



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kirjanpidon erityiskysymykset agentuuriliiketoiminnassa

Honkanen, Ilona

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Kirjanpidon erityiskysymykset agentuuriliiketoiminnassa

Ilona Honkanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2017

Ilona Honkanen

Kirjanpidon erityiskysymykset agentuuriliiketoiminnassa

Vuosi 2017 Sivumäärä 27

Työn tarkoituksena oli selvittää agentuuriliiketoimintaa harjoittavan yrityksen toimintaprosessit ja täydentää olemassa olevaa toimintaohjeistusta yleisimmissä kirjanpidon erityistilanteissa. Tällä pyritään sujuvoittamaan päätöksentekoa päivittäisessä työssä ja parantamaan kirjanpidon sekä tilinpäätösraportoinnin laadukkuutta. Työssä tarkastellaan myyntisaamisten hallintaa, vaihto-omaisuuden hallintaa, tase-erittelyitä ja kirjanpidon varauksia. Työ toteutettiin toimintatyyppisenä. Tarkastelun alla oleva toimintaympäristö oli agentuuriyritys ja sen taloushallinto. Työssä hyödynnettiin laadullisista menetelmistä havainnointia ja haastatteluja. Koska tutkimuksen kohteena olevat prosessit olivat yrityksen sisäistä tietoa, haastateltavat valittiin sen perusteella, että heillä on tutkittavien toimintaprosessien osalta olennaista tietoa. Aineistoa koottiin tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä, kirjanpitolaeista sekä erilaisista kirjanpidon julkaisuista. Opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys koostuu myyntisaamisten hallinnasta, vaihto-omaisuuden hallinnasta sekä tase-erittelyiden ja kirjanpidon varausten laadinnasta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään agentuuriliiketoimintaa. Tätä teoriaa vasten tarkasteltiin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimintaprosesseja.

Opinnäytetyön osalta selvisi tarkasteltavan yrityksen nykyiset toimintaprosessit. Yrityksen toimintamallin ollessa sellainen, että huolehditaan asioista toisten puolesta, johtaa tämä hyvin tarkkaan tasoon toimia. Yrityksessä pyritään toimimaan ennakoivasti, ja vaikka tilanteita saatetaan ratkaista tapauskohtaisesti, turhia riskejä ei haluta ottaa edes lisämyynnin toivossa. Perusprosessit ovat myyntisaamisten hallinnan, vaihto-omaisuuden hallinnan, tase-erittelyiden ja kirjanpidon varauksien laadinnan osalta melko tarkasti määritelty. Suuria muutoksia toimintaohjeistukseen ei tule. Tärkeimpinä kehityskohteina ovat prosessien eri vaiheiden tarkennus, jotta kaikki tarvittavat toimenpiteet tulevat tehdyksi ja henkilöstö pystyy toimimaan itsenäisesti. Sen lisäksi tarvitaan täsmennystä siihen miten kauan eri vaiheiden tulisi viedä ajallisesti. Ohjeistus antaisi toiminnalle raamit, mutta jättää päivittäisessä toiminnassa edelleen mahdollisuuden toimia tapauskohtaisesti.

Asiasanat: Agentuuriliiketoiminta, Kirjanpidon varaukset, Myyntisaamiset, Tase-erittelyt, Vaihto-omaisuus

Ilona Honkanen

Financial Characteristics of the Agency Business

Year	2017	Pages	27
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine the current processes and complete the procedures in special financial situations. The commissioner company is an agency and specifically its financial department. The objective is to streamline the daily decision-making and improve the quality of financial statements. In this thesis, the examination focuses on controlling the accounts receivables and current assets, specifications of a balance sheet and allowances in accounting.

The research is qualitative and the used methods were observation and interviews. Interviewees were chosen based on their relevant knowledge level of the company's processes, because these processes are the company's internal knowledge. The data was gathered from the commissioner company, the Accounting Act and different publications of accounting. The theoretical section of the thesis includes theory of controlling accounts receivables and current assets, drawing up specifications of a balance sheet and allowances in accounting. One section depicts the agency business.

