, jotka ovat yhteensopivia luottotavoitteiden ja yritystoiminnan kokonaistavoitteiden kanssa. Tyypillisesti luottopolitiikka pitää sisällään luottotavoitteiden määrittelyn ja menetelmät, joilla näihin tavoitteisiin pyritään, kuten luottoriskin arviointi, luottorajojen ja maksuehtojen määrittely, valvonta, perintä ja rahoitus. Luottopolitiikan muodostamisessa tulee huomioida luottotoiminnan organisatorinen rakenne, eli onko luottotoiminta järjestetty keskittysti vai hajautetusti ja sisäisesti vai ulkoisesti, ja toisaalta yrityskohtaiset tekijät, kuten asiakasyritysten ikä, toimiala, tuotteiden laatu, myyntikanava ja kaupantekotiheys. Luottotoiminnan keskittämällä voidaan saavuttaa mittakaavaetuja ja kustannussäästöjä, mutta toisaalta voidaan myös menettää tärkeää tietoa yksittäisten yksikköjen tai osastojen asiakkaista. Luottopolitiikan kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa luottotoiminnon ensisijaiset tavoitteet, jotka voivat liittyä esimerkiksi luottoriskin minimointiin, myyntisaamisten arvon turvaamiseen tai tuottojen maksimointiin. Poliitiikka vaatii säännöllistä läpikäyntiä, päivitystä ja selkeää dokumentointia.

Kuten Gallinger ja Iflander (1986) toivat myyntisaamisten valvontaa koskevassa tutkimuksessaan esille, liian löysä luotonanto tai huolimaton luottotietojen tarkistaminen voi johtaa suurempiin myynteihin, mutta myöskin suurempiin myyntisaamisiin, jotka voivat olla maksamattomina pidempään. Myös García-Teruel ja Martínez-Solano (2010) totesivat, että luotonannolla voi olla yhteys organisaation kannattavuuteen ja likviditeettiin. Se voi parantaa myyntiä ja tätä kautta kannattavuutta, mutta liiallinen investointi myyntisaamisiin voi tulla kalliiksi. Organisaation myyntisaamisissa kiinni olevat varat kasvavat, ja samalla tämä voi antaa asiakkaiden ymmärtää, että myöhäinen maksu on hyväksyttävää. Jos käteisalennukset ja maksuajat eivät ole kilpailukykyisiä verrattuna alan muihin yrityksiin, kasvavilla saamisilla ja pidentyvillä maksuajoilla voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen arvoon.

Miksi yritykset sitten ylipäättään myöntävät luottoa asiakkailleen tietäen, että tähän sisältyy aina luottoriski? García-Teruelin ja Martínez-Solanon (2010) tutkimus kertoo, että alan kirjallisuus tarjoaa tähän useita vaihtoehtoisia vastauksia. Luotonanto tarjoaa muun muassa toiminnallisia, kaupallisia ja taloudellisia etuja sekä myyjälle että ostajalle sekä vähentää informaation epäsymmetriaa myyjän ja ostajan välillä. Luotonannon etuina ovat myös positiivinen vaikutus myyntiin ja kannattavuuteen. Luoton myöntäminen voi houkutella asiakkaita tekemään hankintoja matalan kysynnän aikana ja se tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden tarkastaa tuote ennen maksua. Toisaalta luotonanto voi auttaa organisaatiota vahvistamaan asiakassuhteitaan ja varmistamaan että palvelusopimuksia noudatetaan ja velvoitteet hoidetaan puolin ja toisin.

Yritysten välisessä kaupassa lykätty maksu eli luoton käyttö on vakiintunut käytäntö ja syy sen käytölle on peräisin luoton käytön informaatiotavoitteista. Luoton käyttö luo tulevan sitoumuksen rahavirtoihin, jolloin yritys tietää milloin maksut tulee suorittaa sekä ajankohdan jolloin maksuja voidaan odottaa. Tällöin tulevia rahavirtoja pystytään ennustamaan, ja voidaan varautua muutoksiin rahallisesa tilanteessa. Vain tiettyyn ajankohtaan lykätty maksu tuottaa tietoa molempien rahavirtojen ajoituksesta ja tämä tieto mahdollistaa kuluissa säästämisen. (Ferris, 1981).

Mian ja Smith (1992) totesivat, että luottoa annetaan todennäköisemmin tilanteessa, jossa myyjällä on kustannusetu verrattuna kilpailevaan luotonantajaan, kuten pankkiin. Tällöin on halvempaa tarjota tuote ja luotto samasta paikasta. Jos kaupan kohteena olevaa tuotetta käytetään asiakkaan maksun vakuutena, on tämä vakuus arvokkaampi myyjälle kuin kolmannelle osapuolelle. Toisaalta myyjälle voi syntyä kustannusetu myös asiakasta koskevan informaation osalta. Myyjä saa jatkuvaa informaatiota asiakkaasta ja asiakkaan taloudellisesta tilanteesta asiakassuhteen perusteella, jolloin luottokelpoisuuden seuranta tapahtuu myynnin ”sivutuotteena” jos myyjä on säännöllisesti kontaktissa asiakkaaseen. Petersenin ja Rajanin (1997) mukaan heikonkin luottokelpoisuuden omaavat yritykset voivat tuoda tavarantoimittajalle liiketoimintaa tulevaisuudessa, jolloin tavarantoimittajalla on kannustin avustaa kyseisiä yrityksiä luoton avulla.

Kauppaluoton käyttö voi myös toimia luottosäännöstelyä lieventävänä tekijänä. Biais & Gollier (1997) käsittelevät tutkimuksessaan kappaluottoa ja luottosäännöstelyä ja toteavat, että kauppaluotto voi lieventää nimenomaan pankkiluottojen säännöstelyä, joka johtuu epäsymmetrisestä informaatiosta pankkien ja yritysten välillä. Kauppaluotto liittyy lainasuhteeseen yksityisen tiedon, jota tavarantoimittajalla on asiakkaistaan ja tämä voi helpottaa luoton saantia myös pankilta. Kun yritys myöntää

ostajalle luottoa, tämä lähettää pankille positiivisen signaalin asiakkaan maksukyvyistä ja luottokelpoisuudesta ja helpottaa asiakkaan luoton saantia myös rahoituslaitoksilta. Korokojen noustessa ja rahapolitiikan tiukentuessa erityisesti pienet yritykset reagoivat käyttämällä kauppaluottoa välttääkseen luottosäännöstelyn. Tutkijat myös huomauttavat, että ilman luottoa ei välttämättä synny kauppaa, jos ostajalla on niukat rahavarat eikä mahdollisuutta saada rahoitusta pankilta.

Schwartz (1974) esittää luotonantoa käsittelevässä tutkimuksessaan kolme kysymystä; (1) Miksi muut kuin rahoitusyhtiöt usein toimivat rahoituksen välittäjinä myöntämällä luottoa asiakkailleen; (2) Mikä selittää erot maksuajoissa eri yritysten ja alojen välillä ja eri aikoina tietyissä yrityksissä ja tietyillä aloilla; (3) Miksi muuttuvat taloudelliset olosuhteet vaikuttavat yritysten asiakkailleen myöntämiin luottoihin. Tutkimuksessa tuodaan esille luotonannon rahoitus- ja transaktiomotiivi. Schwartzin (1974) mukaan transaktiomotiivi selittää suurelta osin lyhytaikaisen luoton antoa (maksuaikaa noin kuukausi), mutta se ei ole olennainen selittävä tekijä, kun kyseessä on pidempiaikainen luotto (maksuaikaa noin 6 kuukautta). Vaikka kyseinen motiivi on syynä suurelle osalle myyntisaamisista, se selittää vain rajallisesti systemaattisia luottojaksojen vaihteluita yritysten ja alojen välillä ja luotovirtojen reagoitua muuttuviin taloudellisiin toimintatapoihin ja linjoihin. Rahoitusmotiivin vuoksi luotto virtaa pääosin yrityksiltä, joille pääsy pääomamarkkinoille on suhteellisen helppo, yrityksille joilla on tuotannollisia tarpeita rahoitukselle, mutta heikompi pääsy pääomamarkkinoille.

Saman tutkimuksen mukaan luotonanto muuttuu markkinoiden olojen muuttuessa ja korot sekä erilaiset luoton sääntelyn keinot vaikuttavat myönnettäviin luottoihin ja maksuaikoihin. Taloudellisen tilanteen heiketessä ja rahan ollessa tiukassa korot nousevat ja luoton sääntely lisääntyy. Tämä voi näkyä esimerkiksi pienempien yritysten vaikeutena saada luottoa rahoitusmarkkinoilta, jolloin suurempien yritysten rooli rahoituksen välittäjänä kasvaa. Onkin huomattu, että aikoina, jolloin erilaiset rahalliset rajoitukset lisääntyvät, suuret yritykset antavat enemmän luottoa. Kun tutkitaan myönnettäviä luottoaikoja, huomioon tulee ottaa, että mitä pidempi maksuaika on, sitä enemmän myyjän varoja on kiinni luottolainoissa. Kun ostaja ei suorita myyjälle maksua heti, mukaan tulee aikaulottuvuus, jolloin huomioon tulee ottaa rahan nimellis- ja nykyarvon ero. Tällöin luoton hinta on niiden saamisten summa, jotka olisivat voineet realisoitua, jos maksu olisi suoritettu heti, sekä lisääntyvän tuotannon kustannukset, jotka syntyvät luoton positiivisesta vaikutuksesta tuotantoon. (Schwartz, 1974).

2.3.1 Kauppaluoton teoriat

Luotonannon rahataloudellinen ja operationaalinen motiivi

Kauppaluoton käytölle on tarjottu erilaisia teorioita ja selityksiä. Emery (1984) käsittelee tutkimuksessaan luoton rahataloudellista selitystä. Kyseisessä tutkimuksessa luottoa tutkitaan nimenomaan rahoituksen lähteenä. Kun rahoitusmarkkinat ovat epätäydelliset, yritykset joutuvat ylläpitämään niin sanottua likviditeettireserviä täyttääkseen rahoituksen tarpeensa. Nämä reservit voivat olla esimerkiksi lainan, sijoitusten tai talletusten muodossa, ja ne auttavat välttämään ylimääräistä lainausta ja maksukyvyttömyyttä. Yritys voi kiertää rahoitusmarkkinat ja lainata osan tästä reservistään suoraan asiakkailleen. Jos yritys perii tästä lainasta korkoa, se saa siitä ylimääräisiä tuottoja, toisin sanoen tarjottavan luoton koron ylittäessä oman velkalainauksen koron yritykselle syntyy taloudellinen kannustin luotonantoon. Suuremmat, jo mainetta keränneet yritykset voivat tarjota rahoitusta luoton muodossa pienemmille yrityksille, jotka eivät välttämättä saa rahoitusta rahoitusmarkkinoilta. Tällöin voidaan puhua puhtaasta rahataloudellisesta motiivista. Kyseisen motiivin pohjimmaisena tavoitteena on likviditeettireservin tuottojen maksimointi.

Emery (1984) tuo tutkimuksessaan esille myös luotonannon operationaalisen motiivin, jolla pyritään toiminnan tehokkuuteen. Kyseisen motiivin mukaan maksuaikaa kannattaa myöntää, jotta asiakas voi tarkistaa tuotteen laadun. On toisaalta tehotonta vaatia välitöntä maksua tuotteen tai palvelun toimituksen yhteydessä, kun kyse on normaalin riskin omaavasta asiakkaasta. Kun kysyntä on epätasaista epävarmuuden tai kausiluonteisuuden vuoksi, myyjän on oltava valmis reagoimaan muutoksiin odotetussa kysynnässä. Tämä reagointi voi tapahtua esimerkiksi toimintojen väliaikaisen muokkaamisen tai hintamuutosten kautta. Toiminnalliset muutokset ovat kuitenkin kalliita sekä myyjälle että ostajalle, joten ne eivät ole ihanteellinen vastaus kysynnän muutoksiin. Tällöin luotonanto voi olla ratkaisu ongelmaan eli yritys reagoi kysynnän muutoksiin luottoehtojen tai -standardien muutoksilla. Tämäkään ei ole ilmaista, mutta se on nopeasti toteutettavissa ja se erottaa toiminnot kysynnän vaihtelun vaikutuksista ja antaa toimintoihin enemmän joustoa, koska kapasiteetti, jolla kysynnän muutoksiin vastataan, tulee muualta. Tämä on puhdas toiminnallisen jouston motiivi, jonka tavoitteena on kysynnän muutoksiin vastaamisen kustannusten minimointi.

Transaktiokustannusteoria

Ferris (1981) käsittelee artikkelissaan transaktiokustannusteoriaa, jolla on myös pyritty selittämään luoton käyttöä. Teoria johdetaan kauppakumppaneiden motiiveista säästää kaupankäynnin yhteisissä kustannuksissa. Transaktiokustannusteoriassa luoton käyttö nähdään mekanismina, joka erottaa rahan vaihdon eli maksun tavaroiden toimittamisesta. Teoria lähtee väitteestä, että luotto voidaan käsitteellistää instrumentiksi, joka helpottaa tuotteiden vaihtoa. Vaihdoissa luotto toimii sopimukseen perustuvana vaihtoehtona välittömälle rahan käytölle. Kun kauppaluottoa käytetään, vaaditaan kaksi erillistä transaktiota eli liiketapahtumaa yhden todellisen kaupan toteuttamiseksi; ensin myyjä myy tuotteen asiakkaalle luotolla ja myöhemmin asiakas maksaa saatavan eli luotto muuttuu rahaksi. Luotolla on siis rahoitusta välittävä rooli. Luottoa käyttämällä voidaan kiertää rahan käytön tarve kauppatilanteessa, jolloin rahaa säästyy, ja toisaalta kaupan kustannuksia voidaan alentaa erottamalla tavaroiden vaihto rahan vaihdosta. Transaktiokustannusteoria koskee siis kauppakumppaneiden yhteistä yritystä alentaa transaktiokuluja, jotka syntyvät kaupankäynnin epävarmuudesta, koskien esimerkiksi maksun tai tavaroiden toimituksen epävarmuutta.

Ferris (1981) tuo tutkimuksessaan esille myös sen, että luottoa ei yleensä pystytä myöntämään täysin kuluitta. Kun luottoa annetaan, maksun toimeenpanon kustannukset tulevat myyjän maksettavaksi. Verrattuna välittömään maksuun luotonanto aiheuttaa suuremmat informaatio- ja toimeenpanokustannukset, joita täytyy peilata niitä säästöjä vasten, joita kaupankäynnissä voidaan saavuttaa. Luoton laina-aspekti luo mahdollisuuden myös luottosopimuksen jälkeiselle opportunistiselle ja ei-toivotulle käyttäytymiselle, joka saattavat nostaa luoton kustannuksia entisestään. Yksi tapa, jolla kauppakumppanit voivat säästää luoton yhteiskustannuksissa, on sisällyttää luottoehtoihin kannusteita, jotka ehkäisevät tällaista kustannuksia synnyttävää käytöstä. On tärkeää muistaa, että luotonanto on investointipäätös; hyödyt ja kulut säilyvät koko käyttöjakson ajan ja luoton käyttö valitaan, jos siitä saatavien etujen nykyarvo ylittää kustannusten nykyarvon luoton ennustetun käyttöjakson aikana. Myös luottoaika vaikuttaa luotosta aiheutuviin kustannuksiin. Pidentämällä luottoaikaa kauppakumppanit voivat tehokkaasti vähentää kuluja, jotka syntyvät rahan siirtelystä ja mahdollisista sopimussakoista, kuten viivästyskorkeista. (Ferris, 1981).

Rahoitusteoria

Myös Petersen ja Rajan käsittelevät artikkelissaan (1997) erilaisia luotonkäytön teorioita. Yksi näistä on rahoitusteoria. Tavarantoimittajilla voi olla etu perinteisiin rahoittajiin nähden asiakkaiden luottokelpoisuuden tutkimisessa ja parempi kyky seurata ja toimeenpanna luottojen maksuja. Tälle kustannusedulle voidaan osoittaa ainakin kolme lähdettä; tiedon hankinta, ostajan kontrollointi ja kyky saada arvoa luoton kohteena olevasta tuotteesta. Tavarantoimittajan on useimmiten helpompi saada tietoa asiakkaasta, tämän toiminnasta ja taloudellisesti tilanteesta kuin rahoituslaitoksen jatkuvien asiakaskontaktien ansiosta; asiakkaasta voidaan kerätä tietoa normaalin toiminnan ohessa. Tavarantoimittaja voi myös helpommin kontrolloida asiakasta ja tämän maksukäyttäytymistä esimerkiksi uhkaamalla lopettaa tavarantoimitukset hoitamattomien maksujen vuoksi. Rahoituslaitoksilla on usein rajoitetummat mahdollisuudet vastaavanlaisiin toimiin jo lainsäädännön vuoksi. Tavarantoimittaja voi myöskin realisoida kaupan kohteena olevat tuotteet helpommin kuin rahoituslaitos, ja näin tuotteista on mahdollisuus saada rahaa, vaikkei alkuperäinen ostaja voisikaan hoitaa maksujaan. Tavarantoimittaja voi yksinkertaisesti ottaa tuotteen takaisin ja myydä sen toiselle asiakkaalle, eli tuote toimii vakuutena. Myös rahoituslaitos voi ulosmitata tuotteen, mutta sen on usein vaikeampi löytää tuotteelle uusi ostaja. (Petersen & Rajan, 1997).

Hintaerotteluteoria ja laatutakuuteoria

Petersenin ja Rajanin (1997) mukaan luotto voi olla myös hintaerottelun keino, jolloin puhutaan hintaerotteluteoriasta. Luotto voi olla tehokas hintaerottelun keino, jos markkinoilla on hintajoustoa, ja tällöin luotto alentaa tuotteen vaikuttavaa hintaa. Yrityksillä, joiden tuotteiden marginaali myyntien ja muuttuvien kustannusten välillä on suuri, on vahva kannuste saada aikaan lisämyyntiä kuitenkin alentamatta nykyisten asiakkaiden hintoja. Koska tuotto seuraavasta yksiköstä on edellistä korkeampi, yritykset ovat halukkaita aiheuttamaan kustannuksia myydäkseen enemmän niin kauan kuin se ei vaikuta aiempiin myynteihin. Olettaen että lainsäädäntö estää suoran hintaerottelun, korkeahintainen luotto voi toimia avustuksena korkean riskin asiakkaille. Samaa sukua oleva versio teoriasta selittää luoton antoa sillä, että tavarantoimittajalla on pitkällä aikavälillä intressi auttaa asiakkaan yritystä selviytymään. Tämä on erityisesti asian laita silloin, kun tavarantoimittajalla ei ole potentiaalisia korvaajia asiakkaalle. Tällöin tavarantoimittaja suojelee arvokkaaksi kokemaansa asiakassuhdetta tarjoamalla väliaikaista, lyhytaikaista rahoitusta.

Laatutakuuteorian mukaan luotto voi toimia vakuutena tuotteen laadulle. Yritykset, joilla ei ole vaikiintunutta mainetta markkinoilla voivat vakuuttaa asiakkaat tuotteensa laadusta kantamalla tuotteen rahoituksen kustannukset niin kauan, kunnes ostaja voi tarkastaa tuotteen laadun. Tämä osoittaa myös sen, että myyjä itse uskoo tuotteeseen. (Petersen ja Rajan, 1997).

2.3.2 Maksuehdot

Maksuehdot vaihtelevat asiakkaan, myytävän tuotteen ja myyjäorganisaation mukaan. Yleisesti käytettäviä maksuaikoja ovat muun muassa 14, 21 ja 30 päivää (Lewellen & Edmister, 1973). Smith (1987) toteaa tutkimuksessaan, että vaihtelu luottoehdoissa vaikuttaa perustuvan enemmän tuotteen markkinoiden kuin asiakkaan, piirteisiin. Maksuehdot toimivat usein niin sanottuna seulontakeinona, joka antaa tietoa asiakkaan laiminlyöntiriskistä koskien maksujen suoritusta. Informaatio asiakkaan mahdollisen laiminlyönnin riskistä jakautuu markkinoilla epätasaisesti, jolloin puhutaan informaation epäsymmetriasta; toisin sanoen ostajilla on enemmän tietoa, kun taas myyjillä ja rahoituslaitoksilla on epävarmuutta ostajan suhteen. Luottoa tarjotaan, koska mahdolliseen laiminlyöntiin liittyvä informaatio on arvokkaampaa myyjälle kuin kolmannelle rahoitusta tarjoavalle osapuolelle. Antaessaan luottoa asiakkaalle myyjä tekee investoinnin, joka ei välttämättä ole peruttavissa, ja asiakkaasta saatava tieto auttaa myyjää tarvittaessa ryhtymään saataviaan suojaaviin toimenpiteisiin. Tällöin luotto nähdään sopimuksellisena välineenä, kun ollaan tekemisissä informaation epäsymmetrian kanssa tuotteita välittävillä markkinoilla.

Merkinantoteoria

Tämä teoria, josta voidaan käyttää nimitystä merkinantoteoria, tarjoaa perustelun luoton korkojen ja ehtojen monipuoliselle valikoimalle, ja sen painotus on nimenomaan luottoehtojen käytössä seulontavälineenä. Smithin (1987) esiin tuoma merkinantoteoria antaa ymmärtää, että luottoehdot ovat suhteellisen yhdenmukaisia tietyn alan sisällä, koska myyjät ja ostajat kohtaavat samanlaisia markkinaolosuhteita. Teoria vihjaa myös, että laajaa vaihtelua luottoehdoissa ja epäsuoria korkoja voi olla myös poikki alojen, koska markkinaolot ja investointiedellytykset ostajiin voivat vaihdella merkittävästi. Petersenin ja Rajanin (1997) mukaan luoton hinta ei vaihtele asiakkaan luottokelpoisuuden mukaan, tietyillä aloilla on standardiehdot luottojen suhteen. Tästä voikin päätellä, että jos tavaran toimittaja ei veloita heikkolaatuisilta lainaajilta korkeampaa hintaa, tulee sen käyttää määrärajoitteita. Nadiri (1969) argumentoi, että vaihtoehtoisten maksuehtojen saatavuus voi lisätä tuotteiden kysyntää.

Maksuehtoihin vaikuttavat tekijät

Myyjät tarjoavat erilaisia maksuehtoja; maksu voidaan periä tuotteen toimituksen yhteydessä tai etukäteen, asiakkaalla voi olla mahdollisuus saada tietyn suuruinen alennus maksaessaan ennen eräpäivää, tai asiakas voi maksaa täyden hinnan sovittuna eräpäivänä. Käteisalennus- ja nettoehtoja voidaan odottaa silloin, kun myyjän ostajan toimintaan tekemät peruuttamattomat investoinnit eivät ole merkittäviä. Nopean maksun alennusta voidaan odottaa hyödynnettävän silloin, kun myyjällä on riittävää mainepääomaa suhteessa ostajaan, ja tämä vakiintunut maine takaa sopimuksen mukaisen suorituksen, tai kun myyjällä muutoin on suhteellisen vähän mahdollisuuksia opportunistiseen käyttäytymiseen. (Smith, 1987).

Piken ja Chengin (2001) mukaan yritykset, joilla luottoriskin minimointi on ensisijainen luotonhallinnan tavoite, tarjoavat enemmän käteisalennuksia. Nettoehtoja eli maksua eräpäivänä käytetään silloin, kun ostaja ei pysty erottamaan korkean ja matalan laadun myyjiä toisistaan. Tällöin maksuaika vastaa aikaa, joka vaaditaan myyjän suorituksen tarkastamiseen. Luottorahoitusta suurilla alennuksilla tarjotaan riskisillä aloilla edistämään nopeaa maksua.

Kun lainanantaja harkitsee asiakkaan maksuehtoja, lainanantajalla on epäsuotuisa valintaongelma, jos lainattavat varat allokoidaan hinnan mukaan. Koska eri lainanottajilla on erilainen todennäköisyys takaisinmaksuun, eikä lainanantaja voi tätä todennäköisyyttä tietää, hinnan nostaminen nostaa lainan hakijajoukon keskimääräistä riskisyyttä, kun hyvän luottokelpoisuuden omaavat lainanottajat poistuvat markkinoilta. Luoton korko, joka määritetään epäsuorasti luottoehdoilla, asetetaan sellaiseksi, että se erottelee ostajat riskitason mukaan. Periaatteessa myyjät voisivat tarjota erilaisia ehtoja eri asiakkaille näihin asiakkaisiin tehtyjen investointien mukaan, mutta monien käytännön syiden ja lainsäädännön vuoksi tämä on harvinaista. Tästä voidaan poiketa silloin, jos myyjä voi helposti erottaa kaupankäynnin luokat kuten tukkumyynti ja vähittäismyynti, tai asiakasryhmät kuten kuluttaja-asiakkaat ja yritysasiakkaat. (Smith, 1987).

Tulee muistaa, että myyjä ei yksinään päättää luoton ehdoista. Ostajan valinta maksuehtojen ja lainanotto lähteen suhteen riippuu myyjän mahdollisuudesta käyttäytyä opportunistisesti; maksuehdot voidaan määrätä sopimuksin sellaisiksi, että ne suojaavat ostajaa tällaiselta käytökseltä. Ostaja voi esimerkiksi olla haluton suostumaan maksuun toimituksen yhteydessä, jos hän ei pysty tarkastamaan tuotetta tässä vaiheessa. Myös myyjän luoton muodossa antama peruuttamaton investointi ostajan

toimintaan suojaa ostajaa opportunistiselta käytökseltä, koska se tuottaa informaatiota myyjän taloudellisesta intressistä liiketoiminnan jatkamista kohtaan. Tämä vähentää myyjää koskevaa epävarmuutta. Ostaja pyrki luonnollisesti maksimoimaan oman hyötynsä ja valitsemaan itselleen parhaiten sopivat maksuehdot, jos hänellä on mahdollisuus vaikuttaa luoton ehtoihin. (Smith, 1987).