The current processes of the case company were clarified. Because the case company sees to the business of other organizations, it has led to a very pedantic way to operate. The company aims to be proactive and although situations are solved case by case, unnecessary risks are not taken even if it could lead to extra sales. The basic processes related to controlling accounts receivables and current assets, drawing up specifications of a balance sheet and allowances in accounting are in order. Therefore making big changes to the procedures is not necessary. The conclusion is that the most important improvement is to specify more the different phases of the processes, so that all the necessary phases are conducted properly and employees can work more independently. Clarifying the time frames of processes is needed. Carrying out these procedures would provide operating frames, but it would leave the possibility to solve situations case by case.

Keywords: Accounts receivables, Agency business, Allowances, Balance sheet specifications, Current assets

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Agentuuriliiketoiminta toimintaympäristönä.....	7
3	Kirjanpito ja tilinpäätös	9
	3.1 Myyntisaamiset	10
	3.2 Vaihto-omaisuus	12
	3.3 Tase-erittelyt	13
	3.4 Varaukset kirjanpidossa.....	14
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen laadullisuus.....	15
5	Tulokset.....	17
	5.1 Kohdeyritys.....	17
	5.2 Haastattelutulokset.....	18
6	Johtopäätökset	22
	Lähteet	24
	Kuviot.. ..	25
	Liitteet.....	26

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on kirjanpidon ja tilinpäätöksen erityiskysymykset agentuuriyrityksessä. Työn tarkoitus on koostaa yhtenäinen toimintaohjeistus yleisimmistä erityistilanteista. Ohjeistuksella pyritään sujuvoittamaan päätöksentekoa, yhdenmukaistamaan toimintaa erityistilanteissa ja täten parantamaan tilinpäätösraportoinnin laadukkuutta.

Aiheen valinnan taustalla ovat taloushallinnon ammattilaisille suunnatun lehden artikkeli ja päivittäisessä toiminnassa tehdyt havainnot. Vastaan saattaa tulla päätöstilanteita, joilla on tilinpäätöksen oikean ja riittävän kuvan kannalta suuri merkitys. Muutenkin haastavassa liiketoimintaympäristössä tulostavoitteiden saavuttaminen vaikeutuisi entisestään, jos kirjanpito sisältäisi virheitä.

Teoriaosuuden alussa on tarkoitus avata agentuuriliiketoimintaa. Erilaisista agentin ja päämiehen välisistä yhteistyötoimintamalleista johtuen prosessit eivät ole kaikkien edustuksessa olevien päämiesten osalta samanlaisia ja tämä kaikki kulminoituu taloushallintoon. Tavoitteena on tuottaa kuvaus millaisia erityistilanteita yleisimmistä toimintamalleista voi aiheutua, miten erityistilanteissa tällä hetkellä toimitaan ja miten niiden osalta olisi kaikista järkevintä toimia.

Tavoitteena on saada aikaiseksi toimintaohjeistus, jonka pohjana on kirjanpitolaki. Kirjanpitolain lisäksi huomioon otetaan muut agentuuriliiketoimintaan vaikuttavat seikat, jotka ovat sovittu agentin ja päämiehen välillä. Huomioon on otettava myös se, mikä yritystoiminnan kannalta on järkevin vaihtoehto kuitenkin vaarantamatta sitä, että tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta.

Havaintojen, yrityksessä toteutetun keskustelun ja artikkelin perusteella työssä keskitytään seuraaviin erityiskysymyksiin: Myyntisaamisten hallinta, vaihto-omaisuuden hallinta, tase-erittelyt ja kirjanpidon varaukset.

Työn keskeisimmät käsitteet ovat agentuuriliiketoiminta, päämies, kirjanpito, tilinpäätös ja tase. Muita tärkeitä käsitteitä ovat myyntisaamiset ja vaihto-omaisuus. Agentuuriliiketoiminnalla tarkoitetaan kauppaedustajan eli agentin harjoittamaa toimintaa, jossa agentti on sitoutunut edistämään joko tavaroiden myyntiä tai ostoa päämiehen lukuun. Päämiehellä tarkoitetaan edustussopimuksen toista osapuolta, jonka lukuun tavaroita myydään tai ostetaan. (Erämetsä & Suominen 2004, 13.)