Myyjä vetää omat johtopäätöksensä ostajan maksuehtoja koskevien päätösten perusteella ja valitsee omat luottoehtonsa tämän pohjalta. Jos ostaja esimerkiksi pystyy hyödyntämään nopeaan maksuun liittyvän alennuksen, ostaja on todennäköisesti matalan riskin asiakas. Jos taas asiakas valitsee luottovaihtoehdon ja hyödyntää koko tarjotun maksuajan, myyjä tietää, että kyseistä ostajaa kannattaa valvoa. Tämän jälkeen myyjä voi hankkia lisätietoja erottaakseen ostajat, jotka tarvitsevat väliaikaista avustusta ja joita myyjällä on intressi tukea lyhyellä aikavälillä, niistä ostajista, jotka suurella todennäköisyydellä laiminlyövät maksunsa ja joiden ei odoteta tulevaisuudessa tuovan sellaisia tuottoja, että jatkuva luoton myöntäminen olisi perusteltua. Tällöin voidaan puhua luoton jo aiemmin mainitusta merkinantoteoriasta. Myyjä voi tarjota luottoa halvemmalla kuin rahoituslaitos, jos se odottaa hyötyvänsä luoton valitsevien ostajien valvonnasta ja tukemisesta. Tämä odotettu hyöty selittää, miksi myyjät pystyvät rahoittamaan ostajien hankintoja alhaiseen hintaan ja yhdistää tämän luottoehtojen merkinantoteorian perinteiseen rahoitusmotiiviin. (Smith, 1987).

Kaupallisten sopimusten maksuehdot

Kun kyseessä on kaupallinen sopimus, noudatetaan maksuehtojen määrittelyssä lakia kaupallisten sopimusten maksuehdoista. Maksuehtolakia sovelletaan 1 §:n mukaan sellaisiin maksuihin, jotka elinkeinonharjoittajan tai hankintayksikön on suoritettava elinkeinonharjoittajalle vastikkeena tavaraa tai palvelusta. Laissa tarkoitettuja hankintayksiköjä ovat lain 2 §:n mukaan:

- 1) *valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset;*
- 2) *Ahvenanmaan maakunnan viranomaiset ja liikelaitokset;*
- 3) *evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset;*
- 4) *valtion liikelaitokset; (8.4.2016/243)*
- 5) *julkisoikeudelliset laitokset.*

Julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan 1 momentissa oikeushenkilöä, joka on perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta, ja:

- 1) *jota rahoittaa pääasiallisesti hankintayksikkö;*

2) jonka johto on hankintayksikön valvonnan alainen; taikka

3) jonka hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenistä hankintayksikkö nimeää yli puolet.

Maksuehtolaissa säädetään myös maksuajoista, viivästyskoroista ja perinnästä kaupallisten sopimusten osalta.

Euroopan unionin suosittamat maksuajat ja suomalaisten asiakkaiden maksukäyttäytyminen

Intrum Justitia julkaisee vuosittain European Payment Report-nimisen raportin, joka kuvaa viivästyneen maksun vaikutusta Euroopan yritysten kehitykseen ja kasvuun. Raportin tulosten avulla on mahdollista ymmärtää paremmin, kuinka eurooppalaiset yrityksen kokevat maksukäyttäytymisen omissa maissaan. Raportti perustuu kyselyyn, joka on toteutettu samanaikaisesti 29 Euroopan maassa alkuvuodesta 2016. Se sisältää tietoa tuhansista yrityksistä koskien eurooppalaisten yritysten maksukäyttäytymistä ja taloudellista tilannetta. Tulosten tavoitteena on osoittaa muun muassa, kuinka viivästynyt maksu tai maksujen laiminlyönti vaikuttaa Euroopan Unionin talouteen. Useat kaupallisten liiketoimien maksut yritysten tai yritysten ja julkisen vallan välillä suoritetaan huomattavasti sovittua myöhemmin, ja tämä tulee yrityksille kalliiksi. Suojellakseen eurooppalaisia yrityksiä, EU on omaksunut direktiivin 2011/7/EU taistellakseen myöhäisiä maksuja vastaan. Direktiivi suosittelee, että maksuajat yrityksillä olisivat maksimissaan 60 päivää ja julkisilla puolella 30 päivää. (Intrum Justitia 2016).

Kyseinen Intrum Justitian raportti kertoo, että asiakkaat maksavat Suomessa keskimäärin muutaman päivän myöhässä, eli todelliset keskimääräiset maksuajat ovat pidempiä kuin myyjän myöntämät maksuajat. Raportti kertoo myös, että suomalaiset yritykset joutuvat vuosittain kirjaamaan keskimäärin 0,9 prosenttia liikevaihdostaan kuluksi myöhästyneiden tai kokonaan maksamatta jääneiden saamisten vuoksi. Kuluttajakaupassa keskimääräinen annettava maksuaika on 12 päivää, yritysten välisessä kaupassa 18 päivää ja julkisella sektorilla 19 päivää. Kuluttajakaupan keskimääräinen todellinen maksuaika on 14 päivää, yritysten välisessä kaupassa 23 päivää ja julkisella sektorilla 23 päivää. Asiakkaat siis maksavat jatkuvasti muutaman päivän myöhässä. Merkittävin myöhästyneen maksun syy olivat velallisten taloudelliset vaikeudet. Kyselyyn osallistuneista 61 prosenttia on kertonut, että asiakkaat ovat pyytäneet pidempiä maksuaikoja kuin mitä myyjä on halukas myöntämään. Usein tähän on ollut syynä kaupankäynti suurten ja monikansallisten yhtiöiden kanssa. Raportti osoittaa, että perintätoimet ovat toiseksi yleisin suojauskeino asiakkaiden maksamattomuutta vastaan. (European Payment Report 2016).

2.4 Saatavien perintä

Perinnästä säädetään laissa saatavien perinnästä. Lain 1 §:n mukaan perinnällä tarkoitetaan kaikkia toimia, joiden tarkoituksena on saada velallinen vapaaehtoisesti maksamaan erääntynyt velkojan saatava. Perintälakia ei sovelleta saatavan velkomiseen tuomioistuimessa eikä ulosottomenettelyyn. Kyseisessä laissa säädetään erääntyneen saatavan perinnästä sekä perintään liittyvistä sekä velkasuhteen osapuolten asemaan vaikuttavista seikoista. Saatavaa voi periä alkuperäinen velkoja tai toimeksisaaja, esimerkiksi perintätoimisto (Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä, 2014). Perintätoimisto on ulkopuolinen taho, jolle velkoja on antanut toimeksiannon saatavien maksumuistutusten teosta ja/tai oikeudellisen perinnän hoitamisesta.

Perintälain 4 §:ssä säädetään hyvästä perintätavasta. Perinnässä tulee aina noudattaa hyvää perintätapaa. Perinnässä ei saa käyttää hyvän perintätavan vastaista tai muutoin velallisen kannalta sopimatonta menettelyä. Perinnän maksujärjestelyihin tulee suhtautua vastuullisesti. Kilpailu- ja kuluttajavirasto on antanut ohjeistuksen hyvästä perintätavasta kuluttajaperinnässä. Ohjeistuksen mukaan kuluttajavelallisten kollektiivinen suojeleminen perinnässä on erityisen tarpeellista, koska velkoja valitsee perintätoimiston, mutta velallinen maksaa perinnästä aiheutuvat kulut. Kuluttajien ja yritysten välisten sopimusehtojen tulee olla kohtuulliset, ja myös julkisorganisaatioiden toimilta kansalaisia kohtaan odotetaan kohtuullisuutta. Kuluttajasaatavia koskevia säännöksiä sovelletaan sellaisiin elinkeinonharjoittajien saataviin, jotka perustuvat kulutushyödykkeen luovuttamiseen tai luottoon kuluttajalle, sekä julkisoikeudellisen oikeushenkilön saataviin tai julkisen tehtävän hoitamiseen liittyviin saataviin silloin, kun velallinen on yksityishenkilö. (Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä, 2014).

Kilpailu- ja kuluttajaviraston ohjeistuksessa käsitellään muun muassa velallisen yksityisyyden suoja, velallisen tietojensaantioikeutta, velkojen vanhentumista ja perintää toteuttavien tahojen velvollisuuksia. Ohjeeseen sisältyviä asioita ovat myös maksumuistutusten sisältö, määrä ja maksuajat sekä perintäkulojen enimmäismäärä. Velallisella on oikeus saada tietoja velkatilanteestaan, vanhentuneita velkoja ei saa periä, perintää ei saa aiheuttomasti pitkittää eikä perinnästä saa aiheutua velalliselle tarpeetonta haittaa tai kohtuuttomia kuluja. Jos velallinen kiistää maksuvelvollisuutensa ja esittää sille asianmukaisen perusteen, perintälaissa tarkoitettua vapaaehtoista perintää ei saa jatkaa kiistetyltä osin ennen asian selvittämistä. Perintää suorittanut ammattimainen perijä sekä velkoja ovat vastuussa vahingosta, joka on aiheutunut toimeksisaajan lain vastaisesta tai muutoin virheellisestä menettelystä. (Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä, 2014).

Julkisyhteisö velkojana

Silloin kun julkisyhteisö perii saatavaansa kansalaiselta, perinnässä on toimittava asiallisesti, tahdikkaasti ja otettava huomioon vähintään samat vaatimukset kuin elinkeinonharjoittajan perinnässään. Kunnalla julkisyhteisönä on korostunut vastuu velkojana, koska sillä on usein muita velkojia paremmat mahdollisuudet arvioida velallisen tilannetta. Erityisesti yhteiskunnallisen vastuun näkökulmasta on keskeistä, että kunta harkitsee velalliselle aiheutuvaa kokonaisrasitusta ennen kuin lisää velallisen maksettavaksi tulevia kuluja. Erityispiirteinä yksityisoikeudellisten saatavien perintään verrattuna on se, että kuntien saatavat ovat usein suoraan ulosottokelpoisia ja myös kyseisten saatavien perintäkulut ovat suoraan ulosottokelpoisia riippumatta siitä, johtuvatko ne velkojan perintätoimista vai perintätoimeksiannon hoitamisesta. (Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä, 2014).

Antaessaan perinnän toimeksisaajan hoidettavaksi kunnan on otettava huomioon, että perintää ammattimaisesti harjoittavat eivät toimi virkavastuulla, ja näin ollen kunnan on valvottava toimeksisaajan perintämenettelyä. Jos velallisella on esimerkiksi sosiaalinen suorituseste, ei perinnän eteenpäin vieminen ole yleensä järkevää. Erilaisia maksusopimuksia ja muita maksujärjestelyjä tulisikin käyttää erityisesti silloin, kun kunta on velkojana, jotta velallisen tilanne ei muodostu ylivoimaiseksi. Silloin kun velalliselta ulosmitataan säännöllisesti osa tuloista, erillisperinnän käynnistämistä yksittäisten saatavien osalta tulee harkita erityisen tarkasti. Perintää pitkitetään kenties kohtuuttomasti, jos saatava siirretään kunnan oman perinnän jälkeen toimeksisaajalle ja vielä sen jälkeen ulosottoon. Kustannukset voivat tulla kunnan itsensä kustannettavaksi esimerkiksi lisääntyvänä toimeentulotukena. (Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä, 2014).

Perintätoimiston vastuu

Ammattimaisen perijän, esimerkiksi perimistöimiston, on erityisesti otettava toiminnassaan huomioon velallisen oikeudet huolimatta siitä, että toimeksiantajana on velkoja. Kuluttajavelallinen – tai velkojakaan – ei välttämättä tunne vapaaehtoiseen perintään ja ulosottoon liittyviä säädöksiä tai ulosoton edellytyksiä. Tämän vuoksi toimeksisaajalta edellytetään perinnässä erityistä huolellisuutta. Toimeksisaajan kaikissa yhteydenotoissa, välineestä riippumatta, tulee käydä ilmi se, mitä saatavaa perintä koskee, se että saatava on toimeksisaajalla perittävänä ja toimeksisaajan toiminimi ja yhteystiedot. Lainvastaisia tai selvästi perusteettomia saatavia ei saa ottaa perittäväksi. Toimeksisaajalla on kuitenkin lähtökohtaisesti oikeus luottaa saatavan perusteen oikeellisuuteen. Perintätoimiston on

myös kieltäydyttävä vanhentuneen saatavan perimisestä ja esimerkiksi korkolaissa säädettyä korkeamman viivästyskoron vaatimisesta. (Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä, 2014).

Perintätyypit

Saatavien perintä käsittää vapaaehtoisen perinnän, oikeudellisen perinnän ja jälkiperinnän. Vapaaehtoisella perinnällä tarkoitetaan avoimesta saatavasta asiakkaalle lähetettäviä maksumuistutuksia. Jos vapaaehtoinen perintä ei tuota tulosta, voidaan saatavan perintää jatkaa harkinnan mukaan oikeus- teitse. Oikeudellinen perintä pitää sisällään pakkotoimenpiteitä, kuten haaste, tuomio ja ulosotto. (Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä – Taloushallinnon sanasto 2014). Jos velallisen perintä osoittautuu tuloksettomaksi, saatavan perintää voidaan luottotappiosuosituksen jälkeen jatkaa jälkiperintänä. Tällöin perintätoimenpiteet perustuvat asiakkaan maksukyvyssä tapahtuviin muutoksiin (Intrum Justitia – Tapa Toimia 2016).

3 SUORITUKSEN MITTAAMINEN

3.1 Mitä suorituksen mittaaminen on

Carter (1991) käsittelee artikkelissaan suorituksen mittareiden käyttöä erilaisissa organisaatioissa. Olipa kyse millaisesta organisaatiosta tahansa, suoritusmittareiden tavoitteena on tuottaa johdolle selkeä kuva tavoitteista ja tarjota keino näiden tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen. Suorituksen mittareiden avulla voidaan arvioida ja mitata organisaation panosta ja suoritusta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Mittarit ovat johdon kontrollin ja vastuun välineitä; pyrkimyksenä on kontrolloida toimintaa kuitenkin ”hengittämättä johdon niskaan” ja seurata tarjottujen palvelujen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Erilaisissa organisaatioissa suorituksen mittaaminen voi olla erilaista, ja tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa vaihtelua suorituksen arvioinnissa organisaatioiden välillä ovat muun muassa omistus, kaupankäyntistatus, alan kilpailutilanne, poliittisen tilivelvollisuuden laajuus, organisaation heterogeisuus, toiminnan monimutkaisuus sekä tavoitteiden ja niiden saavuttamisen keinojen epävarmuus.

Omistuksella tarkoitetaan sitä, onko kyseessä julkinen vai yksityinen sektori, kun taas kaupankäyntistatus viittaa siihen, onko kyseessä kauppaa käyvä organisaatio vai ei. Kilpailutilanne kertoo, onko alalla muita organisaatioita, jotka tuottavan samanlaisia tuotteita ja palveluja. Poliittisen tilivelvollisuuden laajuus on hyvin erilainen julkisella puolella kuin yrityssektorilla. Organisaation heterogeisuus viittaa tuotteiden ja palvelujen määrään, kun taas monimutkaisuus kuvaa sitä, kuinka laajaa osaamista toiminta vaatii. Tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseen ovat erilaisia eri organisaatioissa ja jollakin toimijoilla niihin voi sisältyä enemmän epävarmuutta kuin toisilla. Pitkään toiminut, paikansa markkinoilla vakiinnuttanut organisaatio on usein paremmin perillä tavoitteistaan ja parhaista keinoista niiden saavuttamiseen, kun taas juuri perustettu organisaatio vasta etsii vastauksia näihin kysymyksiin. (Carter, 1991).

Carter (1991) kirjoittaa suoritusmittaristojen elinkierrosta, josta hän nostaa esille mahdollisen ohjaillevan teorian; ”kypsille” mittaristomalleille on ominaista se, että ne on suunniteltu ja rakennettu tiettyyn tarkoitukseen ammattilaisten toimesta, ne ovat taloudellisia ja niiden tuottama tieto on oikea-aikaista. Smith (1990) huomauttaa, että suorituksen mittauksen tuottaman tiedon tulee olla relevanttia ja luotettavaa ja tiedon keräämisen kustannukset eivät saa ylittää tiedosta saatavia hyötyjä.

3.1.1 Suorituksen mittarit

Määrällisiin, pääosin kirjanpitoon perustuviin mittareihin turvautuminen on tänä päivänä merkittävässä roolissa erilaisten organisaatioiden kontrollitekniikkana (Modell, 2004). Taloudellisia tunnuslukuja käytetään moniin eri tarkoituksiin, kuten yrityksen velkojen maksukyvyn arviointiin, liiketoiminnan ja johtamisen menestyksen mittaamiseen ja yrityksen suorituksen lakisääteiseen sääntelyyn. Näistä tunnusluvuista tulee usein käytön myötä normeja ja standardeja ja ne saattavat vaikuttaa suoritukseen. Alan kirjallisuudessa yrityksiä ohjeistetaan useimmiten käyttämään alan keskiarvoja tavoitteina. Taloudellisten tunnuslukujen käytölle on tunnistettu kaksi periaatetta; perinteisessä, ohjeellisessa käytössä on kysymys yrityksen tunnuslukujen vertaamisesta standardeihin. Empiirisessä tarkoituksessa tunnuslukuja käytetään empiiristen suhteiden arvioinnissa sekä erilaisiin ennustaviin tarkoituksiin. Kirjanpitäjät ja analyytikot ennustavat niiden avulla tulevia taloudellisia muuttujia, kuten tuottoja, kun taas tutkijat käyttävät tunnuslukuja tilastollisissa malleissa esimerkiksi luottoluokitukseen, riskiarviointeihin ja konkurssien ennustamiseen. (Barnes, 1987).

Suorituksen mittaamiseen käytettävät tunnusluvut ovat perinteisesti suhdelukuja, ja tähän on kaksi periaatteellista syytä; tällä kontrolloidaan koon efektiä taloudellisiin muuttujiin, joita tarkastellaan sekä kontrolloidaan alakohtaisia tekijöitä. Koko on asianmukaisesti kontrolloitu vain silloin, kun kaksi taloudellista muuttujaa ovat tiukasti suhteellisia, ja toisaalta suhdeluvut auttavat vertailua yritysten ja alojen välillä. Tarkoituksenmukaisessa suhdelukuanalyysissä yrityksen lukuja verrataan alan normeihin, jotka voivat olla sijaintilukuja, kuten keskiarvo tai mediaani, ja tällöin johtopäätökset yrityksen suorituksesta pohjautuvat yrityksen lukujen ja alan normien väliseen eroon. Jos tunnuslukuja käytetään ennustustarkoituksiin, ennustavat mallit ovat luotettavia vain silloin, kun niiden perustana olevat suhteet ja parametrit ovat vakaita ajan suhteen. Muutoin malli on validi vain tutkitun jakson suhteen eikä sitä voida yleistää. Myös käytettävien tunnuslukujen valinta on kiistanlainen aihe lukujen antaman päällekkäisen tiedon vuoksi. Jos analyysissä käytetään kaikkia mahdollisia tunnuslukuja, malli sisältää itseään toistavaa tietoa. Toisaalta jos malliin sisällytetään vain täysin riippumattomat luvut, tietoa todennäköisesti menetetään. (Barnes, 1987).

Esiin on nostettu myös tarve muille kuin taloudellisille ja tuottoihin perustuville mittareille. Näiden ensisijaisena tehtävänä on päätöksenteon tukeminen, eli päätöksenteolle relevantin tiedon tuottaminen ja tarpeettoman tiedon poissulkeminen. Kun organisaatiossa pystytään keskittymään oikeisiin asioihin, saadaan selkeämpi kuva siitä, mihin taloushallinnon henkilöstön tulee keskittyä ja mitä tulee mitata. Riskinä tällaisten mittareiden käytössä kuitenkin on, että niitä kehitetään ja otetaan käyttöön

lähinnä uteliaisuuden, ei niinkään käytännöllisyyden vuoksi. Onkin tärkeää huolehtia siitä, että käytössä olevat mittarit ovat oikeasti hyödyllisiä ja tulkittavissa, eikä niitä saa olla liikaa. Mittareiden perusteellinen suunnittelu, oikeanlainen käyttö ja jatkuva kehittäminen ovat avainasemassa. (Mayston, 1985). Tutkijat ovat kritisoineet liiallista keskittymistä pelkkiin taloudellisiin ja tehokkuuteen perustuviin mittaristoihin, ja esiin on noussut tarve yhdistää suoritusmittarit strategisiin tavoitteisiin ja kehittää moniulotteisempia mittaristoja. Vastauksena tähän kysyntään on kehitetty muun muassa Kaplanin ja Nortonin (1992) Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Kyseinen mittaristo on strategisempi, moniulotteisempi ja tavoiteorientoitunut. BSC kehitettiin alun perin yksityiselle sektorille, mutta se on levinnyt myös julkisen sektorin käyttöön. Balanced Scorecard voikin olla pienen muokkauksen jälkeen tehokas mittausväline sekä julkiselle sektorille että muille voittoa tavoittelemattomille organisaatioille.

3.1.2 Hyvän suoritusmittausjärjestelmän ominaisuudet

Mikä tekee hyvän suorituksen mittarin tai mittausjärjestelmän? Tämän kysymyksen Carter (1991) on esittänyt tutkimuksessaan. Kysymykseen ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä ja kaiken kattavaa vastausta. Suoritus on hyvin laaja ja epämääräinen käsite, ja sillä on useita merkityksiä eri ryhmille ja ihmisille eri asiayhteyksissä. Jotkut organisaatiot keskittyvät taloudelliseen suoritukseen, kun taas toiset ovat kiinnostuneita menetelmien ja toimintojen tehokkuudesta ja palvelujen ja tuotteiden laadusta. Onkin haastavaa, ellei jopa mahdotonta, suunnitella mittareita, jotka sopivat kaikkiin tilanteisiin ja organisaatioihin ja vastaavat kaikkiin kysymyksiin koskien suorituksen eli ulottuvuuksia.

Mittareita kehitettäessä tulee huomioida eri organisaatioiden tarpeet; mittareiden on oltava relevantteja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden kannalta ja niiden tulee mitata organisaation kannalta keskeisiä asioita. Mittarit eivät saa olla manipuloitavissa ja niiden pitää olla luotettavia ja perustua täsmällisen tietojärjestelmän tuottamaan informaatioon. Mittareiden tulee olla tarvittavan kattavia ja ylipäätään käyttökelpoisia, sekä niin yksiselitteisiä, ettei niitä voida kyseenalaistaa. Mittausjärjestelmä ei myöskään saa olla liian laaja ja sekava. Mittareita ei saa olla liikaa, jottei järjestelmä ole liian monimutkainen. Kun järjestelmään on valittu muutama organisaatioon sopiva mittari, on sitä helppompaa käyttää ja seurata. Järjestelmän on oltava ajan tasalla, tallennettava tietoa nopeasti ja oltava organisaatiolle merkityksellinen ja toimintaa ohjaava. Järjestelmä on aina toimivampi, jos se on rakennettu nimenomaan käyttäjäorganisaatiota varten. Kun järjestelmä suunnitellaan pitäen mielessä tietyt tavoitteet ja visio siitä, kuinka sitä tullaan käyttämään, on sen tarkoitus todennäköisemmin kattava ja lopullinen tuota käyttökelpoinen. (Carter, 1991).

Kattavan ja käyttökelpoisen mittariston kehittämisessä onkin merkittävä tekijänä kyky selviytyä useista käsitteellisistä suunnitteluhaasteista, kuten suorituksen omistus; kuka on vastuussa mistäkin suorituksen ulottuvuudesta ja elementistä. Myös vastuunjako, autonomia ja toiminnan keskittyneisyys vaikuttavat mittareiden rakentamiseen ja käyttöön. Julkisella sektorilla organisatoriset piirteet usein muotoilevat mittaristostrategioita, kun taas yksityisellä puolella ajava voima on kilpailu. Mittaristojärjestelmät ovat jatkuvassa muutoksessa ja mittareiden käyttötarkoitus voi ajan myötä muuttua. (Carter, 1991).

3.2 Myyntisaamisten mittarit

Myyntisaamisille on olemassa useita erilaisia mittareita ja tunnuslukuja. Alan kirjallisuudessa usein esille tulevia tunnuslukuja ovat muun muassa myyntisaamisten kiertoaika (DSO, days sales outstanding) ja aging schedule eli myyntisaamisten ikäanalyysi (Gallinger & Ifflander, 1986; Gentry & De La Garza 1985). Barnes (1987) tuo esille artikkelissaan myyntisaamisten kiertonopeuden (accounts receivable turnover) ja García-Teruel & Martínez-Solano (2010) kirjoittavat myyntisaamisten suhteuttamisesta myynteihin. Petersen ja Rajan (1997) mainitsevat myyntisaamisten suhteuttamisen varoihin eli taseen loppusummaan.

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka kauan yrityksessä keskimäärin kestää, ennen kuin myyntituotot kertyvät kassaan. Kiertoaika voidaan laskea joko jakamalla tarkasteltavan ajanjakson loppuhetken myyntisaatavat keskimääräisellä päivittäisellä myynnillä tai vaihtoehtoisesti kertomalla myyntisaatavat tarkasteltavan jakson päivien lukumäärällä ja jakamalla tästä saatavan summan myynteillä. Jos kiertoaikaa tarkastellaan vuositasolla, päivien lukumääränä käytetään pääsääntöisesti 365 päivää, joskus poikkeuksellisesti 360 päivää. Myyntisaamisten kiertoaikaa voidaan verrata esimerkiksi yrityksen aiempien vuosien arvoihin, saman toimialan muihin yrityksiin tai toimialan keskiarvoihin. Myyntisaamisten kiertonopeus kertoo, kuinka monta kertaa myyntisaatavat kiertävät tarkastelujakson aikana. Tunnusluku saadaan jakamalla laskentajakson päivien lukumäärä myyntisaatavien kiertoajalla. Tunnusluku voidaan laskea myös ilman kiertoaikaa, jolloin se lasketaan jakamalla tarkastelujakson aikainen luottomyynti tarkastelujakson loppuhetken myyntisaatavien määrällä. (Niskanen & Niskanen 2004, s. 122-123). Jo aiemmin mainitussa myyntisaamisten ikäanalyysissä maksamattomat saamiset luokitellaan iän mukaan kategorioihin ja ilmaistaan tuon luokittelun perusteella prosentteina maksamattomien saamisten kokonaismäärästä tietyinä ajankohtana. Kategorioiden yhteissumma on aina 100%. Ikäanalyysi siis kertoo yrityksen myyntisaamisten ikärakenteen. (Leitch

& Lamminmaki, 2011). Suhteuttaminen myynteihin tai taseen loppusummaan kertoo, kuinka paljon myyntisaamisia on suhteessa tietyn ajanjakson luottomyynteihin tai taseen loppusummaan. Laskennassa käytetään lähtökohtaisesti tilikauden luottomyyntien määrää ja vastaavan tilikauden lopun myyntisaamisia ja taseen loppusummaa. (García-Teruel & Martínez-solano 2010; Petersen & Rajan 1997).

3.3 Suorituksen mittaaminen julkisella sektorilla

Suorituksen mittaaminen ja erilaiset taloutta kuvaavat tunnusluvut miellettiin pitkään osaksi yritys-sektoria, ja niiden historia yksityisellä puolella on huomattavasti pidempi. Suorituskyvyn mittareiden käyttö on kuitenkin lisääntynyt myös julkisella sektorilla. (Smith, 1990). Julkisen sektorin kohtaama paine toimia tehokkaasti sekä vaatimukset toiminnan läpinäkyvyydestä sekä tilivelvollisuudesta koskien julkisia varoja ovat osaltaan vaikuttaneet suorituksen mittaamisen kasvaneeseen tärkeyteen (Northcott & Taulapapa, 2012). Niin kutsuttu uusi julkinen sektori pyrkii toiminnassaan tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen sekä julkisten palvelujen volyymin ja laadun säilyttämiseen, ja tästä syystä sekä taloudellisen että muun toiminnan tehokkuuden ja kustannusten seuraaminen on tärkeää. Julkista sektoria tutkittaessa on myös havaittu paineita erilaisten tavoitepohjaisten kontrollien ja mittareiden käyttöönottoon pelkkien kirjanpitoon perustuvien mittareiden sijaan. (Brignall & Modell, 2000).

3.1.1 Suorituksen mittaamisen kehitys

Kun mittareiden kehittäminen julkisen sektorin organisaatioiden kontrolloimiseksi alkoi 1980-luvulla, syyksi tähän kuvattiin tyypillisesti kasvava huoli fiskaalisesta yhtenäisyydestä ja rehellisyydestä sekä tilivelvollisuudesta, joka tuolloin tiivistyi niin kutsuttuihin kolmeen E:hen: economy (taloudellisuus), efficiency (tehokkuus) ja effectiveness (vaikuttavuus). Koska vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa, tunnusluvut rajoittuivat taloudellisiin ja muihin tehokkuuteen perustuviin mittareihin. Siitä on kuitenkin ristiriitaisia mielipiteitä, kuinka hyvin tällainen taloudellisesti orientoitunut kontrolli onnistui juurtumaan julkisen sektorin organisaatioihin. Kaikki toimivat eivät aina ota näitä mittareita tosissaan eivätkä osallistu niiden käyttöön, ja niiden onnistunut käyttöönotto vaatiikin henkilöstön koulutusta ja sitoutumista. Monet tutkijat ovat sanoneet, että mittareita tulisi laajentaa niin, että ne heijastavat näkökulmia, jotka ovat relevantteja nimenomaan julkiselle sektorille. (Modell, 2004).

Carterin (1991) mukaan eräs suoritusmittariston toteutuksen rajoitus liittyy sen kehitykseen julkisen sektorin organisaatioissa liittyy palvelun tuottajien autonomiaan ja valtaan. Mittariston hyväksyttävyyden henkilöstön taholta riippuu sekä järjestelmän teknisestä suunnittelusta, että laajemmista implikaatioista, joita sillä on vallan jakamiseen organisaation sisällä. Menestyksellä toteutus voi olla riippuvainen halusta ”taistella poliittista taistelua” palveluntarjoajia vastaan samoin kuin johdon kyvystä neuvotella muutoksesta. Myös Carter (1991) nostaa esille kolme E:tä, ja huomauttaa, että niitä on kritisoitu liiallisesta rajoittuneisuudesta ja liiallisesti keskittymisestä kustannusten leikkaamiseen ja tuottavuuden kasvattamiseen, jolloin muun muassa laatu ja asiakkaat on unohdettu. Laadun mittarina on useimmiten se, tehdäänkö rutiiniasiat oikein ja ajallaan, sen sijaan että mitattaisiin lopullisten tuotteiden laatua.

3.3.2 Suorituksen mittaamisen haasteet julkisella sektorilla

Monet tutkijat ovat kyseenalaistaneet suorituksen mittareiden sopivuuden julkiselle sektorille. Tutkijat ovat epäilleet muun muassa julkisen sektorin johdon parantamisen mahdollisuuksia taloudellisiin mittareihin turvautumalla. (Modell, 2004). Sekä Ittner ja Larcker (1998) että Modell (2004) nostivat esille kysymyksen siitä, toimivatko yksityisen sektorin käsitykset suorituksen mittaamisesta ja tilivelvollisuudesta julkisella sektorilla. Smith (1990) toi tutkimuksessaan esille myös julkisen sektorin monimutkaisemman vastuunjaon verrattuna yrityssektoriin. Julkisella puolella vastuu tuloksesta ja raportoinnista on huomattavasti hajautetumpi. Julkisella sektorilla tilivelvollisia voi olla huomattavasti enemmän kuin yksittäisessä yrityksessä ja näillä tilivelvollisilla voi olla erilaisia tavoitteita ja tarpeita. Tilivelvollisuudella on myös monta eri tasoa, kuten äänestäjien valitsemat virkamiehet, eri yksiköiden johtajat ja näiden alaisuudessa toimiva henkilöstö. Tämä voi johtaa mittareiden vääränlaiseen käyttöön, joka johtaa virheellisiin johdon reaktioihin.

Modellin (2004) mukaan osa tutkijoista on sitä mieltä, että julkinen sektori voi tarjota johtavat kärjen suorituksen mittauksessa, kun taas kriitikot sanovat, että julkisella sektorilla mitataan liian monia asioita ja vääriä asioita. Jotkut väittävät, että yksipuolinen turvautuminen taloudellisiin ja muihin tehokkuuteen perustuviin mittareihin on epäonnistunut parantamaan julkisten palvelujen varautumista tulevaa varten. Toisaalta julkisen sektorin organisaatioiden mittausten menetelmiä saatetaan pitää liian laajoina eikä tarpeeksi fokuksituneina, jotta ne antaisivat strategista suuntaa toiminnalle. Julkisen sektorin organisaatioilla on taipumus koota enemmän tietoa kuin on tarpeen päätösten tekemiseksi ja usein niitä kritisoidaan taloudellisten mittareiden liiallisesta painotuksesta ja suorituksen raportoinnin

ylikuormittumisesta. Usein saatetaan kerätä monipuolista tietoa suorituksen eri näkökulmista muodon vuoksi, todellisen huomion kuitenkin ollessa ainoastaan taloudellisissa mittareissa. Tulee myös muistaa, että julkisella sektorilla päätöksenteko on usein luonteeltaan hyvin poliittista. Julkisen sektorin organisaatioiden riippuvuus poliittisesti osoitetusta rahoituksesta voi johtaa mittariston fokuksen kaventumiseen tärkeillä osa-alueilla. Ylimmän johdon sitoutuminen mittausjärjestelmään onkin avainasemassa yhteisymmärryksen rakentamisessa ja menestyksekkäässä mittariston käyttöönotossa.

3.3.3 Julkisen sektorin erityispiirteitä

Carter (1991) halusi tutkimuksessaan testata väitettä, jonka mukaan julkisella sektorilla on jokin tietty ominaisuus, joka tekee yksityisen sektorin tekniikoiden soveltamisen sopimattomaksi tai ainakin vaikeaksi. Tutkija totesi, että suorituksen arviointi on yksityisellä sektorilla helpompaa ja muutoinkin erilaista. Tälle julkisen ja yksityisen sektorin erolle on tarjottu kaksi selitystä. Ensimmäinen selitys on se, että koska yksityisellä sektorilla seurataan ”viivan alle” jäävää tulosta, on suorituksen mittaus selkeä, kiistaton tekninen toiminto. Toisaalta julkisen sektorin organisaatioiden toimintaan liittyy sosiaalisia ja poliittisia paineita. Mittareiden käyttöönoton ja kehittämisen haasteet voivatkin heijastaa tiettyjä organisatorisia piirteitä. Smithin (1990) mukaan vaikeus tulkita julkisen sektorin suoritusmittareita nouseekin suuresta määrästä vaihtelun lähteitä.

Smith (1988) on antanut viisi syytä, miksi kahden organisaation suorituksen välillä voi olla eroja nimenomaan julkisella sektorilla. Eri organisaatiolla voi ensinnäkin olla erilaisia tavoitteita, kun yksityisellä puolella tavoite on yleensä miltei poikkeuksetta tuottojen maksimointi. Julkisella sektorilla on hyvin monenlaisia palveluja ja toimintoja aina sairaanhoidosta ja päivähoidosta kiinteistö- ja asumispalveluihin, ja näillä palveluilla voi olla erilaisia tavoitteita. Toisaalta eri alueilla voi olla erilaisia tarpeita; vaikka niillä olisi samat tavoitteet, niiden käytettävissä olevissa resursseissa voi olla eroja. Esimerkiksi maaseudulla toimivalla virastolla tai sairaalalla voi olla hyvin erilaiset tarpeet ja toimitatavat kuin vastaavalla toimijalla kaupunkialueella. Toimijoilla voi olla myös erilaisia kuluja; toiminta voi vaatia erilaisia resursseja eri paikoissa ja sijainti voi vaikuttaa toimintaan. Yksityisen sektorin yrityksen ei tarvitse toimia epäsuotuisissa olosuhteissa ja se voi muuttaa toimintaansa ja tehdä muita sopeuttavia toimenpiteitä, julkisilla toimijoilla ei ole samanlaista valinnanvapautta. Julkisen puolen organisaatioiden johtajien kompetensseissa saattaa myös olla eroja ja johtajat voivat käyttää resursseja eri tavoin. (Smith, 1988).

Olipa kyse millaisesta organisaatiosta tahansa, suorituksen mittareiden tulisi aina tehostaa ja edistää tilivelvollisuutta. Keinoja tämän toteuttamiseksi ovat muun muassa organisaation tavoitteiden ja prioriteettien selkiyttäminen, mittareiden käyttö kannustejärjestelmänä, standardien määrittely mittareiden avulla, edistyksen seuranta mittareiden kautta ja mittariston hyödyntäminen johdon informaatiojärjestelmänä. Kun mittaristoilla luodaan organisaation toiminnalle standardit, on tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen helpompaa ja standardeilla voidaan viestiä haluttu tavoitetaso myös ulkopuolisille toimijoille. Mittariston ollessa edistyksen seuraamisen väline, tehokkuuden, politiikkojen vaikutuksen ja johdon seuraaminen ja valvonta on selkeämpää. Kun mittaristot tuottavat johdolle jatkuvaa, ajantasaista tietoa, on mahdollisiin ongelmatilanteisiin helpompi reagoida. Tavoitteena on siis saada johdon kontrolli veronmaksajien resursseista vastaamaan yhteisön toiveita ja varmistaa niiden resurssien tehokas käyttö. (Smith, 1988).

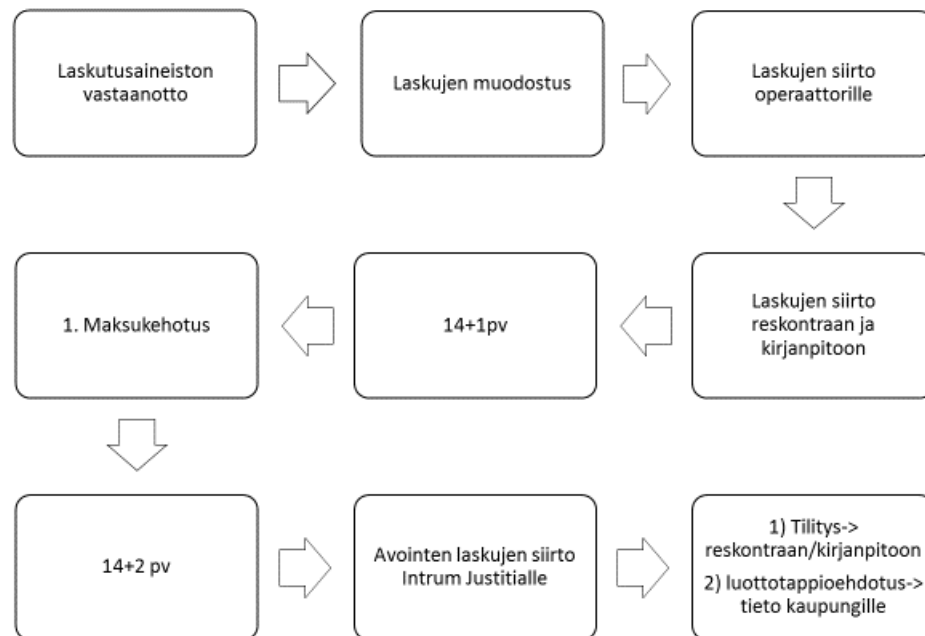
Päämies-agentti-teoria ja tilivelvollisuus

Smith (1990) tuo tutkimuksessaan esille niin sanotun päämies-agentti-teorian puhuttaessa tilivelvollisuudesta. Julkisella sektorilla päämiehiä ovat yleensä kuluttajat, eli esimerkiksi kunnan asukkaat, jotka maksavat veroja ja valitsevat äänestämällä edustajansa. Nämä valitut edustajat puolestaan ovat äänestäjien puolesta toimivia agenteja, jotka ovat vastuussa valitsijoilleen. Yksityisen sektorin päämies-agentti-malli on Smithin (1990) mukaan riittämätön mallintamaan julkisen sektorin ulkoisen raportoinnin tavoitteita ja vaatimuksia sillä julkisella sektorilla on monia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat sen toimintaan ja suorituksen mittaamiseen. Monia julkisia palveluja tarjotaan yleiseksi hyväksi, kuten esimerkiksi puolustusvoimat ja toisaalta palvelu saattaa olla luonnollinen monopoli, kuten vesiteollisuus. Eri toimijoilla on erilaiset mielipiteet ja prioriteetit eikä yksimielisyyttä palvelujen tärkeydestä, hinnoittelusta tai tarvittavasta panoksesta aina saavuteta.

Tulee myös muistaa, että julkinen talous, kuten kuntatalous, on täytöntöönpanotaloutta, kun taas yritysten toiminta on liiketaloutta. Tämän vuoksi julkisen sektorin toimintojen raportointi on haasteellisempaa kuin yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla ei myöskään ole välittömiä seuraamuksia tai sanktioita koskien suoritusinformaation julkistamista. Yksittäisillä ihmisillä on hyvin rajalliset vaikuttamismahdollisuudet palveluihin ja niiden laatuun, joten heillä ei ole kannusteita tutkia tai kyseenalaistaa julkisen sektorin suoritusta. On vaikea löytää absoluuttisia mittapuita, joita vasten julkisen sektorin organisaatioiden suoritusta voisi arvioida. Organisaatiot voivat asettaa tiettyjä tavoitteita, mutta nämä voidaan yleensä määrittää vain huomioiden aiempi suoritus; mittaamisen paino onkin useimmiten tiedon vertailussa, jolloin esimerkiksi verrataan vuosia tai alueita toisiinsa. (Smith, 1990).

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA MENETELMÄT

4.1 Kuopion kaupungin laskutusprosessi



Kuvio 1. Kaupungin laskutusprosessi

Kuviossa 1 on kuvattu Kuopion kaupungin laskutuksen ja perinnän prosessi sellaisen laskutuksen osalta, jonka hoitaa Kuhilas Oy. Osa laskutuksesta hoidetaan palveluja tarjoavissa yksiköissä, kuten esimerkiksi terveyskeskus, jolloin Kuhilalle tulee ainoastaan laskutustiedot myyntireskontraan merkintää varten. Maksumuistutukset Kuhilas hoitaa kaiken laskutuksen osalta. Ensimmäisessä vaiheessa laskuttava yksikkö lähettää Kuhilalle laskutusaineiston sähköisessä muodossa. Tämän aineiston perusteella Kuhilas muodostaa laskun, jonka se lähettää operaattorille (Enfo). Operaattori hoitaa laskujen toimituksen asiakkaalle joko paperisena tai verkkolaskuna asiakkaasta riippuen. Tässä vaiheessa laskutustiedot kirjataan myös reskontraan ja kirjanpitoon, jolloin järjestelmään syntyy avoin saatava. Lähtökohtaisesti kaupungin laskujen maksuaika on 14 päivää, joten Kuhilas odottaa kaupungin saatavia tuon maksuajan plus yhden arkipäivän, koska eräpäivänä eri pankista maksettu lasku näkyy maksun vastaanottajalla vasta seuraavana pankkipäivänä. Jos suoritusta ei tämän ajan kuluessa ole tullut, lähettää Kuhilas asiakkaalle ensimmäisen maksukehotuksen. Tämän jälkeen odotetaan jälleen normaali maksuaika 14 päivää plus kaksi arkipäivää varmuuden vuoksi. Jos saatavaa ei ole saatu

tämänkään jälkeen, siirretään avoin saatava perintään Intrum Justitia Oy:lle. Jos perintä tuottaa tuloa, Intrum Justitia Oy tilittää saatavat Kuhilalle, jolloin ne merkitään reskontraan ja kirjanpitoon. Jos perinnästä huolimatta laskulle ei saada suoritusta, laittaa Intrum Justitia luottotappioehdotuksen kaupungille, ja Kuhilas tekee kaupungin hyväksymisen saatuaan luottotappiokirjauksen. Luottotappiokirjauksen jälkeen perintää jatketaan jälkiperintänä.

4.2 Laskutuksen ja perinnän kustannukset

Kuntatalous on viime aikoina kehittynyt suuntaan, jossa taloudellista vastuuta ja päätösvaltaa hajautetaan kunnan sisällä ja tulostavoitteita ja tuloksellisuuden mittaamista edellytetään entistä enemmän. Tämän seurauksena virastoista ja laitoksista on muodostettu tulosityksiköitä ja tämä on lisännyt sisäisen kustannuslaskennan kehittämistarvetta. Suorite- ja kustannuslaskennan avulla pyritään selvittämään, miten yksikkökustannukset ovat kehittyneet ja miten kunta asettuu esimerkiksi vertailussa muihin kuntiin. (Oulasvirta & Brännkärr, 2001, s. 119-120). Myös keskusteluissani kaupungin ja Kuhilas Oy:n henkilöstön kanssa on tullut esille, että raportoinnin ja sen tarkkuuden vaatimukset ovat viime vuosina kasvaneet ja raportointi ja seuranta on tämän seurauksena lisääntynyt ja selkiytynyt.

Tämän johdosta eräänä työni tavoitteena oli selvittää kaupungin laskutuksen ja perinnän kustannuksia. Laskutus ja siihen liittyvä perintä on merkittävä kaupungin tukitoiminto, laskuja lähtee satoja tuhansia vuodessa, joten sen kustannusten tietäminen on tärkeää. Kuopion kaupunki ei ole kyseisiä kustannuksia aiemmin selvittänyt, joten kyseiselle laskennalle on tarvetta. Tarkoituksena oli siis selvittää koko laskutus- ja perintäprosessin yhteiskustannukset sekä keskimääräiset kustannukset laskua kohden niin tarkoin kuin mahdollista. Laskutusta koskevat kustannustiedot saatiin kyseisiltä kaupungin yksiköiltä sekä Kuhilas Oy:ltä ja perintää koskevat kustannukset perintää hoitavalta Intrum Justitia Oy:ltä. Laskennassa käytettiin apuna erilaisia laskutusjärjestelmästä otettuja raportteja, Intrum Justitian raportteja sekä yksiköiden kustannustietoja.

Laskuryhmät

Kustannuslaskenta toteutettiin sekä kaiken kaupungin laskutuksen osalta, että neljästä erikseen valitusta saatavaryhmästä. Laskennan kohteeksi valikoituivat seuraavat laskuryhmät: terveyskeskusmaksut, kansalaisopiston maksut, tilavuokrat ja päivähoitomaksut. Kustannusten laskenta sekä kaikesta laskutuksesta, että useasta eri saatavaryhmästä mahdollistaa ryhmien vertailun ja antaa kattavamman

kuvan kustannusten tasosta ja vaihtelusta. Kyseiset saatavaryhmät ovat toiminnaltaan ja laskutukseltaan erilaisia, joten niiden kustannusten laskenta ja vertailu kertoo paljon kaupungin palvelujen laskutuksesta ja siihen liittyvistä kustannuksista ja niiden muodostumisesta. Laskutukseltaan hyvin erilaisten ryhmien mukaan ottaminen laskentaan teki laskennasta ja vertailusta haasteellista, mutta toisaalta se kuvaa hyvin sitä, millaista kaupungin laskutus on. Kaupungin palvelujen kirjo on suuri, ja näin on myös laskutuksen. Laskutustavoissa ja -rytmissä on eroja, ja tämä näkyy kustannuksissa ja tunnusluvuissa.

Julkisen vallan on turvattava jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystalvet sekä edistettävä väestön terveyttä siten, kun lailla tarkemmin säädetään (Tuori 2000, s. 118). Niin sanottu kansanterveystyö on pääosin kuntien tehtävä, ja sitä toteuttavat terveyskeskukset (Oulasvirta & Brännkärr, 2001, s. 42). Kunnat tarjoavat palveluettuuksia, jotka perustuvat henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen palvelun antajan ja saajan välillä. Terveystenhuolto perustuu nimenomaan palveluettuuksiin, terveydenhuolto-palveluihin. Kunnilla on järjestämistvastuu julkisessa terveydenhuollossa, joka jakautuu kansanterveystlain mukaiseen perussairaanhoidon ja erikoissairaanhoidon sääntelemään erikoissairaanhoidon. Myös muut sosiaali-tuudet, kuten päivähoito, kuuluu palveluettuuksiin. Useat sosiaali- ja terveyshuollon talvet on taattu kuntalaisille subjektiivisina oikeuksina. Muun muassa alle kouluikäisten lasten päivähoito kuuluu näihin palveluihin. (Tuori 2000, s. 102, 105, 120). Kansalaisopistot ovat paikallisiin ja alueellisiin sivistystarpeisiin pohjautuvia oppilaitoksia, jotka tarjoavat mahdollisuuksia omaehtoiselle oppimiselle ja kansalaisvalmiuksien kehittämislle. Suurin osa Suomessa toimivista kansalaisopistoista on kunnallisia. (Oulasvirta & Brännkärr, 2001, s. 41). Kunta on myös merkittävä vuokranantaja, jolla on asiakkainaan sekä yrityksiä että yksityishenkilöitä.

Kyseiset maksut valittiin mukaan kustannuslaskentaan siitä syystä, että ne sisältävät sekä yksityisoikeudellisia että julkisoikeudellisia saamisia ja sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden saamisia. Julkisoikeudelliset maksut perustuvat nimenomaisesti lain säännöksiin tai siihen, että maksut ovat korvausta julkisten laitosten ja palvelusten käyttämisestä. Tällaisia maksuja ovat esimerkiksi päivähoitomaksut ja terveyskeskusmaksut. Yksityisoikeudellisten maksujen perusteena on sopimus, sitoumus tai muu yksityisoikeudellinen oikeustoimi tai vahinkotapahtuma. Näissä maksuissa kaupungin asema on sama kuin yksityisen yhteisön. Yksityisoikeudellisia saatavia ovat muun muassa vesi- ja jätemaksut, tilavuokrat ja kansalaisopiston maksut. Kuluttajasaatavalla tarkoitetaan kaupungin saatavaa yksityishenkilöltä, joka hankkii tavarain, palvelun tai muun hyödykkeen tai etuuden pääasiassa muuhun tarkoitukseen kuin harjoittamaansa elinkeinotoimintaa varten. Ne saatavat, jotka eivät ole kuluttajasaatavia, ovat muita saatavia. (Kuopion kaupungin laskutus- ja perintäohje 2016).

Terveyskeskusmaksut ovat kyseisessä yksikössä laskutettavia saatavia, eli niistä Kuhilalle tulee ai-noastaan laskutusaineisto myyntireskontraan tallennettavaksi. Tilavuokrat, kansalaisopiston maksut ja päivähoitomaksut taas laskutetaan Kuhilas Oy:n toimesta yksiköistä tulleen laskutusaineiston pe-rusteella. Terveyskeskuspalvelut laskutetaan aina palveluiden yhteydessä ja lasku annetaan suoraan asiakkaalle, kun taas tilavuokrat ja päivähoitomaksut laskutetaan kerran kuukaudessa. Kansalaisopis-ton laskutus keskittyy syksyyn ja kevääseen, jolloin uudet kurssit alkavat ja suurin laskutusmassa tuotetaan. Muina aikoina tulee tehtäväksi yksittäisiä laskuja, mutta laskutus ei kuitenkaan ole tasaista läpi vuoden kuten muissa saatavaryhmissä.

Kustannuslaskentamenetelmä

Kustannuslaskentamenetelmäksi valikoitui jakolaskenta, koska tarkka, valmiiksi melko pitkälle yk-silöity tieto mahdollisti tämän laskentatavan käytön. Vaihtoehtoinen laskentatapa olisi ollut toimin-tolaskenta, mutta tämä olisi vaatinut hieman erilaisessa muodossa olevaa kustannustietoa. Toiminto-laskennan tavoitteena on yleensä jakaa esimerkiksi tietyn yksikön yleiskustannukset eri toiminnoille niiden kuluttamien resurssien perusteella ja toiminnoilta edelleen tuotteille, mutta tässä tapauksessa mitään tiettyä yksittäistä yksikköä ei voida tunnistaa, jonka kustannuksia toiminnoille kohdennettaisiin. Laskenta lähtee jo suoraan yksittäisistä toiminnoista kuten laskutus ja perintä, ja toisaalta kus-tannuksia kertyy useista eri lähteistä, kuten kaupungin yksiköt, Kuhilas ja perintätoimisto. Tosin yk-sittäisiä kustannuksia, kuten Kuhilaan vuosikustannus, on jaettu eri toiminnoille työajan käytön pe-rusteella, joten laskennassa on mukana myös toimintolaskennan piirteitä.