Kirjanpidolla tarkoitetaan taloudellisten tapahtumien merkitsemisjärjestelmää, joka on lainsäädännöllä määritelty. Kirjanpito toimii pohjana laadittavalle tilinpäätökselle, joka luo kuvan yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Leppiniemi 2015, 19.) Tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöspäivänä ja sen eri eristä käy ilmi miten yrityksen toiminta on rahoitettu. Jos yritys myy asiakkailleen tavaroitaan tai palveluitaan luotolla, syntyy yritykselle myyntisaaminen. (Talponen 2002, 14.) Varastosta käytetään taseessa nimikettä vaihto-omaisuus. (Leppiniemi 2011, 207.)

Työ toteutetaan agentuuriyrityksessä, josta käytetään tässä työssä nimitystä Maahantuonti Oy, koska yrityksen varsinaista nimeä ei työssä tulla mainitsemaan. Työ toteutetaan toimintatyyppisenä. Toimintaympäristö, joka on tarkastelun alla, on agentuuriyritys ja sen taloushallinto. Työssä hyödynnetään laadullisia menetelmiä; haastatteluja ja havainnointia. Haastattelujen ja havaintojen perusteella noussee useampia erityiskysymyksiä, jotka joko otetaan tarkempaan tarkasteluun tai pelkästään mainitaan tässä työssä.

2 Agentuuriliiketoiminta toimintaympäristönä

Tämän luvun tarkoituksena on avata agentuuriliiketoimintaa yleisellä tasolla. Agentti eli edustaja on taho, joka päämiehen eli tuotteen tai palvelun valmistajan lukuun markkinoi ja myy tuotetta tai palvelua tietyllä markkina-alueella ja tietyille asiakkaille. Edustaja ei ole valmistajan palveluksessa tai omistuksessa, vaan toimii itsenäisesti päämiehen saaman valtuutuksen nojalla. Päämies saa useimmiten agentin myötä toimivan ja nopean väylän uusille markkinoille ja agentti taas uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassaan. (Immonen 2005, 35.)

Agentteja eli edustajia on kahdenlaisia: Välittäjäagentteja ja päätäntäagentteja. Agentti voi toimia niin sanotusti välikätenä ilman päätäntävaltaa tai tehdä tuotteita ja palveluita koskevia päätöksiä päämiehen puolesta. Tästä hyvästä agentti useimmiten saa palkkioksi provision, joka voi olla joko kiinteä summa tai laskennallinen osuus esimerkiksi myyntivolyyymista. (Erämetsä & Suominen 2004, 13 - 14.) Agentin ja päämiehen välinen sopimus voi olla yksinedustus tai päämiehellä voi sopimuksen puitteissa olla myös muita edustajia. Agentin käyttö pienentää usein päämiehen liiketoimintariskiä, varsinkin jos myynti on pientä, ja olemassa oleva markkina-alueeseen liittyvä asiantuntemus saadaan agentin myötä hyödynnettyä. (Immonen 2005, 41 - 42.)

Edustajan tulee ajaa päämiehen etua, ja tämän on noudatettava päämieheltä mahdollisesti saatuja ohjeita, niiden ollessa kohtuullisia. Ohjeistus voi liittyä esimerkiksi maksu- tai toimitusehtoihin. Sen lisäksi edustaja on velvollinen pitämään päämiehen ajan tasalla

tapahtumista, joilla on vaikutusta liiketoimintaan. (Viljakainen 2004, 21 - 22.) Päämiehellä on velvollisuus toimittaa edustajalle myyntityön sujuvoittamiseksi tarpeellisia tietoja ja aineistoja. Edustajan tavoin päämies on velvollinen tiedottamaan edustajalle seikoista, jotka saattavat vaikuttaa liiketoimintaan - liittyvät ne sitten jo tehtyihin päätöksiin tai liiketoiminnan tuleviin näkyymiin. (Viljakainen 2004, 27 - 28.)

Agentin ja päämiehen välinen yhteistyö

Agentin ja päämiehen välinen yhteistyön muoto voi vaihdella hyvinkin paljon. Päämiehen ja agentin eli edustajan välisen työnjaon tulisi olla selkeä. Yhteistyösopimus suositellaan tehtäväksi kirjallisena. Sopimuksessa tulee määritellä keskeiset yhteistyöhön liittyvät seikat, jotta sitoumukset ja oikeudet pystytään määrittelemään myös sellaisissa tilanteissa, kun yrityksen omistaja tai henkilöstö vaihtuu tai kun yritys joutuu riitatilanteeseen. Koska asioita hoidetaan usein monen henkilön toimesta, korostuu se mitä on sovittu. (Immonen 2005, 111.)