Tavoitteena oli siis loppukädessä selvittää yksittäisen myyntilaskun keskimääräiset kustannukset, ja koska laskutus on jatkuva, toistuva prosessi, jakolaskenta on tilanteessa mielekkäin kustannuslasken-tamenetelmä. Jakolaskenta on yksi suoritekohtaisen kustannuslaskennan menetelmä; yksinkertaisim-millaan se on kustannusten jakamista tuotetulla suoritemäärällä. Jakolaskennassa oletetaan, että kus-tannukset riippuvat suoraan tuotantovolyymista. (Järvenpää ym. 2010, s. 110). Suorite on tässä ta-pauksessa myyntilasku, jolle on laskettu kustannukset jakamalla laskutuksesta aiheutuvien kustan-nusten yhteismäärät tilikauden myyntilaskujen määrällä. Laskennassa huomioitavia kustannuksia oli-vat yksiköiden laskuttavan henkilöstön kustannukset, Kuhilas Oy:n kustannukset, laskentajärjestel-män kustannukset, laskutusoperaattorin kustannukset ja Intrum Justitia Oy:n kustannukset. Lasken-nassa ei ole huomioitu yksittäisten yksiköiden toiminnanohjausjärjestelmien kustannuksia, tilavuok-ria tai muita kiinteitä kustannuksia.

4.2.1 Kuhilas Oy:n kustannukset ja yksiköiden laskutuskustannukset

Kuhilas Oy:n kustannuksilla tarkoitetaan Kuhilaan kaupungilta laskuttamaa kokonaisuromäärää myyntireskontran ja perinnän hoitamisesta vuositasolla. Laskuryhmäkohtainen kustannus on saatu suhteuttamalla yksittäisten ryhmien laskumäärä vuoden kokonaislaskumäärään. Nämä myyntireskontran hoidosta ja perinnästä aiheutuneet kustannukset on sen jälkeen jaettu vuosikohtaisella laskujen määrällä, josta on saatu laskukohtainen kustannus. Kuhilas Oy:ltä saamiene tietojen mukaan henkilöstön työajasta 65 % kuluu myyntireskontran hoitoon eli laskutukseen, laskujen lähetykseen operaattorille, asiakasrekisterin ylläpitoon, asiakaspalveluun, laskutusten sisään lukuun ja viitesuoritus-ten käsittelyyn. 10 % työajasta kuluu maksumuistutusten hoitamiseen ja 25 % perintätoimistoyhteis-työhön eli perintätoimeksiantojen hoitamiseen. Kuhilaan vuosilaskutus on jaettu eri toiminnoille näi-den prosenttiosuuksien suhteessa.

Koska osa laskutuksesta toteutetaan yksittäisissä yksiköissä, laskentaan otettiin mukaan kyseisten yksiköiden laskuttavan henkilöstön henkilöstökustannukset eli palkat sivukuluineen. Kyseiset kus-tannukset on kohdistettu laskutustoiminnolle työajankäyttöprosentin mukaisesti, eli sen mukaan, kuinka paljon kyseisten henkilöiden työajasta kuluu laskutukseen.

4.2.2 Laskutusjärjestelmän ja operaattorin kustannukset

Kuhilas Oy käyttää laskutukseen Intime Plus-järjestelmää, joka pitää sisällään kirjanpidon, ostoreskontran ja myyntireskontran. Järjestelmästä maksetaan kiinteää vuosimaksua. Järjestelmän kustan-nuksia ei ole palveluntarjoajan taholta eroteltu eri toimintojen kesken, joten vuosimaksu on jaettu kolmeen osaan myyntireskontran kustannusten erottamiseksi. Tämä kustannus on jälleen kohdistettu eri saamisryhmille laskumäärien suhteessa ja jaettu ryhmien myyntilaskujen määrällä yksittäisen las-kun kustannukset selvittämiseksi. Koko laskutuksen kustannuksia laskettaessa mukaan on otettu koko kustannus.

Laskutusoperaattorin eri ENFOn kustannukset on saatu Kuhilas Oy:ltä valmiiksi saamisryhmittäin ja koko laskutuksesta sekä myyntilaskujen että maksumuistutusten osalta. Kustannukset on saatu jaka-malla ENFOn vuositasolla laskuttamien palvelumaksujen määrä vuositason myyntilaskujen tai muis-tutusten määrällä. Tällä tavoin on saatu erikseen sekä yksittäisen myyntilaskun että maksumuistutuk-sen kustannus. Vuonna 2015 paperisen myyntilaskun hinta on ollut 0,65 euroa ja vuonna 2016 0,88 euroa. Muistutuksen hinta on ollut molempina vuosina 1,10 euroa.

Sellaisten laskujen osalta, joita operaattori ei toimita eteenpäin, eli laskut lähetetään itse tai annetaan suoraan asiakkaalle, on laskennassa käytetty arvioitua laskun tulostuskustannusta ja postituskuluja. Näiden laskujen osalta vastaava kustannus on saatu laskemalla yhteen laskun tulostuksesta, kirjekuoresta ja postittamisesta aiheutuvat kulut. Yhden mustavalkoisen tulosteen hintana on käytetty 0,08 euroa, kirjekuoret maksavat kaupungille 0,095 euroa ja koska laskut kulkevat lähtökohtaisesti 2. luokan postissa, on postituksen kustannus 0,82 euroa laskua kohden. Tällaisen laskun toimituskustannus on siis yhteensä 0,995 euroa. Esimerkiksi terveyskeskuksen laskut tehdään ja tulostetaan terveyskeskuksessa ja annetaan suoraan asiakkaille, eli kyseiset laskut eivät kulje operaattorin kautta. Näin ollen terveyskeskuksen laskutukselle ei ole olemassa operaattorin kustannustietoa. Myös tilavuokria koskevat laskut on tulostettu ja lähetetty itse vuonna 2015.

4.2.3 Perintätoimiston kustannukset

Myyntisaamisten hallintamenetelmistä Kuopion kaupungilla on käytössä perintätoimiston palvelut. Perintä on siis ulkoistettu perintätoimistolle, joka omaa asiaan kuuluvan osaamisen, ja tällöin kaupunki voi keskittyä omaan ydintoimintaansa. Koska kaupungin laskutusvolyymi on suuri, ja laskuja menee paljon perintään, on perintätoimiston palvelujen käyttö perusteltua.

Perinnän kustannukset on saatu perintää hoitavalta Intrum Justitia Oy:ltä. Kyseisistä tiedoista käy ilmi kaupungin maksettavaksi jääneet perinnän nettokustannukset ja kustannukset aiheuttaneiden laskujen määrät. Nettokustannuksella tarkoitetaan perintäprosessista aiheutuneita kuluja, joille ei perintäprosessin aikana ole kertynyt suoritusta velalliselta, ja jotka näin ollen ovat jääneet kaupungin vahingoksi. Tältä osin tulee huomioida, että tiedot eivät muodostu perintään kyseisinä vuosina siirretyistä laskuista, vaan sellaisista laskuista, joista on kyseisten vuosien aikana kertynyt kustannuksia kaupungin maksettavaksi. Seuranta on siis tältä osin maksuperusteinen, ei suoriteperusteinen. Intrum Justitia Oy laskuttaa kaupunkia vain perintään siirrettyjen tapausten perusteella eli erillisiä vuosi- tai kuukausimaksuja ei ole. Myös nämä kustannustiedot on saatu suoraan saamisryhmittäin yksilöityinä, sekä kaiken laskituksen osalta. Intrum Justitia Oy:n kulut muodostuvat kuluttajaperinnässä lakisäästeisten perintä- ja viranomaistaksojen mukaan, yrityisperinnässä Intrumin hinnaston mukaan ja jälki-perinnässä prosenttiperusteiden provision mukaan (50 % pääomasta ja korosta).

4.3 Kaupungille laskettavat tunnusluvut

Taloudellisten tunnuslukujen laskeminen on eräs suorituksen mittauksen muoto. Kun tutkimuksen kohteena on myyntilaskutus, laskennan kohteeksi tulevat luonnollisesti erilaiset myyntisaamisiin liittyvät tunnusluvut, kuten asiakkaiden maksukäyttäytymistä, saamisten ikärakennetta ja laskutuksen ja perinnän tehokkuutta kuvaavat luvut. Myyntisaamisille on olemassa useita eri tunnuslukuja ja mittareita. Tutkielmaani valitsin seuraavat tunnusluvut: myyntisaamisten kiertoaika, myyntisaamisten kiertonopeus, myyntisaamisten suhde taseen loppusummaan, myyntisaamisten suhde myynteihin, keskimääräinen perintäjakso ja ikäanalyysi. Valitsin kyseiset tunnusluvut, koska ne ovat yleisesti käytettyjä, niiden laskenta on yksinkertaista, ne ovat kohtuullisen helposti tulkittavia ja mahdollista selvittää saatavissa olevan aineiston avulla. Myös toimeksiantaja pystyy siis helposti selvittämään kyseiset tunnusluvut. Useiden eri lukujen laskenta antaa myyntisaamisista kattavamman kuvan ja mahdollistaa lukujen välisen vertailun. Kyseiset luvut on laskettu sekä kaiken laskutuksen osalta, että neljästä jo aiemmin mainitusta laskuryhmästä. Laskennan on tarkoitus tarjota kaupungille tapoja seurata myyntisaamia ja laskutuksen ja perinnän tehokkuutta. Tunnusluvut on laskettu kolmelta tilikaudelta vertailun mahdollistamiseksi ja tunnuslukujen kehityksen esiin tuomiseksi.

5 KUSTANNUSLASKENTA JA TUNNUSLUVUT

5.1 Kustannuslaskennan tulokset

Taulukko 1. Kaupungin laskutuksen ja perinnän kustannukset 2015-2016.

	2016	2015
LASKUTUKSEN KUSTANNUKSET		
Kuhilas / laskutus	175 547	138 898
Yksiköiden laskutuskustannukset	550 394	532 679
Järjestelmän kustannukset	96 240	31 600
Operaattorin kustannukset	288 297	254 158
YHTEENSÄ	1 110 478	957 335
Kustannus / lasku	2,74	2,42
MUISTUTUKSEN KUSTANNUKSET		
Kuhilas / muistutukset	27 007	21 369
Operaattorin kustannukset	40 543	39 635
YHTEENSÄ	67 550	61 004
Kustannus / muistutus	1,83	1,54
Kustannus / lasku+muistutus	4,57	3,96
PERINNÄN KUSTANNUKSET		
Kuhilas / perintä	67 518	53 422
Intrum Justitia Oy:n kustannukset	56 597	41 380
YHTEENSÄ	124 115	94 802
Kustannus / peritty lasku	7,69	8,54
Kustannus / lasku+muistutus+perintä	12,26	12,51

Taulukossa 1 on esitetty kaupungin kaiken laskutuksen ja perinnän kustannukset. Laskelma on niin sanotusti kolmitasoinen; ensimmäisellä tasolla ovat pelkän myyntilaskun muodostamisesta ja lähettämisestä aiheutuvat kulut. Tämä kustannus pitää sisällään Kuhilas Oy:n myyntireskontran hoitoon ja laskutukseen kuluvaan työajan perusteella lasketun osuuden vuositasolla kaupungilta laskutettavasta summasta (65%). Mukana on myös eri yksiköiden laskutusta hoitavan henkilöstön palkkakustannukset sivukuluineen, laskutusjärjestelmän kustannukset sekä operaattorin laskujen toimittamisesta veloittamat kustannukset ja itse lähetettyjen laskujen tulostus- ja postituskulut.

Seuraavassa vaiheessa mukaan on otettu Kuhilaan maksumuistutusten hoidosta aiheutuva kustannus eli 10 prosenttia vuositasolla kaupungilta laskutettavasta maksusta sekä operaattorin maksumuistutuksista veloittama kustannus. Kolmannella tasolla mukana ovat lisäksi Kuhilas Oy:n perintään liittyvistä toiminnoista aiheutuva kustannus (25 % työajasta) sekä perintätoimiston kustannukset.

Laskennan tavoitteena oli selvittää yksittäisen myyntilaskun keskimääräinen kustannus. Ensimmäisessä vaiheessa laskennan tuloksena saatu yhteiskustannusten määrä on jaettu vuositasolla tehtyjen myyntilaskujen yhteismäärällä, jonka seurauksena on saatu yhden myyntilaskun kustannus. Muistutuksen kustannukset on jaettu maksumuistutusten määrällä, ja perintäkustannukset on jaettu perintään menneiden laskujen määrällä. Laskennalla on näin saatu selville laskun kustannus kussakin laskutusprosessin vaiheessa; osa laskuista vaatii maksumuistutuksen ja osa menee jopa perintään, ja kustannukset nousevat sitä mukaa, mitä enemmän lasku vaatii toimenpiteitä maksusuorituksen saamiseksi. Lopuksi jokaisen vaiheen kustannukset on laskettu yhteen, joka kertoo niin sanotun maksimikustannuksen, eli sellaisen laskun kustannukset, joka suorituksen saamiseksi vaatii kaikki yllä mainitut toimenpiteet.

Taulukon 1 laskelma pitää sisällään siis kaiken kaupungin laskutuksen lukuun ottamatta tytäryhtiöitä. Mukana on siis eri palvelualueiden laskutuksen lisäksi kaupungin liikelaitokset sekä muut erilliset taseyksiköt. Kokonaisuus on esitetty liitteen 1.organisaatiokaaviossa. Kustannuksille ei ole olemassa varsinaista tavoitetasoa tai muuta vertailukohtaa, johon saatuja tuloksia voisi verrata, kuten esimerkiksi toinen samansuuruinen kaupunki, ja tavoitteena olikin vain selvittää kyseiset kustannukset. Laskelmasta voi havaita, että prosessin kustannukset nousevat merkittävästi vaiheesta seuraavaan, muistutuksen vaativan laskun kustannus on miltei kaksinkertainen pelkkään laskutukseen verrattuna ja perintään mentäessä kustannus on jo jopa kuusinkertainen. Kustannustehokkuuden kannalta olisi siis tärkeää saada laskuista suoritus ilman perintää.

Taulukossa 2 on laskettu laskutuksen ja perinnän kustannukset vastaavalla tavalla neljälle erikseen valitulle ryhmälle. Laskelma on samanlainen kuin kaiken kaupungin laskutuksen osalta, mutta tässä laskelmassa Kuhilas Oy:n kustannukset sekä laskutusjärjestelmän kustannukset on jaettu kyseisille ryhmille laskujen määrän suhteessa. Yksiköiden laskuttavan henkilöstön palkkakustannukset sivukuluineen, maksumuistutusten kustannukset sekä perintätoimiston kustannukset on laskettu kaupungin ilmoittamien summien mukaan.

Yksikkökustannukset ovat pienimmät terveyskeskuksella ja suurimmat päivähoitomaksuissa. Terveyskeskuslaskujen pieni kustannus johtuu pääosin siitä, että laskut tulostetaan terveyskeskuksella suoraan asiakkaalle käynnin yhteydessä, jolloin laskujen toimittamisesta ei tarvitse maksaa operaattorille eikä postituskuluja synny. Päivähoitolaskutuksen kustannusta nostaa erityisesti laskuttavan henkilöstön suuret kustannukset. Tämä selittyy pitkälti sillä, että kyseinen henkilöstö joutuu tekemään jatkuvaa selvitystä päivähoitopäivistä, toisin sanoen kuukausittainen laskutus perustuu siihen, kuinka paljon kukin lapsi on ollut hoidossa, ja tämä pitää kuukausittain selvittää. Yksikkökustannukset ovat jokaisessa ryhmässä suuremmat vuonna 2016, koska kaikki yksittäiset kustannukset ovat olleen suurempia tuolloin; Kuhilaan vuosikustannus, järjestelmän vuosikustannus ja laskuttavan henkilöstön palkkakulut ovat olleen suurempia, ja operaattorikin on veloittanut laskujen toimituksesta enemmän postikulujen nousun vuoksi. Tilavuokrien osalta sekä järjestelmän kustannukset, että laskuttavan henkilöstön kustannukset ovat erityisen pieniä pienemmän laskutusmäärän vuoksi. Toisaalta laskujen toimituskulut ovat vuonna 2015 olleet vuotta 2016 suuremmat, koska tuolloin laskut on tulostettu ja lähetetty itse, joka on tullut operaattorin palveluita kalliimmaksi.

Taulukko 2. Laskutusryhmien laskutuksen ja perinnän kustannukset 2015-2016.

	Terveyskeskusmaksut		Kansalaisopiston maksut		Tilavuokrat		Päivähoitomaksut	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
LASKUTUKSEN KUSTANNUKSET								
Kuhilas / laskutus	46 169	34 248	8 999	7 561	2 825	1 507	19 448	10 157
Yksiköiden laskutuskustannukset	42 493	41 444	12 616	11 043	400	400	92 238	89 201
Järjestelmän kustannukset	25 311	7 792	4 934	1 720	1 007	343	6 930	2 311
Operaattorin kustannukset	8 535	7 789	18 300	13 971	3 734	4 262	25 707	18 768
YHTEENSÄ	122 509	91 273	44 849	34 295	7 965	6 511	144 323	120 436
Kustannus / lasku	1,15	0,94	2,16	1,60	1,88	1,52	4,94	4,17
MUISTUTUKSEN KUSTANNUKSET								
Kuhilas / muistutus	6 182	4 681	824	840	163	111	2 115	1 513
Operaattorin kustannukset	9 281	9 551	1 236	1 714	245	226	3 175	3 088
YHTEENSÄ	15 463	14 233	2 060	2 554	409	336	5 289	4 601
Kustannus / muistutus	1,83	1,64	1,83	1,64	1,83	1,64	1,83	1,64
Kustannus / lasku+muistutus	2,98	2,58	3,99	3,23	3,71	3,16	6,77	5,81
PERINNÄN KUSTANNUKSET								
Kuhilas / perintä	25 285	22 275	1 602	929	96	101	5 506	4 049
Intrum Justitia Oy:n kustannukset	10 085	8 358	1 222	1 439	400	298	2 024	1 686
YHTEENSÄ	35 370	30 633	2 824	2 368	496	399	7 530	5 735
Kustannus / peritty lasku	5,85	6,62	7,37	12,27	21,57	19,00	5,72	6,82
Kustannus / lasku+muistutus+perintä	8,83	9,20	11,36	15,50	25,28	22,16	12,49	12,63

5.1.1 Laskutuksen kustannustehokkuus

Jos kaupungilla olisi tavoitetaso kustannuksille, tai jos vertailu esimerkiksi toiseen samansuuruiseen kaupunkiin olisi mahdollista, voisi kustannuslaskennan tuloksia analysoida tällä tavoin. Koska tällaisia vertailukohtia ei ole, olen verrannut laskutuksen vuositason kokonaiskustannuksia vuositason myyntiin kaiken laskutuksen osalta sekä laskutusryhmittäin tuodakseni jollain tavoin esille laskutus-toiminnon tehokkuutta. Tämä kertoo kuinka suuret kustannukset ovat suhteessa ne aikaansaaneeseen laskutukseen. Lisäksi olen verrannut yksittäisen laskun keskimääräistä kustannusta keskimääräiseen laskun loppusummaan. Tämä kertoo, kuinka suuri laskun muodostamisesta ja lähettämisestä syntyvä kustannus on suhteessa laskutettavaan summaan. Jos laskutettavat summat ovat hyvin pieniä ja kustannukset vastaavasti suhteessa suuria, tämä ei tietenkään ole kustannustehokasta. Laskennassa on käytetty ainoastaan varsinaisen myyntilaskun kustannuksia, koska jokainen lasku ei vaadi maksu-muistutusta tai mene perintään saakka.

Taulukossa 3 on esitetty laskutuksen kustannusten suhde luottomyynteihin kaiken laskutuksen osalta. Myyntinä on käytetty tilinpäätöksen toimintatuottoja, josta on vähennetty erät Tuet ja avustukset sekä Muut toimintatuotot. Laskutuksen kustannusten suhde laskutettuun määrään eri myyntiin on ollut molempina vuosina alle prosentin, eli erittäin alhainen. Toiminta on siis näin mitattuna kannattavaa.

Taulukko 3. Koko laskutuksen kustannusten suhde laskutettuun määrään 2015-2016.

	2016	2015
Kustannukset (€)	1 110 478	957 335
Laskutus (€)	151 484 687	146 523 035
Suhde (%)	0,73	0,65

Taulukossa 4 on vastaavasti laskun keskimääräisen yksikkökustannuksen suhde keskimääräiseen laskun loppusummaan. Keskimääräinen laskun loppusumma on laskettu jakamalla korjatut toimintatuotot laskujen vuosikohtaisella kappalemäärällä. Suhteet ovat samat kuin kaiken laskutuksen osalta, eli yksittäisen laskun kustannus suhteessa laskun keskimääräiseen loppusummaan on hyvin alhainen, laskun kustannus on laskun summasta vain 0,65 prosenttia vuonna 2015 ja 0,73 prosenttia vuonna 2016. Toki laskutetuissa summissa on hyvin paljon vaihtelua, kun kyseessä on kaikki kaupungin laskutus, joten keskimääräinen laskun loppusumma on vain arvio.

Taulukko 4. Laskun keskimääräisen yksikkökustannuksen suhde laskun keskimääräiseen suuruuteen 2015-2016, koko laskutus.

	2016	2015
Laskun kustannus (€)	2,74	2,42
Laskun suuruus (€)	373,42	371,07
Suhde (%)	0,73	0,65

Taulukossa 5 on esitetty laskutuksen kustannusten suhde laskutettuun määrään laskuryhmittäin. Kuten luvuista voidaan havaita, on kustannusten suhde koko vuoden laskutettuun luottomyyntien määrään melko pieni. Suurin kustannus on terveyskeskusmaksuissa ja pienin tilavuokrissa. Terveyskeskuksen laskutuskustannukset ovat selkeästi suurimmat, joka johtuu suuresta laskujen määrästä, tiheästä laskutuksesta ja pienistä laskuista. Asiakkaita voi olla kymmeniä päivässä, ja jokaiselle asiakkaalle tehdään terveyskeskuskäynnistä lasku summien ollessa hyvin pieniä. Tilavuokrissa taas laskutettavat summat ovat selvästi suurempia, joka näkyy suuresta vuositason laskutuksesta, mutta laskutustiheys on pienempi. Tilavuokrat laskutetaan kerran kuussa, joten laskujen määrä ja sitä kautta kustannuksetkin ovat pienemmät. Kansalaisopiston laskutuskustannukset ovat näistä ryhmistä toiseksi pienimmät, kun taas laskutettu määrä on vuositasolla selvästi pienin. Päivähoitossa sekä laskutuksen kustannukset, että laskutettu määrä ovat kaikkein suurimmat. Suuri euromääräinen laskutus kuitenkin laskee suhdeluvun melko alhaiseksi. Kalleinta laskutus on siis terveyskeskusmaksujen osalta ja halvinta tilavuokrissa.

Taulukko 5. Laskutuksen vuosikustannusten suhde vuoden laskutukseen.

	Terveyskeskus		Kansalaisopisto		Tilavuokrat		Päivähoito	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Kustannukset (€)	122509	91273	44849	34295	7965	6511	144323	120436
Laskutus (€)	1 608 068	1 394 215	1 057 244	1 054 061	6 737 834	6 748 520	6 500 849	6 535 206
Suhde (%)	7,62	6,55	4,24	3,25	0,12	0,10	2,22	1,84

Taulukon 6 luvut avaavat lisää taulukossa 5 esitettyjä lukuja, kun nähdään keskimääräiset laskutettujen summien suuruudet kussakin laskuryhmässä. Terveyskeskuksella laskun yksikkökustannus on keskimäärin pienin, mutta niin on myöskin keskimääräinen laskutettava summa, joten näiden suhde muodostuu suurimmaksi. Voi siis sanoa, että kyseisessä ryhmässä laskutus on kannattamattominta, jokaisesta laskusta menetetään noin 5 prosenttia laskutuksen kuluina. Yksikkökustannuksen suhde keskimääräiseen laskun suuruuteen on pienin tilavuokrissa, joka johtuu suurista laskutettavista summista. Erityisen pieni suhde on vuonna 2015, jolloin laskun yksikkökustannus on tarkkailtavista vuosista ja ryhmistä pienin. Tämän laskuryhmän kannattavuus on siis paras. Myös kansalaisopiston laskuttamat summat ovat melko pieniä, joten suhde kustannuksiin nousee hieman korkeammaksi. Päivähoitomaksuissa laskun yksikkökustannus on selkeästi suurin, mutta toisaalta myös laskutettavat summat ovat keskimäärin huomattavasti suurempia kuin esimerkiksi terveyskeskuksella ja kansalaisopistolla. Suhde muodostuu näin ryhmän toiseksi pienimmäksi.

Taulukko 6. Myyntilaskun keskimääräisen yksikkökustannuksen suhde laskun keskimääräiseen suuruuteen.

	Terveyskeskus		Kansalaisopisto		Tilavuokrat		Päivähoito	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Laskun kustannus (€)	1,15	0,94	2,16	1,60	1,88	1,52	4,94	4,17
Laskun suuruus (€)	22,90	20,30	46,86	45,28	1814,44	1744,30	222,55	226,06
Suhde (%)	5,01	4,62	4,60	3,52	0,10	0,09	2,22	1,85

5.1.2 Kustannustehokkuuden parantaminen

Jokaisen organisaation tulee pyrkiä toiminnassaan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Jos toiminta on tehotonta, prosessissa tehdään päällekkäistä työtä tai järjestelmät eivät toimi optimaalisella tavalla, heijastuu tämä sekä tuotteiden ja palvelujen kustannustasoon, että erilaisiin taloudellisiin tunnuslukuihin. Kunta on tilivelvollinen toiminnastaan asukkailleen, joten tämänkin vuoksi resurssien järkevä ja vastuullinen käyttö on tärkeää. Kuinka laskutusta sitten saataisiin kustannustehokkaammaksi?

Tämä on kaupungin tapauksessa haastava tehtävä, koska laskutusta on käytännön tasolla melko vaikeaa lähteä muuttamaan. Laskutusta säädellään sekä laskutusrytmin että maksuaikojen suhteen kaupungin laskutus- ja perintäohjeessa, joten tämä jo lähtökohtaisesti sanelee melko pitkälti sen, kuinka laskutus toteutetaan. Toisaalta ajan kuluessa juurtuneita ja hyväksi havaittuja toimintatapoja ei välttämättä hyvin herkästi edes haluta lähteä muuttamaan, vaikka selkeitä kustannussäästöjä kenties olisikin mahdollista saavuttaa.

Maksuajat ja laskutusrytmi

Teoriassa kaupunki voisi esimerkiksi muuttaa maksuaikojaan maksujen nopeuttamiseksi, mutta tämä on usein ongelmallista. Jos maksuaikaa lyhennettäisiin esimerkiksi 14 päivästä 7 päivään, voisi maksuja teoriassa realisoitua nopeammin, mutta toisaalta maksuaika olisi niin lyhyt, että varmasti suuri osa laskuista maksettaisiin myöhässä, joka taas lisäisi maksumuistutuksia ja perintää ja nostaisi tätä kautta kustannuksia. Toisaalta jos maksuaikaa pidennettäisiin, olisi asiakkailta enemmän aikaa hoitaa laskut ja maksuja voisi tulla enemmän ajallaan. Maksuajan pidentäminen kuitenkin hidastaisi saamisten realisoitumista kaupungille ja todelliset maksuajat voisivat venyä kohtuuttomiksi. Kaupungin laskujen maksuaika perustuu kaupungin laskutus- ja perintäohjeeseen ja toisaalta julkiselle sektorille annettuihin suosituksiin. 14 päivää on muutoinkin hyvin yleisesti käytössä oleva maksuaika.

Vaihtoehtoisesti kaupunki voisi muuttaa laskutustiheyttään, mutta tämä on aivan yhtä ongelmallinen vaihtoehto kuin maksuaikojen muuttaminen. Jokaisella laskutyypillä on oma laskutusrytmensä, ja tämän muuttaminen käytännössä on melko hankalaa. Jos laskutustiheyttä pienennettäisiin ja asiakkaalta laskutettaisiin suurempia summia kerralla, vähenisi laskujen, ja samalla kustannusten määrä. Mitä vähemmän laskuja tehdään, sitä vähemmän henkilöstön työaikaa kuluu laskutukseen ja sitä pienemmäksi laskut toimittavan operaattorin kustannukset jäävät. Toisaalta harvempi laskutustiheys tarkoittaisi, että kaupungille kertyisi saatavia harvemmin, ja suorituksia jouduttaisiin odottamaan pitkiä aikoja; tällöin kaupungilla olisi vähemmän varoja käytettävissään. Laskutustiheyden muuttaminen ei muutoinkaan suinkaan ole yksinkertainen asia. Esimerkiksi terveyskeskusmaksuista annetaan lasku asiakkaalle aina käynnin yhteydessä, eikä tällaisia laskuja voi tietenkään jättää odottamaan ja kertymään, jotta asiakkaalta voitaisiin myöhemmin laskuttaa isompi määrä. Kyseessä voi olla yksittäinen terveyskeskuskäynti, eikä asiakkaalta välttämättä myöhemmin enää kerry muita laskutettavia terveyskeskuskäyntejä. Laskutus on siis pakko hoitaa joka käynnin yhteydessä. Toki mahdollista olisi siirtyä

terveyskeskusmaksujen osalta käteismaksuihin, koska kysymys on melko pienistä summista. Tämä kuitenkin vaatisi kassatoiminnon perustamisen, eikä sekään ole ilmaista.

Esimerkiksi vuokra on ajan kulumiseen perustuva kuukausittainen erä, joten on luonnollista, että vuokrat myös laskutetaan kuukausittain. Toki on mahdollista sopia asiakkaan kanssa pidemmästä laskutusjaksosta, jolloin laskuja tulisi vähemmän, mutta tällöin myös suorituksia tulisi harvemmin, ja laskuttajalla olisi vähemmän varoja käytössään maksuja odotellessaan. Sama tilanne on päivähoitomaksuissa, jotka myös laskutetaan kerran kuussa, niidenkään osalta laskutustiheyttä ei juuri voida pienentää. Kansalaisopiston kurssimaksut laskutetaan aina kurssille ilmoittautuessa, eikä tällaisiakaan maksuja voida kerryttää ja laskuttaa harvemmin, koska henkilö saattaa kenties osallistua vain yhdelle kurssille, eikä laskutettavaa enää myöhemmin synny. Muiden laskutusryhmien laskutuskäytäntöihin en ole perehtynyt, mutta kenties on olemassa jotain palveluja, joita voitaisiin joko laskuttaa harvemmin tai jotka voitaisiin veloittaa käteisenä.

Laskujen toimitustapa

Eräs selkeä kehityksen kohde kustannustehokkuutta ajatellen on kaupungin laskujen toimitustapa. Tällä hetkellä ainoastaan Kuhilaan kautta lähtevät laskut toimitetaan operaattorin (ENFO) kautta. Kuhilaan hoitama laskutus on ollut noin 36 prosenttia kaikesta kaupungin laskutuksesta vuonna 2015 ja noin 38 prosenttia vuonna 2016. Terveyskeskuslaskutus on ollut vuonna 2015 noin 25 prosenttia kaikesta laskutuksesta ja vuonna 2016 noin 26 prosenttia. Terveyskeskuslaskut tulostetaan itse ja annetaan suoraan asiakkaalle käynnin yhteydessä ja tämä on varmasti yksinkertaisin, järkevin ja kustannustehokkain tapa näiden laskujen osalta. Kuhilaan ja terveyskeskuksen laskutuksen lisäksi on kuitenkin suuri laskutusmassa (noin 39 % vuonna 2015 ja 36 % vuonna 2016), joka ei kulje operaattorin kautta, vaan kyseiset laskut tulostetaan, kuoritetaan ja lähetetään itse. Tämä on aikaa vievää eikä varmastikaan kustannustehokkain vaihtoehto, puhutaan kuitenkin sadoista tuhansista laskuista vuodessa. Osalla asiakkaista olisi myös todennäköisesti valmius vastaanottaa verkkolaskuja, joka tulisi vielä halvemmaksi.

Yhden laskun lähettämisestä itse tulee kustannuksia jo pelkästään tulostuksesta, kuorituksesta ja lähetyksestä 0,995 euroa, kun taas operaattori veloittaa paperisen laskun toimittamisesta 0,88 euroa. Eroa on siis 0,115 euroa per lasku, ja itse lähetettyjen laskujen kappalemäärien perusteella tämä tarkoittaa miltei 18 000 euron kustannuseroa vuonna 2015 ja yli 16 000 euron eroa vuonna 2016. Näin

paljon siis voitaisiin säästää, jos operaattori toimittaisi kaikki laskut terveyskeskuslaskuja lukuun ottamatta. Huomioon tulee ottaa vielä sekin, että nämä ovat vain laskun tulostuksesta, kuorittamisesta ja lähetyksestä aiheutuvat kulut, joiden lisäksi tulee huomioida aika, joka tähän menee laskuttavalta henkilöstöltä. Henkilöstön laskujen toimitukseen kuluva työaika ja sen kustannusta en kuitenkaan tässä pysty erottelemaan. Todellisuudessa puhutaan siis vielä suuremmista summista. Kustannuksia tulee jatkossa korottamaan huomattavasti myös 2. luokan postin poistuminen, eli kirjeposti kuluttajille kulkee jatkossa ainoastaan 1. luokassa. Tällöin postituksen kulut nousevat entisestään. Ykkös-luokan pienin postimaksu on tällä hetkellä 1,30 euroa, joten yhden laskun lähettämiseksi tulisi tällöin hintaa jo 1,48 euroa tulostus-, kuoritus- ja postituskuluineen. Toki postikulujen nousu vaikuttaa myös operaattorin veloittamiin hintoihin, mutta hinnat tuskin kuitenkaan nousevat aivan samassa suhteessa, joten erityisesti nyt operaattorin palvelujen käyttöönotto olisi järkevää.

Kuopion kaupunki voisi kenties harkita myös verkkomaksun käyttöönottoa joidenkin palvelujensa osalta; tällöin asiakas maksaisi tuotteen tai palvelun verkkomaksuna oma-aloitteisesti, eikä laskua tarvitsisi lainkaan lähettää. Verkkomaksaminen voisi toimia esimerkiksi kansalaisopiston kurssimaksuissa. Toki tällaisen järjestelmän rakentaminen vie aikaa ja aiheuttaa kustannuksia, joten sen kannattavuus tulisi miettiä tarkkaan; palvelun tulisi pitää sisällään useampia palvelumaksuja ollakseen kannattava.

Operaattorin kustannukset ja perintätoimisto

Kun laskutuksen kustannuksia tarkastellaan kokonaisuutena, ovat mukana myöskin operaattorin ja perintätoimiston kustannukset. En tiedä missä määrin näihin pystytään vaikuttamaan, olisiko kenties mahdollista neuvotella alhaisemmista hinnoista. Perintätoimisto ei peri kaupungilta laisinkaan kiinteitä kuukausi- tai vuosimaksuja, kaikki veloitukset perustuvat todellisiin perintätoimeksiantoihin ja maksamatta jääneisiin perintäkuluihin. Toisin sanoen, jos perintätoimisto ei saa kulujaan asiakkaalta, jäävät kulut kaupungin vahingoksi. Perintätoimiston kustannuksiin siis tuskin pystytään vaikuttamaan. Perintätoimistopalvelut voitaisiin toki kilpailuttaa, mutta perintätoimistoja ei ole kovin montaa, ja kustannukset ovat todennäköisesti melko samalla tasolla kaikilla palveluntarjoajilla. Lainsäädäntö asettaa enimmäismäärät perintäkuluille, joten kovin suurta vaihtelua palvelujen hinnoissa tuskin on. (Kilpailu – ja kuluttajavirasto, 2014). Laskutusta toteutetaan sekä yksittäisissä kaupungin yksiköissä,

että Kuhilas Oy:ssä, kenties kustannussäästöjä olisi mahdollista saavuttaa keskittämällä kaikki laskutus Kuhilalle. On myös mahdollista, että yksiköissä ja Kuhilalla tehdään osittain päällekkäistä työtä, joka synnyttää lisäkustannuksia. Tämän selvittäminen vaatisi kuitenkin tarkempaa tutkimusta.

Perintätoimiston toiminnasta kaupungille aiheutuvien kustannusten alhainen taso yllätti toimeksiantajan. Asia selittyy osittain juuri sillä, ettei perintätoimisto veloita Kuopion kaupungilta lainkaan kiinteitä kuukausi- tai vuosimaksuja palveluistaan, kaupungilta veloitetaan ainoastaan varsinaisesta perinnästä aiheutuneet kustannukset. Toisaalta valtaosa kaupungin perintäasiakkaista on julkisoikeudellisen maksun perusteella perintään päätyviä yksityishenkilöitä, joiden perintä siirtyy nopeasti ulosottoon kaupungin omissa nimissä tapahtuvana. Ulosotossa ei saa käyttää perintätoimistoa asiamiehenä lainsäädännöstä johtuen. Koska perintätoimistolla on toimintaansa liittyen käytettävissään valtava määrä tietoa yksittäisten henkilöiden maksukäyttäytymisestä, ja koska he voivat aina tarkistaa asiakkaan tilanteen maksuhäiriörekistereistä, voivat ne seuloa heti alussa niin sanotut heikon maksukyvyt omaavat asiakkaat ja siirtää heidän velkansa kaupungin nimiin ulosotossa perittäväksi. Kaupungin maksettavaksi jäävät siis perintäkulut ainoastaan sellaisista saatavista, jotka jäävät perintätoimistolle perintään, toisin sanoen perintätoimisto on katsonut kyseiset saatavat todennäköisesti kertyviksi heidän perintänsä keinoin, ja joista ei kuitenkaan lopulta kerry suoritusta.

Ulosottoviraston toiminnasta kertyviä kustannuksia ei ole tässä selvityksessä mukana, koska niiden selvittäminen olisi vaatinut kohtuuttoman suuren työn, eikä se tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista. Kyseisten kustannusten huomioiminen olisi vaatinut ulosotosta tulleiden laskujen tutkimista yksittäisten laskujen tasolla, koska ulosottovirastosta tulee kaupungille paljon muitakin laskuja, kuin laskutuksen perintäasiakkaisiin liittyviä laskuja. Tulee kuitenkin huomioida, että osa laskutuksesta voi mennä ulosottoon asti, ja tämäkin aiheuttaa omat kulunsa.

Maksumuistutukset, perintäraja ja viivästyskulut

Kuopion kaupungin laskutus- ja perintäohjeen mukaan maksumuistutus lähetetään sellaisista saatavista, joiden määrä on yli 5,90 euroa. Maksumuistutuksen lähettämisestä veloitetaan maksumuistutusmaksu, jonka määrä on 5,00 euroa mutta kuitenkin enintään voimassa olevan lainsäädännön sallima enimmäismäärä. Operaattori veloittaa yksittäisen maksumuistutuksen toimittamisesta 1,10 euroa, eli muistutettavan maksun suuruuden ollessa tuo minimi pelkkä operaattorin kustannus on miltei 19 prosenttia muistutettavasta määrästä. Kun tähän vielä lisätään maksumuistutuksen aiheuttaman

työn kustannus, voidaan todeta, ettei maksumuistutuksen lähettäminen tuon suuruisesta saatavasta oli kovinkaan kannattavaa. Toki maksumuistutuksesta veloitetaan 5 euroa muistutusmaksua, mutta maksumuistutuksen yksikkökustannuksen vaihdella tutkittavissa ryhmissä 1,54 euron ja 1,83 euron välillä, voi muistutusmaksusta mennä yli kolmasosa maksumuistutuksen kustannuksiin. Kenties muistutettavan saatavan suuruutta voitaisiin hieman nostaa kannattavuuden parantamiseksi; on kuitenkin aina olemassa mahdollisuus, että asiakas, joka ei maksa suoritusta laskun perusteella, ei hoida sitä myöskään maksumuistutuksen saatuaan.

Kaupungin laskutus- ja perintäohjeen mukaan vähäiset saatavat voidaan jättää perimättä. Vähäisen saatavan määrä on alle 10 euroa. Jos samalta velalliselta kuitenkin on muitakin saatavia, voidaan niitä yhdistellä, eli alle 10 euron saatavat eivät kategorisesti jää perimättä. Perinnän raja on siis lähtökohteisesti 10 euroa. Laskutus- ja perintäohjeen mukaan alle perintärajan olevat saatavat poistetaan saatavista kaksi kertaa vuodessa hyväksyttämällä ne laskuttavassa toimintayksikössä luottotappioksi kirjattaviksi. Perinnästä voidaan luopua myös silloin, jos perimiskustannukset muodostuvat suhteettoman suuriksi perittävään määrään nähden, tai on todennäköistä, ettei saatavaa pystytä perimään velallisen varattomuuden, tuntemattomuuden tai muun syyn vuoksi. Tämä toki on viisasta, ei ole järkevää kerryttää perintäkustannuksia, jos suorituksen saaminen on hyvin epätodennäköistä. Mielestäni 10 euron perintäraja on järkevä, tätä pienempiä saatavia ei kannata lähteä perimään, koska tällöin kustannukset muodostuvat kohtuuttoman suuriksi suhteessa perittävään määrään. Perinnän yksikkökustannukset kun ovat tutkittavissa ryhmissä suurimmillaan yli 20 euroa, ja pieninkin perinnän yksikkökustannus on 5,72 euroa.

Jos julkisoikeudellinen saatava suoritetaan eräpäivän jälkeen tai muutoin myöhässä, perii kaupunki viivästysajalta viivästyskorkoa, viivästysmaksua tai muun vastaavan maksun tai korotuksen, mikäli kyseisen julkisoikeudellisen maksun perusteena oleva laki sen mahdollistaa. Viivästyskorkolaskut lähetetään neljännesvuosittain. Toistuvissa laskutuksissa viivästyskorko ja maksu voidaan käytettävien järjestelmien sen mahdollistaessa veloittaa seuraavan laskutuksen yhteydessä. Vähäiset viivästyskorot – ja maksut voidaan jättää perimättä. Kaupunki saa siis korvausta työlleen viivästyskorkojen muodossa, toki edellyttäen, että asiakas korot maksaa. Korkojen laskuttaminen kannattaa yhdistää muuhun laskutukseen aina kun mahdollista, jotta erillisten korkolaskujen tekemisestä ja toimittamisesta aiheutuisi mahdollisimman vähän kuluja.

5.2 Maksumuistutukset ja perintätoimeksiannot

On selvää, ettei kaikista laskuista saada suoritusta ajallaan pelkän myyntilaskun perusteella, toisin sanoen jotkin laskuista vaativat maksumuistutuksen, ja osa menee jopa perintään saakka. Kun tutkitaan laskutusta ja perintää, voi yhdeksi mielenkiinnon kohteeksi nostaa sen, missä määrin asiakkaille lähetetään maksumuistutuksia, ja toisaalta kuinka suuri osa laskutuksesta menee perintään asti. Taulukossa 7 näkyy prosentteina se osuus laskutuksesta, joka on vaatinut maksumuistutusten lähettämisen tutkittavissa saatavaryhmissä. Tiedot ovat vuosilta 2015 ja 2016, koska vuoden 2014 tietoja ei ollut saatavilla. Taulukossa 2 on vastaavat tiedot perintään menneestä laskutuksesta kaikilta kolmelta vuodelta.

Taulukko 7. Maksumuistutusten suhteellinen määrä 2015-2016.

	Koko laskutus	Terveyskeskusmaksut	Kansalaisopiston maksut	Tilavuokrat	Päivähoitomaksut
2016	9,09 %	7,91 %	5,40 %	5,26 %	9,88 %
2015	10,04 %	8,92 %	7,25 %	4,79 %	9,72 %

Maksumuistutusten suhteellisissa määrissä näyttää olevan hyvin pientä vaihtelua, määrä vaihtelee vain muutamalla prosentilla eri ryhmien ja vuosien välillä. Suurimmat prosentit ovat koko laskutuksessa ja päivähoitomaksuissa, pienimmät tilavuokrien ryhmässä. Todettakoon, että päivähoitomaksuasiakkaat ovat yksityishenkilöitä, kun taas tilavuokria maksavat asiakkaat ovat pääasiassa yrityksiä. Tämä kenties vaikuttaa asiakkaiden maksukäyttäytymiseen. Kaiken kaikkiaan määrät ovat mielestäni hyvin kohtuullisia. Osassa ryhmistä muistutusten määrä on vähentynyt vuodesta 2015 vuoteen 2016, osassa taas lisääntynyt. Mitään selkeää trendiä ei siis ole havaittavissa. Koko laskutuksen osalta maksumuistutusten määrä on kuitenkin hieman laskenut.

Monien laskujen osalta maksumuistutus riittää suorituksen saamiseksi, ja perintään menevien laskujen määrä onkin selvästi pienempi. Eniten laskuja on mennyt perintään terveyskeskusmaksujen ryhmässä, vähiten taas tilavuokrissa. Koko laskutuksen osalta perintään menneiden laskujen suhteellinen määrä asettuu melko tarkkaan näiden keskivaiheille. Tästä voidaan päätellä, että tilavuokria koskevia laskuja maksetaan yleisesti ottaen melko hyvin ja ajallaan. Toisaalta terveyskeskuspalveluja kunta on velvollinen tarjoamaan kaikille asukkailleen maksukyvystä riippumatta, ja tämä kenties näkyy jossain määrin perintään menneiden laskujen määrässä. Jälleen vuosien ja ryhmien väliset erot ovat hyvin

pieniä, vaihtelu mahtuu muutamaan prosenttiyksikköön. Vuoden 2016 määrät ovat suurimpia, joka kenties kertoo perinnän tehostamisesta, toisin sanoen laskuja laitetaan entistä herkemmin perintään. Vaihtoehtoisesti asiakkaat ovat kyseisenä vuonna maksaneet laskujaan huonommin, jolloin kaupungin on pitänyt laittaa niitä enemmän perintään. Keskusteluissani Kuhilas Oy:n henkilöstön kanssa kävi ilmi, että perintää on pyritty viime vuosina tehostamaan, eli maksumuistutuksia laitetaan asiakkaille herkemmin ja laskuja menee enemmän perintään; kenties se näkyy näissä luvuissa.

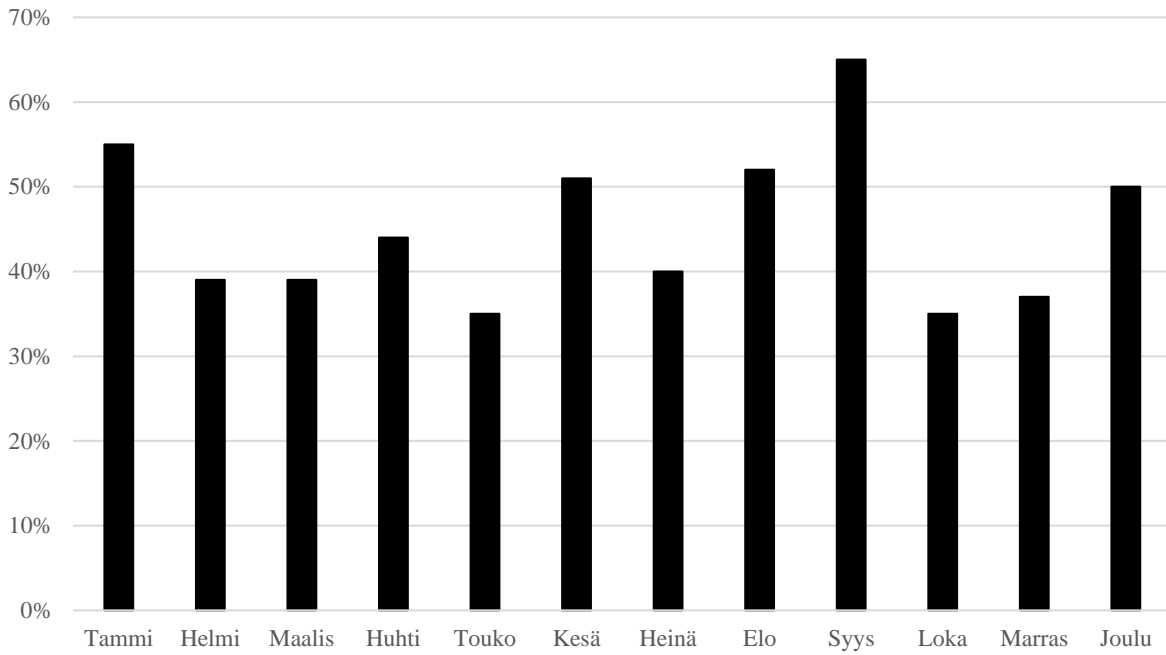
Taulukko 8. Perintään menneiden laskujen suhteellinen määrä 2014-2016.

	Koko laskutus	Terveyskeskusmaksut	Kansalaisopiston maksut	Tilavuokrat	Päivähoitomaksut
2016	3,98 %	5,66 %	1,84 %	0,54 %	4,50 %
2015	2,81 %	4,75 %	0,09 %	0,49 %	2,91 %
2014	2,86 %	4,67 %	0,95 %	0,20 %	2,90 %

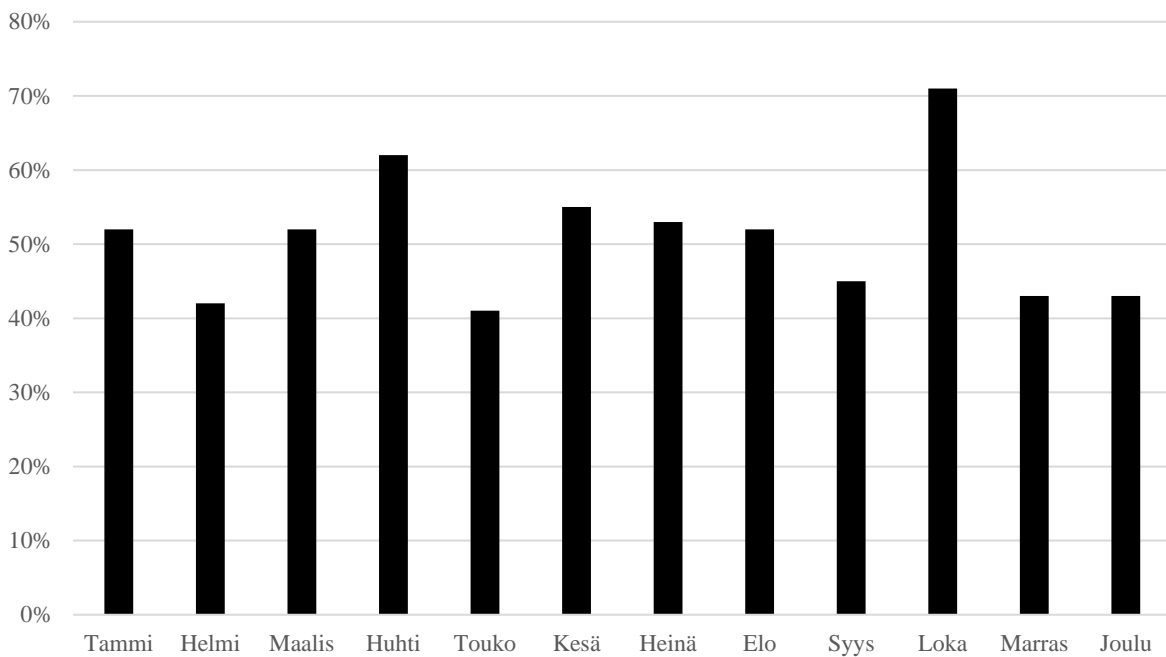
5.3 Perinnän onnistuminen

Osa kaupungin laskutuksesta menee perintään asti, ja perintää hoitava perintätoimisto luonnollisesti veloittaa kaupunkia tästä perinnästä. Näin ollen toinen mielenkiinnon kohde on tämän toiminnan tehokkuus, toisin sanoen se, kuinka tuloksellista perintä on, ja kuinka paljon saamisten realisoituminen vaatii erilaisia perintätoimenpiteitä.

Kuviossa 2 on kuvattu kuukausittaisten perintätoimeksiantojen onnistumisprosentit vuodelta 2016 ja kuviossa 3 samat tiedot tilikaudelta 2015. Luvut sisältävät kaikki perintään menneet laskut. Liitteissä 3-7 on taulukoituna lisäksi perintään menneiden laskujen euro- ja kappalemäärät erillisten laskuryhmien osalta. Onnistumisprosentit ilmenevät Intrum Justitia Oy:n kehityssuuntaraporteista, ja ne ilmaisevat vain Intrum Justitalle perintään siirtyneiden tapausten onnistumisprosentit. Jos huomioon otettaisiin myös jo Kuhilaan maksumuistutusten perusteella eräpäivän jälkeen, mutta ennen perintään siirtämistä maksettavat laskut, nousisi onnistumisprosentti jonkin verran.



Kuvio 2. Perinnän onnistumisprosentit 2016.



Kuvio 3. Perinnän onnistumisprosentit 2015.

5.4 Myyntisaamisten tunnusluvut

Kun asiakkaille myydään tuotteita ja palveluja luotolla ja heitä laskutetaan näistä tuotteista ja palveluista, syntyy myyntisaamisia. Jotta myyntisaamisten määrää, kiertoa ja perinnän tehokuutta voitaisiin seurata, tulee organisaation laskea saamisiin liittyviä tunnuslukuja. Näiden tunnuslukujen selvittäminen ja parhaiden laskenta- ja seurantatapojen tarjoaminen kaupungille olikin yksi tämän työn tavoitteista. Tarkoituksena oli laskea muutamia kaupungin kanssa yhdessä valikoituja tunnuslukuja ja pyrkiä tunnistamaan kaupungin käyttöön sopivat luvut.

5.4.1 Myyntisaamisten kiertoaika

Taulukossa 9 on esitetty myyntisaamisten kiertoajat sekä kaiken laskutuksen, että erillisten laskuryhmien osalta. Myyntisaatavien kiertoaika kertoo, kuinka kauan organisaatiossa keskimäärin kestää, ennen kuin myyntituotot kertyvät kassaan (Niskanen & Niskanen, 2003, s. 122). Tunnusluku on laskettu seuraavalla kaavalla:

$$\frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Luottomyynti 12 kk / 365}}$$

Koko laskutuksen myyntisaamisten kiertoaikaa laskettaessa myyntisaamisina on käytetty tilinpäätöksen myyntisaamisten määrää ja myyntinä tuloslaskelman toimintatuottoja, joista on vähennetty erät Tuet ja avustukset sekä Muut toimintatuotot. Yksittäisten saamisryhmien tunnuslukujen laskennassa on käytetty myyntireskontrasta otettuja myyntisaamisten ja luottomyyntien määriä tilikausittain. Vastaavia arvoja on käytetty myös muiden tunnuslukujen laskennassa.

Taulukko 9. Myyntisaamisten kiertoaika 2014-2016.

	Koko laskutus	Terveyskeskus maksut	Kansalaisopis- ton maksut	Tilavuokrat	Päivähoito maksut
2016	24,6	28,9	2,2	1,2	51,1
2015	41,2	21,8	2,5	3,3	54,1
2014	17,5	27,8	2,9	2,5	55,8

Ensimmäisenä huomio kiinnittyy siihen, että terveyskeskusmaksujen ja päivähoitomaksujen kiertoajat ovat merkittävästi pidempiä kuin kansalaisopiston maksujen ja tilavuokrien vastaavat luvut. Tämä selittyy varmasti osaltaan sillä, että esimerkiksi kansalaisopiston kursseille ei saa osallistua, jos on vanhoja maksuja rästissä, ja toisaalta vuokratiloissa toimivalta voidaan irtisanoa vuokrasopimus, jos maksut ovat hoitamatta. Terveyskeskuspalvelut ja päivähoito ovat palveluita, joihin kaikilla on oikeus, eikä esimerkiksi terveyskeskuspalveluja voida maksamattomien laskujen takia keneltäkään kieltää. Toisaalta terveyskeskuksen ja päivähoitopalvelujen asiakkaat ovat kuluttajia, joilla voi toisinaan olla maksuvaikeuksia. Tilavuokria maksavat asiakkaat ovat pääasiassa yrityksiä, joilla maksukyky on usein parempi, ja toisaalta kansalaisopiston palveluja tuskin käyttää kukaan, jolla ei ole varaa kyseisiin maksuihin.

Huomiota herättävää on myöskin kansalaisopiston maksujen ja tilavuokrien erittäin lyhyet kiertoajat, jotka eivät tietenkään voi olla realistisia. Lukuja vääristää myyntisaamisten ja myyntien välinen suhde; kyseisissä tapauksissa myyntisaamia on selvästi vähemmän suhteessa myynteihin, joka saa kiertoajan näyttämään todellista lyhyemmältä ja antaa epärealistisen hyvän kuvan perinnän tehokkuudesta. Kansalaisopiston maksujen osalta tunnuslukua vääristää myös se, että laskutus keskittyy vahvasti tiettyyn lyhyeen pätkään syksyllä ja keväällä, kun uudet kurssit alkavat. Laskutusta ei siis ole tasaisesti läpi vuoden, ja kun tunnusluvun laskennassa käytetään tilinpäätöksen myyntisaamia ja koko vuoden laskutusta, tulee kiertoajasta hyvin lyhyt, koska tilinpäätöshetkeen mennessä suurin osa maksuista on hoidettu. Sama ilmiö voidaan havaita tilavuokrissa, vuokrat erääntyvät kuun alussa, ja laskennassa käytetään tilinpäätöshetken myyntisaamia, joten avointen saamisten määrä vuoden lopussa on yleensä melko pieni. Terveyskeskusmaksuja laskutetaan tasaiseen tahtiin läpi vuoden ja läpi kuukauden, joten kyseisessä ryhmässä on avoimia saamia jonkin verran myös vuoden lopussa. Jos tunnusluku laskettaisiin jonakin muuna ajankohtana kuin tilinpäätöshetkellä, voisivat luvut olla hyvin erilaisia.

Kaupungin laskujen maksuaika on lähtökohtaisesti 14 päivää, joten asiakkaat selvästi maksavat laskujaan jatkuvasti myöhässä. Terveyskeskuksen ja erityisesti päivähoidon asiakkailla todelliset maksuajat ovat huomattavasti 14 päivää pidempiä. Tulokset ovat yhteneviä aiemmin mainitun Intrum Justitia Oy:n raportin kanssa, jossa myös todettiin, että asiakkaat maksavat Suomessa keskimäärin muutaman päivän myöhässä. Kyseisen raportin mukaan julkisen sektorin keskimääräinen maksuaika on 23 päivää, joka on melko lähellä koko laskutuksen sekä terveyskeskuslaskujen maksuaikaa.

Yksittäisissä laskutusryhmissä kiertoaika on pysynyt melko lailla samalla tasolla vuodesta toiseen, silmään pistäviä eroja ei ole havaittavissa. Trendi on selvästi positiivinen, tunnusluku on parantunut vuodesta toiseen lukuun ottamatta terveystaloutta. Terveystalouden osalta heikkoa vuoden 2015 lukua selittää tilinpäätöksen suuri myyntisaamisten määrä suhteessa myyntiin. Sen sijaan koko laskutuksen osalta luvussa on merkittävää vaihtelua tarkasteluvuosien välillä. Kiertoaika on noussut huomattavasti vuodesta 2014 vuoteen 2015 ja sitten taas laskenut melko paljon vuonna 2016. Tämä selittyy sillä, että vuosina 2014 ja 2016 myyntisaamisten suhde luottomyynteihin on ollut merkittävästi pienempi kuin vuonna 2015, jolloin tunnusluku jää pienemmäksi. Myyntisaamia on siis ollut vuosina 2014 ja 2016 vuoden päättyessä vähemmän, joka voi johtua esimerkiksi tehokkaammasta perinnästä ja vuonna 2015 luottomyynnin määrä on ollut pienempi, joka johtuu yksinkertaisesti vähäisemmästä palvelujen mynnistä ja tätä kautta vähäisemmästä laskutuksesta.

Myyntisaamisten kiertoajalle ei ole olemassa varsinaisia ohjearvoja, mutta lukua voidaan vertailla esimerkiksi organisaation aiempien vuosien arvoihin sekä samalla toimialalla toimivien yritysten ja toimialan keskimääräisiin lukuihin. Lukuja ei valitettavasti ole voitu vertailla esimerkiksi toisiin kuntiin tai kaupunkeihin, koska kyseistä tunnuslukua ei missään julkaista. Voidaan siis vain todeta, että Kuopion kaupungin osalta tunnusluku on parantunut vuodesta 2014 vuoteen 2016 terveystaloutta lukuun ottamatta eli trendi vaikuttaa positiiviselta, joskaan näin lyhyen tarkastelujakson perusteella sen kummempia johtopäätöksiä kehityksestä ei voida tehdä.

5.4.2 Myyntisaamisten kiertonopeus

Taulukossa 10 ovat myyntisaamisten kiertoajat kaiken laskutuksen osalta ja laskuryhmittäin. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka monta kertaa myyntisaatavat kiertävät tarkastelujakson (yleensä tilikauden) aikana. Tunnusluku kertoo myöskin sen, kuinka monen euron edestä saadaan kasvatettua myyntiä yhden euron lisäinvestoinnilla myyntisaamisiin (Niskanen & Niskanen, 2003, s. 123). Tunnusluku on laskettu kaavalla:

Jakson päivien lukumäärä (365)

Myyntisaatavien kiertoaika

Kyseiset tunnusluvut heijastavat myyntisaamisten kiertoaikaa, koska kiertonopeuden laskennassa käytetään yleensä myyntisaamisten kiertoaikaa. Ryhmissä, joissa myyntisaamisten kiertoaika on hyvin lyhyt, vastaavasti kiertonopeus on suuri; kun rahat kertyvät nopeasti organisaatiolle, myös kiertoaika on suuri. Vastaavasti ryhmissä, joissa kiertoaika on pidempi, saamiset myös kiertävät harvemmin eli kiertonopeus on pienempi.

Taulukko 10. Myyntisaamisten kiertonopeus 2014-2016.

	Koko laskutus	Terveyskeskus maksut	Kansalaisopiston maksut	Tilavuokrat	Päivähoito maksut
2016	14,8	12,6	164,4	316,3	7,1
2015	8,9	16,7	148,8	110,3	6,7
2014	20,8	13,1	124,3	143,9	6,5

Kuten taulukosta 3, myös taulukosta 4 voidaan vetää se johtopäätös, että tilavuokrat ja kansalaisopiston maksut kertyvät laskuttajalle nopeasti ja kiertävät tilikauden aikana useampaan kertaan, joskin luvut ovat jälleen epärealistisen suuria. Terveyskeskusmaksujen ja päivähoitomaksujen maksut realisoituvat hitaammin, koska kiertoajat ovat pidempiä. Selittävät tekijät ovat samoja kuin kiertoajan kohdalla. Myös tunnuslukujen kehitys on ollut samanlainen kuin kiertoajan osalta. Kaiken kaikkiaan tunnusluku on kehittynyt positiiviseen suuntaan tarkastelujakson aikana terveyskeskusta lukuun ottamatta.

Tulee muistaa, että myyntisaatavien kiertoaikaa ja -nopeutta kuvaavat tunnusluvut eivät anna tarkkaa kuvaa organisaation myyntisaatavien tilasta eivätkä näin ollen riitä yksinään myyntisaatavien tarkkailuun. Molempiin lukuihin liittyy keskeinen ongelma; tunnusluvun arvo muuttuu, jos myynti muuttuu, vaikkei asiakkaiden maksukäyttäytymisessä olisikaan tapahtunut muutoksia. Tästä syystä näitä lukuja käytettäessä ja niistä päätelmiä tehtäessä tulee noudattaa varovaisuutta. (Niskanen & Niskanen, 2003, s. 124). Molemmat tunnusluvut sopivat mielestäni kaupungin käyttöön, mutta lukuihin tulee kuitenkin aina suhtautua varauksella, erityisesti sellaisten laskutusryhmien osalta, joiden laskutus on epätasaisempaa, kuten kansalaisopiston maksut.

5.4.3 Myyntisaamisten suhde taseen loppusummaan

Erityisesti yrityssectorilla myyntisaamisten suhde taseen loppusummaan eli myyntisaamisten osuus varoista on usein huomattava. Leitchin ja Lamminmaan (2011) mukaan myyntisaamisten osuus taseen loppusummasta on noin 20 prosenttia suurilla yrityksillä ja 30 prosenttia pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Niskanen ja Niskanen (2000) totesivat artikkelissaan, että suurilla suomalaisilla teollisuusyrityksillä myyntisaamisten osuus varoista on keskimäärin 9,7 prosenttia ja vähittäismyyntiä harjoittavilla yrityksillä 8,1 prosenttia. Tukkukaupassa myyntisaamisten osuus on keskimäärin 24,1 prosenttia. Vastaavia vertailutietoja ei julkiselta sektorilta löydy. Tunnusluku on laskettu kaavalla:

$$\frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Taseen loppusumma}}$$

Kuten taulukosta 11 voidaan nähdä, on kyseinen suhde kaupungin osalta huomattavasti pienempi; vuonna 2014 myyntisaamisten osuus taseen loppusummasta on ollut vain yksi prosentti, vuonna 2015 vajaa 2 prosenttia ja vuonna 2016 reilu prosentti. Julkisella sektorilla myyntisaamisten osuus varallisuudesta on siis huomattavasti yrityssectoria pienempi. Tunnusluku on laskettu suhteuttamalla tilinpäätöksen myyntisaamiset taseen loppusummaan; samaan tulokseen päädytään, vaikka laskennassa käytettäisiin tilikauden alun ja lopun taseen loppusumman keskiarvoa. Tunnusluku on laskettu ainoastaan kaiken laskutuksen osalta, sillä yksittäiset yksiköt eivät tee erillistaseita. Lukua ei siis voi laskea erikseen neljälle tutkittavalle saatavaryhmälle.

Taulukko 11. Myyntisaamisten suhde taseen loppusummaan 2014-2016.

Vuosi	%
2016	1,09
2015	1,73
2014	0,99

5.4.4 Myyntisaamisten suhde myynteihin

Myyntisaamisten suhde myynteihin-tunnusluku osoittaa nimensä mukaisesti myyntisaamisten suhteellisen määrän verrattuna luottomyynteihin. Luku siis kertoo, kuinka monta prosenttia myynnistä myyntisaamiset tietyllä hetkellä ovat. Mitä suurempi luku on, sitä enemmän organisaatiolla on rahaa kiinni myyntisaamisissa. Tunnusluku on esitetty prosentteina. Arvoa pidetään suurena, jos se on lähellä sataa prosenttia. (BusinessDictionary, 2017). Tunnusluku on laskettu kaavalla:

$$\frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Luottomyynti 12 kk}}$$

Jo aiemmissa tunnusluvuissa havaittu trendi jatkuu myös tämän luvun kohdalla. Kuten taulukosta 12 voidaan havaita, terveyskeskusmaksuilla ja päivähoitomaksuilla luvut ovat hieman suurempia kuin vastaavat kansalaisopiston ja tilavuokrien luvut, eli nämä saamiset sitovat enemmän organisaation varoja pidempien maksuaikojen vuoksi. Ohjearvo alittuu kuitenkin kaikissa ryhmissä kaikkina vuosina selkeästi, eli kaupungilla ei ole merkittäviä summia kiinni myyntisaamisissa. Vaihtelu on jälleen melko pientä vuodesta toiseen, suurinta vaihtelu on kaiken laskutuksen kohdalla. Suhde on kasvanut merkittävästi vuodesta 2014 vuoteen 2015 ja sitten taas laskenut vuonna 2016. Tämä selittyy sillä, että vuonna 2015 tuotot ovat olleet tarkastelujakson pienimmät ja toisaalta myyntisaamiaisia on ollut enemmän kuin vuosina 2014 ja 2016. Myyntisaamisten määrä on siis kasvanut myyntien pienentyessä, eli laskuja on maksettu normaalia enemmän myöhässä ja kenties perintä on ollut tehottomampaa. Mukana on ollut myös yksittäisiä suuria erääntyneitä saatavia, jotka ovat vaikuttaneet tilinpäätöshetken myyntisaamisten määrään.

Taulukko 12. Myyntisaamisten suhde myynteihin 2014-2016 (%).

	Koko laskutus	Terveyskeskusmaksut	Kansalaisopiston maksut	Tilavuokrat	Päivähoitomaksut
2016	6,75	7,91	0,61	0,32	13,99
2015	11,28	5,98	0,67	0,91	14,82
2014	4,80	7,61	0,80	0,70	15,29

Myyntisaamisten taso suhteessa myynteihin voi muuttua kahdella tavalla; joko organisaation luottomyynti kasvaa tai organisaatio antaa pidempiä maksuaikoja (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010). Koska kaupungin maksuajat ovat lähtökohtaisesti muuttumattomia, johtuvat muutokset myyntien muutoksista. Juuri tämä näkyy erityisesti kaiken laskutuksen osalta.

Yritykset pyrkivät usein tiettyyn myyntisaamisten tasoon ja ne tekevät päätöksiä tämän tavoitetason huomioiden. Ne voivat myös mukauttaa toimintaansa tarpeen mukaan esimerkiksi maksuehtoja muuttamalla tai asiakkaita valikoimalla (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010). Tämä ei luonnollisesti ole samalla tavoin mahdollista kunnan osalta, jonka täytyy noudattaa tiettyjä määrättyjä maksuehtoja ja jolla toisaalta on velvollisuus tarjota tiettyjä palveluja kaikille asukkailleen maksukäyttymisestä huolimatta.

5.4.5 Keskimääräinen perintäjakso

Keskimääräinen perintäjakso mittaa periaatteessa samaa asiaa kuin myyntisaamisten kiertoaika, mutta sen laskentatapa poikkeaa kiertoaajan laskentatavasta. Keskimääräinen perintäjakso siis kertoo, kuinka kauan laskutetut maksut ovat saamisissa ennen kuin niistä saadaan suoritus. Kun tunnusluku lasketaan tilikauden lopun myyntisaamisia käyttäen, saadaan tulokseksi samat luvut kuin kiertoaajoissa. Vaihtoehtoisesti laskennassa voi käyttää keskimääräistä myyntisaamisten määrää, eli tilikauden alun ja lopun myyntisaamisten keskiarvoa. Tunnusluku lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\frac{\text{Myyntisaamiset} * 365}{\text{Luottomyynti 12kk}}$$

Taulukossa 13 luvut on laskettu käyttäen tilikauden alun ja lopun myyntisaamisten keskiarvoa. Perintäjaksoa laskettaessa tulee huomioida, että pidemmät maksuajat tarkoittavat pidempiä keskimääräisiä perintäjaksoja; mitä pidempi myönnettävä maksuaika on, sitä pidempään maksut lähtökohtaisesti ovat myös myyntisaamisissa (Lewellen & Edmister, 1973). Kuopion kaupungin myöntämä maksuaika on lähtökohtaisesti aina 14 päivää, joten vaihtelevat maksuajat eivät vääristä tuloksia tai vaikuta eri ryhmien vertailtavuuteen.

Taulukko 13. Keskimääräinen perintäjakso 2014-2016.

	Koko laskutus	Terveyskeskusmaksut	Kansalaisopiston maksut	Tilavuokrat	Päivähoitomaksut
2016	32,2	23,9	2,3	2,2	52,7
2015	32,1	23,5	2,7	2,8	53,3
2014	16,3	107,7	2,9	2,3	52,9

Tilikauden alun ja lopun myyntisaamisten keskiarvolla lasketut arvot ovat hyvin lähellä tilikauden lopun myyntisaamisilla laskettuja lukuja, toisin sanoen myyntisaamisten kiertoaikaa. Perintäjaksoissa erot ovat pääasiassa alle kaksi päivää lukuun ottamatta terveyskeskusmaksujen perintäjaksoa vuodelta 2014. Kyseinen perintäjakso on huomattavasti vastaavaa myyntisaamisten kiertoaikaa pidempi, joka johtuu vuoden 2013 tilinpäätöksen suuresta myyntisaamisten määrästä. Vuoden 2013 lopussa avointen myyntisaamisten määrä on ollut miltei 7-kertainen verrattuna vuoden 2014 lopun myyntisaamisiin, joten myyntisaamisten keskiarvon käyttäminen laskennassa tilikauden lopun myyntisaamisten sijaan muuttaa lukua huomattavasti. Toisaalta vuoden 2014 luottomyyntien määrä on ollut pienempi kuin vuosina 2015 ja 2016. Koska tunnusluvussa jaettavana summana on myyntisaamisten määrä ja jakajana tilikauden luottomyyntien määrä, muodostuu tunnusluvun arvo hyvin suureksi. Suurempi myyntisaamisten määrä on voinut johtua joko asiakkaiden venyneistä maksuista, tai suuren palvelujen myyntiin loppuvuodesta.

Koko laskutuksen osalta perintäjakso poikkeaa kiertoajasta hieman vuosina 2015 ja 2016. Vuonna 2015 myyntisaamisten keskiarvolla laskettu perintäjakso on kiertoaikaa lyhyempi, koska myyntisaamisten keskiarvo on vuoden 2015 myyntisaamisten määrää pienempi. Vuoden 2016 perintäjakso taas on vastaavaa kiertoaikaa pidempi, koska vuoden 2015 ja 2016 myyntisaamisten keskiarvo on monta sataa tuhatta euroa vuoden 2016 saamia suurempi.

5.4.6 Myyntisaamisten ikäanalyysi

Koko laskutus

Ikäanalyysissä tilinpäätöshetken avoimet myyntisaamiset jaetaan prosentuaalisiin ikäkategoriioihin sen mukaan, kuinka paljon minkäkin ikäisiä saamia on. Kategorioiden summa on aina 100 prosenttia. Kaiken laskutuksen ikäjakaumaa kuvaavasta taulukosta 14 voi nähdä, että selkeästi suurin osa

vuoden päättyessä avoimena olevista myyntisaamisista on erääntymättömiä, joka luonnollisesti on laskutuksen kannalta hyvä asia. Muissa ikäkategorioissa saamisia on melko vähän, joskin huomio kiinnittyy siihen, että erääntymättömien saamisten kategorian jälkeen toiseksi suurin ryhmä on yli 90 päivää myöhässä olevien saamisten ryhmä. Muiden ryhmien osuudet ovat sellaiset, mitä voisi odottaa, eli osuus pienenee saamisten vanhetessa. Kun saldojakaumaa katsotaan tarkemmin, voidaan havaita, että yli 90 päivän ikäisten saamisten suurta osuutta selittää osittain yksi erittäin suuri saatava, joka on ollut suurin piirtein samansuuruisena kyseisessä kategoriassa jokaisena tarkasteluvuotena. Toisin sanoen mukana on yksittäinen asiakas, jonka maksut venyvät jatkuvasti. Kyseiset prosenttiosuudet eivät siis tarkoita sitä, että suuri osa asiakkaista maksaisi yli 90 päivää myöhässä. Tämä tulee ottaa aina huomioon ikäjakaumaa tulkitessa; yksikin suurempi saatava voi vaikuttaa huomauttavasti ikäjakaumaan. Usein yli 90 päivän ikäisissä saamisissa voi olla esimerkiksi sellaisten yritysasiakkaiden avoimia saamisia, jotka ovat yrityssaneerauksessa tai konkurssissa, tai vaihtoehtoisesti sellaisten kulutusasiakkaiden saamisia, joilla on maksuvaikeuksia.

Taulukko 14. Koko laskutuksen ikäjakauma 2014-2016.

	2016		2015		2014	
	€	%	€	%	€	%
Erääntymättömät	8 032 208	79	14 583 731	88	7 374 841	79
Erääntyneet 1-29 pv	783 061	8	461 762	3	811 260	9
Erääntyneet 30-59 pv	209 280	2	216 943	1	196 338	2
Erääntyneet 60-89 pv	196 415	2	184 358	1	133 783	1
Erääntyneet 90 pv ->	933 821	9	1 066 757	6	849 739	9
Yhteensä	10 154 785	100	16 513 551	100	9 365 961	100

Terveyskeskusmaksut

Terveyskeskusmaksun ikäjakauma on kuvattu taulukossa 15. Kyseisten maksujen osalta jakauma muistuttaa melko paljon koko laskutuksen jakaumaa, erääntymättömien saatavien ryhmä on jälleen suurin. Erona on saatavien suuri osuus ryhmässä ”erääntyneet 1-29 pv”, joka kertoo siitä, että terveyskeskuslaskuja maksetaan melko paljon hieman myöhässä. Tästä eteenpäin saamisten määrä jälleen laskee iän noustessa, joskin yli 90 päivän ikäisten saamisten ryhmä on jälleen hieman suurempi. Koska terveyskeskusmaksut ovat pääsääntöisesti melko pieniä, ja palveluiden hinnoittelu on kiinteää, ei tämä selity yksittäisillä suuremmilla saamisilla. Terveyskeskuspalvelut ovat lakisääteisiä, kunnan

tarjottavaksi säädettyjä palveluja, joihin kaikilla kuntalaisilla pitää olla pääsy maksukyvyvystä riippumatta. Näin ollen on mahdollista, että osa asiakkaista yksinkertaisesti omaa niin heikon maksukyvyvyn, että laskut ovat jääneet tämän vuoksi hoitamatta. On mahdollista, että osa noista saamisista jää lopulta kaupungin tappioksi.

Taulukko 15. Terveyskeskusmaksujen ikäjakauma 2014-2016.

	2016		2015		2014	
	€	%	€	%	€	%
Erääntymättömät	62 101	49	34 082	41	42 408	44
Erääntyneet 1-29 pv	29 193	23	21 276	26	24 710	26
Erääntyneet 30-59 pv	9 799	8	8 429	10	9 042	9
Erääntyneet 60-89 pv	9 645	8	6 833	8	6 498	7
Erääntyneet 90 pv ->	16 473	13	12 774	15	13 804	14
Yhteensä	127 211	100	83 394	100	96 462	100

Kansalaisopiston maksut

Kansalaisopiston ikäjakaumasta taulukosta 16 voidaan aiemmista ryhmistä poiketen havaita, että ryhmässä ”Erääntymättömät” ei ole avoimia saamisia lainkaan. Tämä selittyy poikkeavalla laskutusrytmillä. Suurin laskutusmassa keskittyy alkuvuoteen ja syksyyn, jolloin uudet kurssit alkavat, ja loppuvuoden kurssienkin osallistumismaksut on laskutettu viimeistään joulukuun alussa, joten kaikki laskut ovat erääntyneet ennen vuodenvaihdetta. Vuoden viimeisen päivänä ei siis ole ollut avoimia, erääntymättömiä laskuja. Jos laskutus olisi tasaisempaa läpi vuoden, olisi jakaumakin varmasti erilainen. Erääntyneiden saamisten osuus laskee taas saamisten ikääntyessä, joskin huomio kiinnittyy poikkeavaan suureen saamisten määrään ikäkategoriassa ”60-89 pv”. Kyseisessä ryhmässä on joitakin keskimääräistä suurempia yksittäisiä saatavia joka vuosi, muttei sinänsä mitään huomiota herättävää. Saamisten suuri määrä siis selittyy yksinkertaisesti sillä, että kyseisessä ryhmässä on paljon yksittäisiä avoimia laskuja. On mahdollista, että kyseisillä asiakkailla on maksuvaikeuksia. Erityisesti kategorian ”Erääntyneet 30-50 pv” osuus on laskenut vuosi vuodelta alle 30 päivän ikäisten saamisten kasvussa, joka kertoo kenties perintätoimien tehostumisesta.

Taulukko 16. Kansalaisopiston maksujen ikäjakauma 2014-2016.

	2016		2015		2014	
	€	%	€	%	€	%
Erääntymättömät	0	0	0	0	0	0
Erääntyneet 1-29 pv	2 559	40	2 189	31	1 820	21
Erääntyneet 30-59 pv	654	10	824	12	2 168	25
Erääntyneet 60-89 pv	2 952	46	3 661	52	4 463	52
Erääntyneet 90 pv ->	265	4	409	6	90	1
Yhteensä	6 430	100	7 083	100	8 541	100

Tilavuokrat

Taulukko 17. Tilavuokrien ikäjakauma 2014-2016.

	2016		2015		2014	
	€	%	€	%	€	%
Erääntymättömät	0	0	0	0	0	0
Erääntyneet 1-29 pv	4 295	20	6 109	10	2 653	6
Erääntyneet 30-59 pv	678	3	3 270	5	2 511	6
Erääntyneet 60-89 pv	151	1	1 885	3	2 482	6
Erääntyneet 90 pv ->	16 175	76	49 930	82	35 728	82
Yhteensä	21 299	100	61 194	100	43 374	100

Taulukosta 17 voidaan nähdä, että myöskään tilavuokrien osalta jakaumassa ei ole laisinkaan erääntymättömiä saamisia. Tämäkin selittyy laskutusrytmillä, vuokrien laskutus tapahtuu kuun alussa, joten tilikauden viimeisenä päivän avoimia, erääntymättömiä laskuja ei ole ollut. Kolmessa seuraavassa kategoriassa saamisten määrä on jälleen melko tasainen, ja määrä pienenee saamisten ikääntyessä. Yli 90 päivän ikäisten saamisten määrä on huomiota herättävän suuri. Osittain tämä selittyy sillä, että vuokra-asiakkaita on suhteessa huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi terveyskeskusasiakkaita tai päivähoiton asiakkaita, joten yksittäisillä laskuilla on suurempi vaikutus jakaumaan, vaikkei kyse olisikaan erityisen suurista summista. Erityisesti vuosina 2014 ja 2015 jakaumaa selittää kaksi melko suurta vuokrasaamista, jotka ovat yli 90 päivää myöhässä. Samoilla asiakkailta on saamisia kyseisessä ikäryhmässä molempina vuosina, joka kertoo kyseisten asiakkaiden maksuvaikeuksista. Kyseiset asiakkaat ovat yrityksiä, joten on mahdollista, että yritykset ovat olleen velkasaneeraus- tai jopa menneet konkurssiin. Koska kyseisiä asiakkaita ei löydy enää vuoden 2016 jakaumasta, on todennäköistä, että kyseisten asiakkaiden vuokrasopimus on purettu maksamattomien vuokrien vuoksi

tai yritystoiminta on lopetettu. Myös tilavuokrissa saamisten keskimääräinen ikä on laskenut vuosi vuodelta, eli perintätoimet ovat olleet tehokkaampia.

Päivähoitomaksut

Päivähoitomaksujen osalta kolme viimeistä kategoriaa ovat suuruudeltaan melko pieniä, eli päivähoitomaksuja maksetaan pääasiassa parin kuukauden sisällä laskutuksesta. Viimeisissä ryhmissä olevat erääntyneet saamiset kuuluvan kenties asiakkaille, joilla on heikko maksukyky. Kiinnostavampaa kuitenkin on kahden ensimmäisen ryhmän saamisten määrät. Vuonna 2014 joulukuun laskutettujen eli erääntymättömien saamisten määrä on ollut hyvin pieni, kun taas vuosina 2015 ja 2016 määrät ovat olleet huomattavan suuret. Vuonna 2015 alle 30 päivän ikäisiä, erääntyneitä saamisia ei ole ollut lainkaan, joka on melko omituista huomioiden, että päivähoitomaksut laskutetaan kuukausittain. Näin ollen saamisia luulisi olevan ensimmäisissä kategorioissa suhteellisen tasaisesti olettaen, että osa laskuista maksetaan aina enemmän tai vähemmän myöhässä. Päivähoitomaksujen suuruudessa ei ole suuria eroja, joten erityisen suuret yksittäiset saamiset eivät selitä jakaumaa. Määrien täytyy siis jälleen selittyä laskutusrytmillä, kyseiset maksut laskutetaan kerran kuussa. Joulukuussa laskutetut maksut ovat näin ollen erääntymättömien laskujen kategoriassa, ja toisaalta edellisen kuukauden maksamattomat laskut ovat myöhässä joulukuun lopussa jo yli 30 päivää. Jos laskutus olisi tasaista, viikoittain tapahtuvaa, oli jakauma erilainen.

Taulukko 18. Päivähoitomaksujen ikäjakauma 2014-2016.

	2016		2015		2014	
	€	%	€	%	€	%
Erääntymättömät	576513	63	892877	92	76383	8
Erääntyneet 1-29 pv	262755	29	0	0	787037	84
Erääntyneet 30-59 pv	32961	4	34769	4	35851	4
Erääntyneet 60-89 pv	17051	2	20681	2	22704	2
Erääntyneet 90 pv ->	20503	2	20135	2	17829	2
Yhteensä	909783	100	968462	100	939804	100

5.5 Kaupungin kustannusten ja tunnuslukujen tulkinta

Kun tarkastellaan kunnan tai kaupungin tunnuslukuja ja toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta ylipäätään, tulee muistaa, että kuntatalous on perusluonteeltaan toimeksiantotaloutta. Tämä tarkoittaa sitä, että kunta hoitaa tehtäviään kuntalaisten toimeksiannosta ja ettei kunta tavoittele voittoa, vaan hankkii varoja vain sen verran, kun tehtävien hoitaminen vaatii. Kunnan ja julkisen sektorin keskeisiä piirteitä ovatkin ilmais- ja pakkoperiaate. Ilmaisperiaate tarkoittaa sitä, että kuntalaiset saavat käyttää palveluja ilman välitöntä korvausta (kuten tiellä liikkuminen) tai vain nimellistä korvausta vastaan (esim. eräät terveyskeskuspalvelut). Tällöin on kysymys maksuttomista palveluista eli ilmaispalveluista, tai jos palveluista peritään korvaus, maksullisista palveluista. Koska kunta luovuttaa suurimman osan suoritteista ilmaisperiaatteella, rahoituksen hankkiminen tapahtuu pääosin pakkoperiaatteella eli erilaisina veroina. (Anttiroiko ym. 2007, s. 78). Kunta eroaa talousyksikkönä yrityksistä, joiden toiminnan tavoitteena on tuottojen ja kulujen erona ilmaistu liiketaloudellinen kannattavuus ja hyödyn tuottaminen omistajille. Kuntaorganisaatio kokonaisuutena pyrkii taloudellisuuteen ja tuloksellisuuteen, mutta ei liikevoittoon. (Oulasvirta & Brännkärr, 2001, s. 106-107).

Toisin sanoen kunnallistalous on luonteeltaan tasapainotaloutta, eli tulojen ja menojen tulee ainakin pitkällä aikavälillä olla tasapainoissa. Tulojen enemmyyttä ei siis varsinaisesti tavoitella kuten yrityssektorilla, joskin sitä pidetään terveen kunnallistalouden esikuvana. Kuntatalous on perinteisesti myös budjettitaloutta, joka ilmenee kuntalain 65 §:stä. Pykälän mukaan kunnan toiminnassa ja taloudessa tulee noudattaa talousarviota. Budjettitaloudessakaan ei tavoitella talouden ylijäämää, vaan menojen ja tulojen tasapainoa. (Heuru ym. 2001, s. 233, 241-242). Kuntatalouden menestyksessä hoito edellyttää siis menojen ja tulojen jatkuvaa hallintaa. Kuntataloudelle on ominaista, että liiketoiminnasta saatavia myyntitulojen lukuun ottamatta kuntien toimintatulot kattavat yleensä vain pienen osan kuntien toimintamenoista. Menojen pääasialliset rahoituslähteet ovatkin verotulot ja valtionavut. Osan kokonaistuloista muodostavat myös lainanotto ja eräät muut tulot, kuten korkotulot, liittymismaksut ja investointiavustukset. (Kuntaliitto 2008, s. 17-18).

Kustannustasoon ja kannattavuuteen liittyy myös palveluiden hinnoittelu. Kunnan perimät lakisääteiset maksut voidaan jakaa maksuihin, jotka lähtökohtaisesti määrätään kustannusvastaavuusperiaatteen mukaan kyseisten palvelujen järjestämisestä kunnalle syntyvien kustannusten perusteella, sekä maksuihin, jotka määrätään lain perusteella yleensä tuotantokustannuksia alhaisemmiksi riippumatta kunnan kustannustasosta. Lakisääteisiä maksuja, jotka ainakin osittain määräytyvät kustannusvastaavuus-

vuusperiaatteen mukaisesti ovat muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksut, vesihuoltomaksut, jätehuoltomaksut ja asiakirjoista perittävät maksut. Kunnan palvelujen hinnoittelu perustuu useimmiten omakustannushintaan.. Kunnan liiketoiminnassa palveluiden hinnoittelu perustuu omakustannusarvoon ja markkinahintaan. (Kuntaliitto 2008, s. 90-91).

Valtion maksuperustelain mukaan julkisoikeudelliset suoritteet tulee hinnoitella korkeintaan omakustannusarvoon ja samaa periaatetta noudatetaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista säädetyssä laissa (734/1992, 2§) (Myllymäki 2007, s. 238). Maksujen määräämisessä tulee huomioida yhdenvertaisuusperiaate ja maksujen erilaisuuden ja eron suuruuden tulee olla aina asiallisesti perusteltavissa. Toisinaan maksujen suuruudessa voidaan huomioida esimerkiksi asiakkaan maksukyky (kuten opiskelijat ja eläkeläiset). (Harjula & Prättälä 2007, s. 521-522).

Kuten aiemmin suorituksen mittaamisen yhteydessä todettiin, monet ovat epäilleet suorituksen mittauksen toimivuutta julkisella sektorilla. Epäilyt ovat osittain aiheellisia; mittaaminen voi olla jossain määrin vaikeaa muun muassa erilaisten toimintojen, palvelujen, yksiköiden ja laskutustyylin vuoksi. Kuten todettu, aina esimerkiksi tunnusluvut eivät ole realistisia, eikä niiden vertailu eri ryhmien tai toimintojen kesken ole mahdollista. Julkisella sektorilla myös eri toimijoiden intressit voivat olla hyvin erilaisia, joka voi vaikuttaa suoritukseen ja sen mittaamiseen. Julkisella sektorilla on hyvin monenlaisia palveluja ja toimintoja aina sairaanhoidosta ja päivähoidosta kiinteistö- ja asumispalveluihin, ja näillä palveluilla ja niiden tuottajilla voi olla erilaisia tavoitteita. Toisaalta eri alueilla voi olla myös erilaisia tarpeita; vaikka tavoitteet olisivat samat, käytössä olevat resurssit voivat olla hyvin erilaiset. Toimijoilla voi olla myös erilaisia kuluja, joka vaikuttaa toimintaan; toiminta voi vaatia erilaisia resursseja eri paikoissa ja sijaintikin voi vaikuttaa toimintaan. Yksityisen sektorin organisaation ei tarvitse toimia epäsuotuisissa olosuhteissa ja se voi muuttaa toimintaansa ja tehdä muita sopeuttavia toimenpiteitä, julkisen sektorin toimijoilla ei ole samanlaista valinnanvapautta.

5.6 Kaupungin asiakkaiden luotonanto ja maksukäyttäytyminen

Kuopion kaupungin kohdalla luotonantoa selittää kenties osittain Emeryn (1984) käsittelemä luotonannon operationaalinen motiivi, toisin sanoen välittömän maksun vaatiminen tuotteen tai palvelun toimituksen yhteydessä on tehotonta, kun kyseessä on normaalin riskin omaava asiakas. Esille voi nostaa myös transaktioteorian, joka perustuu kauppakumppaneiden yhteiseen pyrkimykseen vähentää kaupankäynnin kustannuksia. Jokainen organisaatio pyrkii kustannussäästöihin, erityisesti julkisen

sektorin toimija, jolla on velvollisuus tuottaa tiettyjä palveluja, mutta jolla on käytössään rajalliset resurssit. Kuten Ferris (1981) huomautti, luottoa ei yleensä pystytä kuitenkaan myöntämään täysin kuluitta, maksun toimeenpano aiheuttaa myyjälle usein kustannuksia. Noita kustannuksia ovat nimenomaan laskutuksesta, maksumuistutuksista ja perinnästä aiheutuvat kulut, jotka jäisivät kokonaan pois, jos maksu suoritettaisiin välittömästi palvelun yhteydessä.

Luottomyynti perustuu kuitenkin pitkälti lainsäädäntöön ja muodostuneisiin käytäntöihin. Toisaalta palvelujen myynti käteisellä aiheuttaisi lisäkustannuksia muun muassa kassatoiminnon muodossa, eikä toimisi monissakaan saamisryhmissä, kuten esimerkiksi vuokrissa. Taloudellinen tilanne ei juuri vaikuta kulutukseen kaupungin tarjoamien palvelujen osalta, koska kyseessä ovat suurimmaksi osaksi kuluttaja-asiakkaille tarjottavat peruspalvelut, joita asiakkaat tarvitsevat ja jotka ovat hinnaltaan kohtuullisia. Näin ollen taloustilanne ei vaikuta myöskään luotonantoon. Yritysasiakkaiden osalta taloustilanne voi jossain määrin vaikuttaa asiakasyrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja tätä kautta maksukäyttäytymiseen. Luotonannon määrä perustuu palvelujen hinnoitteluun, eli luottoa myönnetään laskutettavan palvelun hinnan mukaisesti. Kaupunki ei voi käyttää maksuaikoja hintaerottelun muotona eikä luottoriskin kontrollina, koska kaupungilla on käytössään kiinteät maksuajat jotka perustuvat suosituksiin ja säädöksiin. Kuten Petersen ja Rajan (1997) totesivat, useimmiten luotonantoon on olemassa tietyt standardit tietyillä aloilla, ja näin on myös kaupungilla.

Kun asiakasta laskutetaan tuotteista tai palveluista, on kyseessä luotonanto. Erityisesti yrityssektorilla ja varsinkin suurempien velvoitteiden ollessa kyseessä on tavallista, että asiakkaan luottotiedot tarkistetaan ennen luottosopimuksen tekoa. Kaupungilla tällaista käytäntöä ei yleisesti ole käytössä, joka johtuu jo siitäkin, että tiettyjä palveluja, kuten terveyskeskuspalveluja ja päivähoitopalveluja kunta on velvollinen tarjoamaan kaikille asukkailleen luottotiedoista riippumatta. Toisaalta yksittäisten kuluttaja-asiakkaiden luottotietojen jatkuva selvittely olisi kohtuuttoman työlästä ja aikaa vievää, ja sekin aiheuttaisi lisäkustannuksia. Tilavuokrien kohdalla luottotiedot kuitenkin aina tarkistetaan ennen vuokraneuvotteluiden aloittamista, ja vuokraneuvottelut päättyvät, jos mahdolliselta asiakkaalta löytyy maksuhäiriöitä. Asiakkaan tulee aina myös maksaa vuokravakuus ennen avaimien luovuttamista. Koska kaikkien vuokralaisten luottotiedot tarkistetaan, eikä vuokrasopimuksia tehdä maksuhäiriöitä omaavien tahojen kanssa, voisi tämän kuvitella vaikuttavan jossain määrin myöskin asiakkaan maksukäyttäytymiseen. Kun asiakas omaa hyvät luottotiedot, voisi tämän kuvitella hoitavan vuokranmaksunkin kohtuullisen tunnollisesti. Kansalaisopiston maksujen kohdalla maksukäyttäytymiseen vaikuttaa kenties se, että asiakas ei voi ilmoittautua uusille kursseille, jos vanhoja maksuja on hoitamatta.

Kaupungin laskutus- ja perintäohjeen mukaan maksujen viivästyessä toimitukset tai palvelut on keskeytettävä, jos asiakkaalla ei ole lain mukaan oikeutta saada kyseistä palvelua tai ellei ole erityisiä syitä muunlaiseen menettelyyn. Keskeytyksestä ei kuitenkaan saa aiheutua asiakkaalle kohtuutonta haittaa eikä se saa vaarantaa kenenkään henkeä tai terveyttä. Sopimuksia ei uusita, jos osapuolella on maksuja rästissä eikä muuta säädetä tai määrätä.

Kaupungin asiakkaiden kohdalla on havaittavissa jossain määrin sitä luotonannon aiheuttamaa opportunistista ja ei-toivottua käyttäytymistä, josta Ferris (1981) puhui. Toisin sanoen asiakkaat eli kaupungin asukkaat hyödyntävät subjektiivista oikeuttaan tiettyihin palveluihin, ja sitten jättävät näitä palveluja koskevat laskut maksamatta. Tämä käytös aiheuttaa lisäkustannuksia kaupungille maksu- muistutusten ja perinnän, sekä mahdollisten luottotappioiden muodossa. Kuopion kaupungin tapauksessa maksukäyttämisen seuranta tulisi yleisesti lisätä, ja järjestelmät tulisi pyrkiä kehittämään sellaiseksi, että niistä saataisiin selkeät, todenmukaiset ja ajantasaiset tiedot koskien maksukäyttämistä ja perintäkokemusta. Organisaation tulee kiinnittää huomiota asiakassuhteisiin vähentääkseen myöhäisiä maksuja. Suurin osa kaupungin asiakkaista on kuitenkin kuluttaja-asiakkaita, joten yksittäisten asiakkaiden seuraaminen ja heidän maksukäyttämiseensä vaikuttaminen on vaikeaa. Kun kaupungilla ei ole juurikaan käytössä kontrolleja tai pakotteita, joilla maksukäyttämiseen voitaisiin vaikuttaa, käyttävät asiakkaat tätä usein hyväkseen agenttiteorian mukaisesti.

5.7 Kuopion kaupungille sopivat tunnusluvut

Kaikilla tunnusluvuilla on heikkoutensa, laskettiin niitä sitten yritykselle tai kunnalle. Yksikään luku ei ole ongelmaton ja laskennassa ja tulkinnassa tulee aina huomioida muun muassa laskutusrytmi, asiakkaille myönnettävät maksuajat, mahdolliset kaupungin käytössä olevat pakotteet ja tutkittava laskutuskokonaisuus. Esimerkiksi myyntisaamisten kiertoaika ja tämän myötä myös kiertonopeus voi antaa hyvinkin harhaanjohtavia lukemia tietyissä saatavaryhmissä, ja nämä epärealistiset luvut tulee osata tunnistaa. Toisaalta esimerkiksi ikäanalyysi voi näyttää hyvinkin erilaista jakaumaa riippuen siitä, mitä laskutettavaa ryhmää tutkitaan ja sen mukaan minkä suuruisia, yksittäisiä saamia ryhmät sisältävät. Yksikin selkeästi keskimääräistä suurempi avoin saatava voi vaikuttaa ikäjakaumaan merkittävästi, kuten tilavuokrien kohdalla huomattiin.

Kun tutkitaan luottomyyntejä ja myyntisaamia, ongelmaksi muodostuu usein se, että laskennassa käytetään koko vuoden luottomyyntejä ja toisaalta tilinpäätöksen myyntisaamia. Maksuajan ollessa

14 päivää suurin osa tilinpäätöksessä olevista avoimista myyntisaamisista on loppuvuoden laskutuksesta aiheutunutta, toisin sanoen kyseisillä saamisilla ei ole mitään tekemistä alkuvuoden myyntien kanssa. Toki tilinpäätöksessä voi teoriassa olla hyvinkin vanhoja saamia, mutta niiden suhteellinen osuus on todennäköisesti melko pieni. Tämä ongelma nousee esille erityisesti myyntisaamisten kiertoaikaa ja keskimääräistä perintäjaksoa laskettaessa.

Laskenta olisi huomattavasti todenmukaisempaa, jos pystyttäisiin vertaamaan myyntisaamia niihin luottomyynteihin, joiden johdosta ne ovat todellisuudessa syntyneet; tällöin saamisilla ja myynneillä todella olisi yhteys toisiinsa. Käytännön laskennan kannalta tämä kuitenkin on melko paljon työläämpää ja haasteellisempää; laskenta vaatisi niin sanottua käsityötä, koska ainakaan nykyisestä kaupungin laskutusjärjestelmästä saatavatietoja ei ole mahdollista saada kuin kuukauden tarkkuudella, tästä poikkeavat ajanjaksot täytyy erotella manuaalisesti. Realistisesti ajatellen tällaista seurantaakin tuskin tehdään, vaikka se hyvin informatiivista olisikin.

Laskennan todenmukaisuutta parantaisi myös esimerkiksi kuukausitason seuranta; joka kuukausi toteutettava laskenta antaisi varmasti tarkempia tuloksia kuin vuositasolla toteutettava, juuri edellä mainitusta syystä. Laskenta voitaisiin toteuttaa joko nimenomaan täsmäyttämällä saamiset ne synnyttäneisiin myynteihin, tai vaihtoehtoisesti vertaamalla kuukauden lopun myyntisaamia kyseisen kuukauden myynteihin. Kumpikin vaihtoehto antaisi vuositason laskentaa tarkempia ja todenmukaisempia tuloksia. Ajantasaisempi seuranta myös mahdollistaisi nopeamman reagoinnin ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtymisen. Toimiva talousohjaus edellyttää jatkuvaa, ajantasaista seurantaakin ja pelkkä vuositason seuranta ei tätä edellytystä yksinkertaisesti täytä. Tämän työn puitteissa kuukausikohtainen laskenta olisi ollut liian työlästä ja aikaa vievää, mutta kaupungin toimijat voivat halutessaan toteuttaa itse tällaista laskentaa jatkossa.

Mielestäni kaupungin käyttöön sopivia tunnuslukuja ovat kaikki työssä lasketut luvut lukuun ottamatta keskimääräistä perintäjaksoa. Perinteinen perintäjakso antaa täsmälleen samat luvut kuin myyntisaamisten kiertoaika, joten se ei tarjoa lisäinformaatiota. Toisaalta vaihtoehtoinen laskentatapa, jossa käytetään myyntisaamisten keskiarvoa tilinpäätöksen myyntisaamisten sijaan antaa niin samankaltaiset luvut, ettei sekään juuri tuo lisäarvoa. Korjattu keskimääräinen perintäjakso, jossa saamia verrataan ne synnyttäneisiin luottomyynteihin, olisi informaatioarvoltaan luvuista kenties paras ja totuudenmukaisin, mutta sen laskeminen on erittäin työlästä, eikä sekään välttämättä anna realistisia lukuja kaikissa laskutusryhmissä. Tämän vuoksi kyseinen tunnusluku jätettiin tästä työstä pois. Kaikki tunnusluvut kertovat jotakin, ja kaikilla on toki informaatioarvoa, mutta niiden käyttöön

ja tuloksiin tulee aina suhtautua varauksella. Loppujen lopuksi toimeksiantaja luonnollisesti itse päättää, mitkä tunnusluvut ovat sopivia ja mitkä luvut otetaan mahdollisesti käyttöön.

YHTEENVETO

Taloudellisesti tehokas ja kannattava toiminta vaatii tulosjohtamista ja jatkuvaa talousohjausta. Tämä taas edellyttää organisaatorakennetta, joka jaetaan selkeisiin vastuuyksiköihin, joilla on mitattavat suoritteet. Johdon näkökulmasta näissä vastuuyksiköissä tulisi olla tietojen keruu- ja laskentajärjestelmä, joka tuottaa tuloksellisuudesta ajantasaista tietoa. Tulosityksiköitä organisoitaessa ja tulosvastuuta määritettäessä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kunnissa yksiköt voivat olla luonteeltaan ja toiminnaltaan hyvin erilaisia. Jos kyseessä on tulosvastuuyksikkö, voidaan sille asettaa kannattavuusvaatimuksia. Suurin osa kunnan vastuuyksiköistä on kuitenkin luonteeltaan kustannuspaikkoja, joilla ei ole merkittäviä omia myyntituloja. Näiden yksiköiden toimintaa voi mitata taloudellisuudella, tuotavuudella ja vaikuttavuusmittareilla. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, s. 120).

Kunnat tarjoavat tuotteita ja palveluita asukkailleen, ja suurin osa näistä veloitetaan laskuttamalla. Näin ollen laskutusprosessin kustannukset ovat merkittävä mielenkiinnon kohde, samoin kuin laskutuksen tehokkuutta mittaavat tunnusluvut. Tämän työn tavoitteena oli selvittää laskutus- ja perintäprosessin kustannukset ja tätä kautta yksittäisen myyntilaskun keskimääräinen kustannus, ottaa kantaa prosessin tehokkuuteen, sekä laskea erilaisia myyntisaamisten tunnuslukuja ja valita niitä parhaiten sopivat kaupungin käyttöön. Tutkimuskysymyksinä olivat siis, mikä on keskimääräinen myyntilaskun kustannus ja mitkä myyntisaamisten tunnusluvut sopivat kaupungin käyttöön.

Myyntilaskun kustannus muodostuu monen tekijän summana; siihen vaikuttavat laskutuksesta vastaava taho, laskun muoto sekä laskun toimitustapa. Kustannukset vaihtelevat eri vuosina ja eri laskutusryhmissä ja kustannus on sitä suurempi, mitä enemmän toimenpiteitä lasku vaatii suorituksen saamiseksi. Kaikki lasketut tunnusluvut keskimääräistä perintäjaksota lukuun ottamatta voivat olla toimivia ja hyödyllisiä kaupungin käytössä, joskin niiden haasteet ja rajoitteet tulee ottaa huomioon. Mielestäni laskutus- ja perintäprosessi on pääosin toimiva ja kustannustehokas, joskin kustannussäästöjä voisi saavuttaa ulkoistamalla useampien laskujen toimituksen operaattorille. Tunnusluvut ovat kehittyneet parempaan suuntaan tarkastelujakson aikana, joskin ne ovat esimerkiksi ohjearvoihin tai yrityssektoriin verrattuna heikkoja. Tämä johtuu osittain siitä, että on kyseessä julkisen sektorin toimija, joka ei toiminnassaan pyri tuottojen maksimointiin, mutta osansa on varmasti myös toiminnan tehottomuudella. Vaikutuksensa on varmasti myös sillä, että julkisella sektorilla ei ole samanlaista kontrollia kuin yrityspuolella; päätöksenteko on hyvin hajautettua ja toiminta on erilaista eri yksiköissä. Vahvaa keskitettyä kontrollia ja seurantaa ei välttämättä ole eikä motivaatiota tarkkaan talousseurantaan ole samalla tavoin kuin yrityssektorilla; kunta tai kaupunki ei voi mennä konkurssiin.

Julkinen sektori pyörii pääasiassa verotuloilla ja julkisella rahoituksella, joten toiminnassa ei sinällään ole kenenkään rahat tai elanto kiinni, kuten voi olla yrityksen ollessa kyseessä. Yritys pyrkii tekemään voittoa ja tuottamaan lisäarvoa omistajilleen, kunnalla on erilaiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet.

Kustannusten vertailu sekä tunnuslukujen tulkinta ja käyttö on jossain määrin haasteellista, koska kaupunki tarjoaa monenlaisia palveluja ja eri palvelujen laskuttaminen tapahtuu eri tavoin; muun muassa laskutustavassa ja rytmissä on eroja, jotka vaikuttavat sekä kustannuksiin että tunnuslukuihin. Jotkut tunnusluvut saattavat antaa täysin epärealistisia tuloksia, ja tämä tulee osata tunnistaa ja ottaa huomioon lukuja laskettaessa ja hyödynnettäessä. Varsinaista vertailukohdetta ei ole, koska kustannuksille tai tunnusluvuille ei ole olemassa kaupungin määrittelemiä rajoja tai tavoitetasoa, eikä saatavissa ollut vertailutietoa esimerkiksi toisesta saman suuruisesta kaupungista. Myöskään tunnuslukujen vertailu ohjearvoihin tai alan keskimääräisiin arvoihin ei julkisella sektorilla ole välttämättä mielekäästä, koska luvut ovat usein yrityspuolta heikompia toiminnan erilaisuuden vuoksi eikä kyseisiä lukuja yleensä julkisella sektorilla lasketa tai julkaista.

Kuopion kaupungin tulisi selkeästi lisätä talousohjausta -ja seurantaa. Laskutusprosessin kustannuksia ja myyntisaamisten tunnuslukuja ei aiemmin ole lainkaan kaupungilla selvitetty, ja on melko mahdotonta seurata tilannetta ja sen kehittymistä, jos ei olla tietoisia asioiden nykytilasta. Ainoastaan jatkuvalla laskennalla ja seurannalla mahdolliset ongelmat ja kehityskohteet voidaan tunnistaa, ja niihin voidaan puuttua. Kaupungilla tulisi olla selkeät ja järjestelmälliset menetelmät eri prosessiensa kustannusten ja tehokkuuden hallintaan sekä seurantaan. Samoin erilaisia tunnuslukuja olisi hyvä laskea säännöllisesti toiminnan tehokkuuden ja kehityssuunnan selvittämiseksi. Kuten suorituksen mittausta käsiteltäessä todettiin, tulisi jokaisella organisaatiolla olla omaan toimintaan sopiva ja tarkoituksenmukainen suorituksenmittausjärjestelmä. Tällainen kaupungilta vielä toistaiseksi puuttuu laskutustoiminnon ja myyntisaamisten osalta. Kunnankin tulee taloudellisena toimijana pyrkiä kustannustehokkuuteen ja varojensa parhaaseen mahdolliseen käyttöön; onhan kunta loppukädessä tilivelvollinen asukkailleen. Lisääntyvät tulostavoitteet vaativat tuloksellisuuden mittaamista, kustannuslaskennan kehittämistä ja panostusta talousseurantaan. Kunnan tulisi myös jatkuvasti pyrkiä löytämään keinoja toimintansa ja prosessiensa kehittämiseen ja esimerkiksi asiakkaidensa maksukäyttämisen tuntemiseen ja siihen vaikuttamiseen.

Tutkimuksessa nousi esille erityisesti Kuopion kaupungin laskutukseen, kustannuksiin, luottomyyn-teihin ja myyntisaamisiin liittyvän tiedon hajanaisuus ja vaikea saatavuus; tietoja on eri paikoissa eri

muodoissa, tietoja ei osata etsiä oikealla tavalla oikeista paikoista, ja kaikkea tietoa ei edes ole saatavilla suoraan käytettävistä järjestelmistä. Tietojen kerääminen järjestelmistä oli työlästä ja hidasta ja eräänä työn suurimpana haasteena olikin saada koottua tarvittavat tiedot selkeässä muodossa ja aikataulussa. Tämäkin on asia, johon kaupungin kannattaa tulevaisuudessa järjestelmiä kehittäessään kiinnittää huomiota. Osittain tiedon saannin haasteet johtuivat tutkimuksen ajankohdasta; Kuopion kaupungilla on menossa organisaatiouudistus, joka aiheuttaa muun muassa työnkuvien muuttumista ja henkilöstömuutoksia. Myös tilinpäätöksen teko sattui samaan aikaan tutkimuksen kanssa.

Kauppatieteiden tutkimus painottuu selkeästi yrityssectorille ja julkinen puoli ja kuntasektori kaipaisivatkin lisää tutkimusta. Tällä tutkimuksella on uutuusarvoa erityisesti juuri tästä syystä, sillä se tuo tuoreen näkökulman hyvinkin arkiseen ja jokapäiväiseen, mutta toisaalta keskeiseen kunnan tukitoimintoon eli laskutukseen. Raportoinnin lisääntyvät vaatimukset, toiminnan tehokkuuden ja läpinäkyvyyden parantaminen sekä tuloksen tekeminen ovat tätä päivää myös kunnissa ja kaupungeissa. Tutkielma osallistuu tähänkin keskusteluun ottamalla kantaa laskutusprosessin kustannuksiin ja tehokkuuteen. Tutkimuksella ja sen tuloksilla on arvoa myös toimeksiantajalle, sillä kuten todettu, laskutusprosessin kustannuksia ja myyntisaamisten tunnuslukuja ei aiemmin ole laskettu. Tutkimuksen tuottama tieto on siis kaupungillekin uutta ja hyödyllistä, ja kaupunki voi kehittää toimintaansa ja järjestelmiään tutkimuksen pohjalta.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi jokin muu kaupungin taloushallinnon osa-alue, kuten ostolaskutus tai palkkahallinto. Vaihtoehtoisesti voitaisiin tutkia Kuhilas Oy:n toimintaa kokonaisuutena, toteuttaa vastaava tutkimus käyttäen eri laskutusryhmiä tai keskittyä johonkin kaupungin palvelualueeseen. Myös kaupunkikonsernin taloushallinto voisi olla mielenkiintoinen tutkimuksen kohde, koska tässä tutkimuksessa konsernikokonaisuutta ei tutkittu. Mukaan voisi ottaa esimerkiksi omistajaohjauksen näkökulman, joka on merkittävässä roolissa, kun tutkimuksessa ovat mukana tytä- ja osakkuusyhtiöt. Tutkimusta voisi laajentaa sisällyttämällä siihen kaupunkien tai kuntien välistä vertailua, joka ei tämän työn puitteissa ollut mahdollista tai vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa jostakin toisesta kunnasta tai kaupungista. Mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla myös esimerkiksi erilaisten kuntaliitosten tai vaikkapa sote- ja maakuntauudistusten taloudelliset vaikutukset.

LÄHTEET

Artikkelit

- Barnes, P. 1987. The Analysis and Use of Financial Ratios: A Review Article. *Journal of Business Finance & Accounting* 14(4), 449-461.
- Biais, B. & Gollier C. 1997. Trade Credit and Credit Rationing. *The Review of Financial Studies* 10(4), 903-937.
- Brignall, S. & Modell, S. 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector”. *Management Accounting Research* 11(3), 281-306.
- Carter, N. 1991. Learning to Measure Performance: The Use of Indicators in Organizations. *Public Administration* 69(1), 85-101.
- Emery, G. 1984. A Pure Financial Explanation for Trade Credit. *Journal of Financial and Quantative Analysis* 19(3), 271-285.
- Ferris, J. 1981. A Transaction Theory of Trade Credit Use. *The Quarterly Journal of Economics* 96(2), 243-270.
- Gallinger, G. W. & Ifflander, J. I. 1968. Monitoring Accounts Receivable Using Variance Analysis. *Financial Management* 15(4), 69-76.
- García-Teruel, P. & Martínez-Solano, P. 2010. A Dynamic Approach to Accounts Receivable: A Study of Spanish SMEs. *European Financial Management* 16(3), 400-421.
- Gentry, J. & De La Garza, J. 1985. A Generalized Model for Monitoring Accounts Receivable. *Financial Management* 14(4), 28-38.
- Ittner C. & Larcker D. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10, 205-238.
- Joyce, W. 2006. Techniques in Monitoring the Collection of Receivables. *Credit & Financial Management Review* 12(1), 19-22.
- Leitch, P. & Lamminmaki, D. 2011. Refining Measures to Improve Performance Measurement of the Accounts Receivable Collection Function. *Journal of Applied Management Accounting Research* 9(2), 1-19.
- Lewellen, W. & Edmister, R. 1973. A General Model for Accounts-Receiveable Analysis and Control. *The Journal of Financial and Quantative Analysis* 8 (2), 195-206
- Mayston, D. 1985. Non-Profit Performance Indicators in the Public Sector. *Financial Accountability & Management* 1(1), 51-74.

- Mian, S. & Smith, C. 1992. Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence. *The Journal of Finance* 47(1), 169-200.
- Modell, S. 2004. Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability & Management* 20(1), 39-55.
- Nadiri, M. 1969. The Determinants of Trade Credit in the U.S. Total Manufacturing Sector. *Econometrica* 37(39), 408-423.
- Northcott D. & Taulapapa T. 2012. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management* 25(3), 166-191.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2000. Accounts Receivable and Accounts Payable in Large Finnish Firms' Balance Sheets: What Determines Their Levels? *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 49(4), 489-503.
- Palia, D. & Sopranzetti B. 2004. Securitizing Accounts Receivable. *Review of Quantative Finance and Accounting* 22(1), 29-38.
- Petersen, M. & Rajan, R. 1997. Trade Credit: Theories and Evidence. *The Review of Financial Studies* 10(3), 661-691.
- Pike, R. & Cheng N. S. 2001. Credit Management: An Examination of Policy Choices, Practices and Late Payment in UK Companies. *Journal of Business Finance and Accounting* 28(7-8), 1013-1042
- Schwartz, R. 1974. An Economic Model of Trade Credit. *The Journal of Financial and Quantative Analysis* 1(4), 643-657.
- Smith, J. 1987. Trade Credit and Informational Asymmetry. *The Journal of Finance* 42(2), 863-872.
- Smith, P. 1988. Assessing competition among local authorities in England and Wales. *Financial Accountability and Management* 4(3), 235-251.
- Smith, P. 1990. The Use of Performance Indicators in the Public Sector. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A* 153(1), 53-72.
- Sopranzetti, B. 1998. The Economics of Factoring Accounts Receivable. *Journal of Economics and Business* 50(4), 339-359.

Kirjallisuus

Anttiroiko, A.V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere University Press. Tampere (Juvenes print).

Harjula, H. & Prättälä, K. 2007. *Kuntalaki – Tausta ja tulkinnat*. Talentum Oyj.

Heuru, K., Mennola, E. & Ryyänen, A. 2001. *Kunnallinen itsehallinto*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. WSOYpro Oy.

Kuntaliitto, toimittanut Annika Suorto 2008. *Kuntatalous – monen muuttujan summa*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Myllymäki, A. 2007. *Finanssivaltio-oikeus: Valtion ja kuntien varainkäyttö ja varainkäytön valvonta*. WSOYpro. Helsinki.

Niskanen J. & Niskanen M. 2004. *Tilinpäätösanalyysi*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Oulasvirta, L. & Brännkärr, C. 2001. *Toimiva kunta*. Kuntakoulutus Oy. Vantaa.

Tuori, K. 2000. *Julkisoikeuden perusteet*. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Raportit

Intrum Justitia 2016. European Payment Report 2016.

Lait ja asetukset

Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 18.1.2013/30 (Maksuehtolaki)

Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 (PerL)

Elektroniset lähteet

BusinessDictionary 2017. Accounts receivable (A/R) to sales ratio. Viitattu 24.2.2017.
<http://www.businessdictionary.com/definition/accounts-receivable-A-R-to-sales-ratio.html>

Intrum Justitia 2016. European Payment Report. Viitattu 21.12.2016.
<https://www.intrum.com/en/about-us/publications/european-payment-report/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014. Kuluttaja-asiamiehen linjaus – Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä. Viitattu 11.2.2017.

<http://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehenlinjaukset/aihekohtaiset/hyva-perintatapa-kuluttajaperinnassa/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014. Perintäkulut ja perinnän eteneminen. Viitattu 11.7.2017.

[https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Maksut-laskut-perinta/perinta/perintakulut-ja-perinnan-etene-](https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Maksut-laskut-perinta/perinta/perintakulut-ja-perinnan-eteneminen/)
[minen/](https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Maksut-laskut-perinta/perinta/perintakulut-ja-perinnan-eteneminen/)

Muut

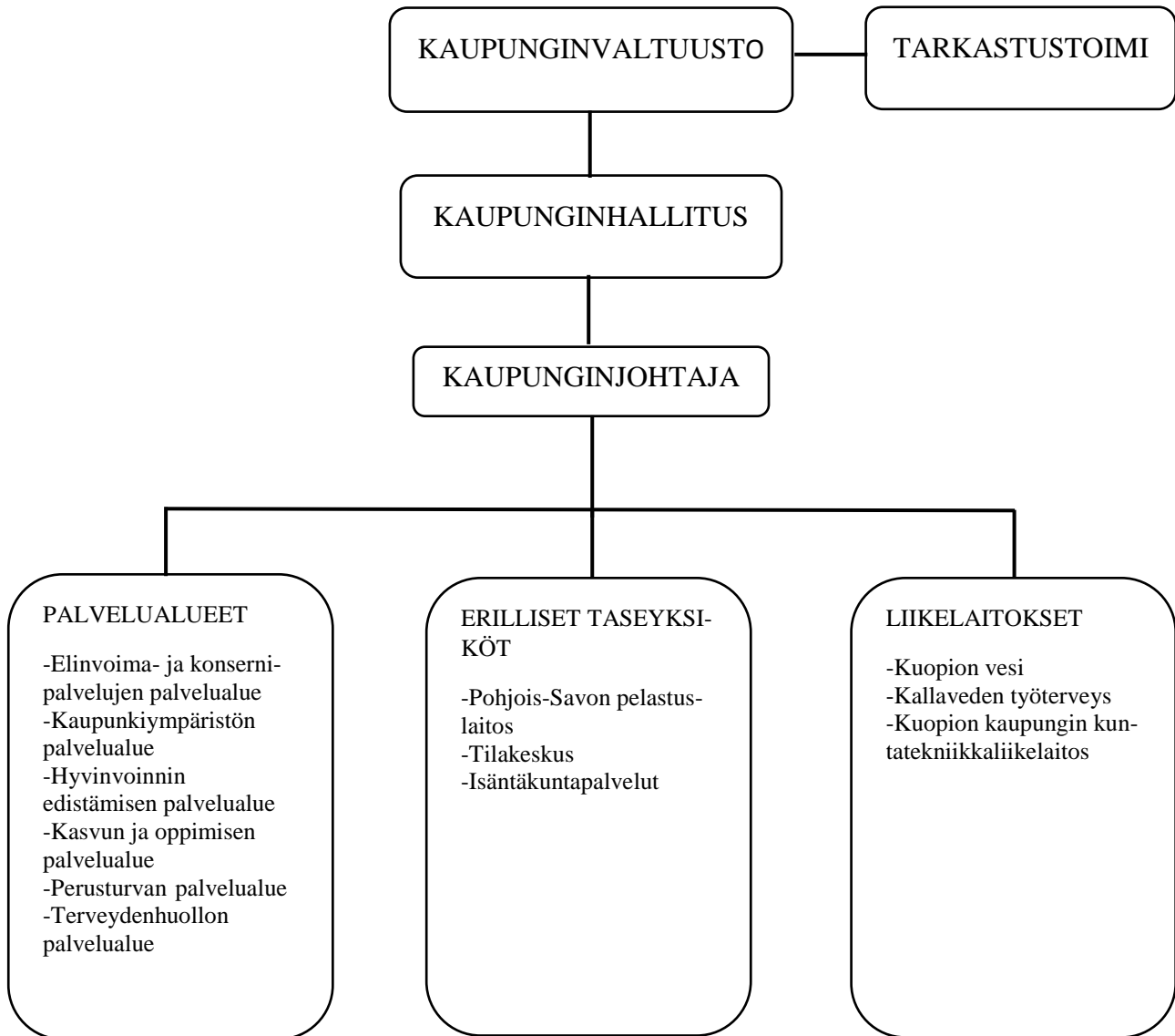
Intrum Justitia Kehityssuuntaraportti 2015-2016

Intrum Justitia - Tapa Toimia 2016

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä – Taloushallinnon sanasto 2014

Kuopion kaupungin laskutus- ja perintäohje 2016

Kuopion kaupungin organisaatiokaavio.



LIITE 2

Taulukko 1. Myyntilaskujen kappalemäärät 2014-2016.

	Koko kaupunki	Terveyskeskus	Kansalaisopisto	Tilavuokrat	Päivähoito
2016	405 666	106 691	20 796	4 243	29 212
2015	394 866	97 362	21 494	4 283	28 874
2014	382 058	99934	22618	3457	27518

Taulukko 2. Maksumuistutusten kappalemäärät 2015-2016.

	Koko kaupunki	Terveyskeskus	Kansalaisopisto	Tilavuokrat	Päivähoito
2016	36 857	8 437	1 124	223	2 886
2015	39 635	8 683	1 558	205	2 807

Taulukko 3. Perintään menneiden laskujen kappalemäärät 2014-2016.

	Koko kaupunki	Terveyskeskus	Kansalaisopisto	Tilavuokrat	Päivähoito
2016	16 139	6 044	383	23	1 316
2015	11 097	4 627	193	21	841
2014	10 912	4 671	214	7	797

Taulukko 1. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2016, kaikki laskutus.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu	1178	165 411	55 %
Helmikuu	1273	177 991	39 %
Maaliskuu	1452	131 960	39 %
Huhtikuu	1599	160 597	44 %
Toukokuu	1100	101 262	35 %
Kesäkuu	1557	166 820	51 %
Heinäkuu	1516	161 857	40 %
Elokuu	1187	179 202	52 %
Syyskuu	1375	271 050	65 %
Lokakuu	1220	142 853	35 %
Marraskuu	1467	158 233	37 %
Joulukuu	1384	216 465	50 %
Yhteensä	16308	2 033 701	

Taulukko 2. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015, kaikki laskutus.

Kuukausi	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu	1322	185 594	52 %
Helmikuu	1045	124 143	42 %
Maaliskuu	1483	227 541	52 %
Huhtikuu	1505	213 771	62 %
Toukokuu	1351	131 049	41 %
Kesäkuu	1378	163 053	55 %
Heinäkuu	1697	211 121	53 %
Elokuu	1164	168 599	52 %
Syyskuu	1201	142 223	45 %
Lokakuu	1244	224 815	71 %
Marraskuu	1246	133 544	43 %
Joulukuu	1311	154 487	43 %
Yhteensä	15947	2 079 940	

Taulukko 1. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2016, terveyskeskus.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu	413	8 971	35 %
Helmikuu	332	7 385	26 %
Maaliskuu	593	13 630	26 %
Huhtikuu	843	20 396	28 %
Toukokuu	392	9 654	29 %
Kesäkuu	565	13 822	27 %
Heinäkuu	551	13 145	30 %
Elokuu	284	6 990	31 %
Syyskuu	678	16 194	27 %
Lokakuu	523	12 999	28 %
Marraskuu	432	10 139	26 %
Joulukuu	547	13 393	29 %
Yhteensä	6153	146 718	

Taulukko 2. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015, terveyskeskus.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu			
Helmikuu			
Maaliskuu			
Huhtikuu	706	15 621	28 %
Toukokuu	564	12 428	31 %
Kesäkuu	554	12 258	28 %
Heinäkuu	779	17 718	26 %
Elokuu	412	9 335	25 %
Syyskuu	498	10 930	29 %
Lokakuu	548	12 202	27 %
Marraskuu	390	7 869	32 %
Joulukuu	473	9 942	31 %
Yhteensä	4924	108 303	

Taulukko 1. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2016, kansalaisopisto.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu	12	443	61 %
Helmikuu	3	196	100 %
Maaliskuu	115	5 409	67 %
Huhtikuu	32	1 417	67 %
Toukokuu	6	216	62 %
Kesäkuu	11	449	62 %
Heinäkuu	7	281	58 %
Elokuu	10	433	48 %
Syyskuu			
Lokakuu			
Marraskuu	134	6 875	78 %
Joulukuu	59	2 267	65 %
Yhteensä	389	17 986	

Taulukko 2. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015, kansalaisopisto.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu			
Helmikuu			
Maaliskuu			
Huhtikuu	28	1 568	42 %
Toukokuu	12	438	68 %
Kesäkuu	30	1 197	36 %
Heinäkuu	4	127	44 %
Elokuu	3	143	100 %
Syyskuu	1	39	0 %
Lokakuu	8	431	63 %
Marraskuu	123	6 567	69 %
Joulukuu	63	2 394	74 %
Yhteensä	272	12 904	

Taulukko 1. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2016, tilavuokrat.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu	3	3 161	100 %
Helmikuu	5	3 209	100 %
Maaliskuu	1	423	100 %
Huhtikuu	5	15 817	97 %
Toukokuu			
Kesäkuu	2	997	100 %
Heinäkuu			
Elokuu			
Syyskuu			
Lokakuu			
Marraskuu			
Joulukuu	1	151	100 %
Yhteensä	17	23 758	

Taulukko 2. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015, tilavuokrat.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu			
Helmikuu			
Maaliskuu			
Huhtikuu	2	4 405	40 %
Toukokuu	1	56	100 %
Kesäkuu	4	3 000	99 %
Heinäkuu	1	330	100 %
Elokuu	2	407	70 %
Syyskuu	2	1 196	100 %
Lokakuu			
Marraskuu			
Joulukuu			
Yhteensä	12	9 394	

Taulukko 1. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2016, päivähoito.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu	126	28 910	42 %
Helmikuu	123	28 623	42 %
Maaliskuu	117	26 840	41 %
Huhtikuu	111	25 416	40 %
Toukokuu	118	25 947	43 %
Kesäkuu	134	28 921	49 %
Heinäkuu	144	29 224	47 %
Elokuu	144	30 827	46 %
Syyskuu	116	24 800	50 %
Lokakuu	21	4 701	44 %
Marraskuu	108	19 517	38 %
Joulukuu	110	24 160	39 %
Yhteensä	1372	297 886	

Taulukko 2. Uudet perintätoimeksiannot ja perinnän onnistumisprosentit 2015, päivähoito.

	Uudet toimeksiannot/kpl	Uudet toimeksiannot/€	Onnistumisprosentti
Tammikuu			
Helmikuu			
Maaliskuu			
Huhtikuu	114	26 978	35 %
Toukokuu	129	30 075	38 %
Kesäkuu	128	28 902	35 %
Heinäkuu	146	33 393	46 %
Elokuu	138	31 968	44 %
Syyskuu	94	22 835	38 %
Lokakuu	21	4 986	44 %
Marraskuu	99	21 671	35 %
Joulukuu	104	24 489	37 %
Yhteensä	973	225 297	