Toimintaperiaatteet sekä erilaiset vastuut ja veloitteet on sovittava selkeästi. Markkina-alueen hoitaminen kuuluu pääsääntöisesti edustajalle. Jos päämies on paneutunut markkina-alueen mahdollisuuksiin, pystyy hän paremmin hahmottamaan millaisia toimia on realistista edustajalta vaatia. (Immonen 2005, 82 - 84.) Sujuva yhteistyö vaatii myös raportointia, jossa voidaan seurata edustajan työn tuloksia. Edustajan raportointivelvollisuus voi koskea esimerkiksi markkina- ja kilpailutilanteen muutoksia, ajankohtaisia projekteja, asiakaskäyntejä ja tarjouskantaa. (Immonen 2005, 86.)

Sopimusalueen ja asiakkaiden osalta voidaan sopimuksessa määritellä se maa tai maat, siellä joku tietty alue, toimiala ja asiakasryhmät. Tuotteiden osalta sopimuksessa olisi hyvä määritellä ne tuoteryhmät ja tuotteet, jotka kuuluvat sopimuksen piiriin. Näitä ovat myös mahdolliset uudet tuotteet ja tuoteryhmät. Sopimuksessa kannattaa ottaa kantaa myös siihen, voiko päämies vapaasti lopettaa tiettyjen tuotteiden valmistuksen. (Immonen 2005, 120 - 121.)

Hinnoittelun osalta sopimuksessa voidaan ottaa kantaa onko agentti oikeutettu myymään millä hinnalla tahansa vai onko hinnat sidottu. Agenttisuhteessa päämies yleensä määrää hinnat asiakkaille, mutta jälleenmyyntisuhteessa EU:n kilpailunrajoitusoikeus antaa jälleenmyyjälle oikeuden vapaaseen hinnoitteluun. Hinnoittelu onkin yksi haastavimmista asioista, koska liian alhainen hinta aiheuttaa katemenetyksiä ja liian korkea hinta voi vaikuttaa alentavasti myyntivolyymiin. Edustajan hoitamaa hinnoittelua puoltaa myös se, että päämiehellä on joskus huono tuntuma markkinahintoihin tietyllä markkina-alueella. (Immonen 2005, 122.)

Myynninedistämisen osalta voidaan sopia kellä tämä velvollisuus on ja kuka sen maksaa vai jaetaanko kustannukset. Paikallinen mainonta ja osallistuminen paikallisiin messuihin ovat usein edustajan vastuulla. Edustaja ei välttämättä ole halukas kustantamaan myynninedistämistä omistaan, ja päämiehen kantaessa kustannukset, voi olla riskinä, ettei edustaja kohdista riittävää panostusta päämiehen näkökulmasta. Kustannusten tasajaon lisäksi, voidaan kustannukset jakaa päämiehen ja edustajan välillä nimettyjen toimintojen perusteella tai edustaja on velvollinen panostamaan myynninedistämiseen tietyn prosenttiosuuden liikevaihdosta. (Immonen 2005, 123 - 124.)

Toimitusehtojen osalta voidaan sopia toimitusajasta ja viivästysten seuraamuksista. Maksujärjestelyiden osalta sopimuksessa voidaan määritellä maksuehdot, luottorajat, vakuudet ja sanktiot maksujen myöhästymisestä. Valitut maksu- ja toimitusehdot voivat vaikuttaa mahdollisten luottoriskien syntyyn, jos tavarat täytyy toimittaa suoraan asiakkaalle ennen maksun saantia. Paikallisen varastoinnin osalta tärkeintä on sopia, kenen omaisuutta varastoitu tavara on. Varaston omistajuuden lisäksi, kiinteät ostomäärät voivat vaikuttaa siihen miten paljon rahaa varastoon sitoutuu. Eri suhdanteiden aikana saattaa ostomäärän oikean tason määrittäminen olla vaikeaa. Edustajan raportointivelvollisuudesta ja päämiehen tiedonantovelvollisuudesta tulisi sopia heti yhteistyön alussa, koska markkinoiden muuttuessa jatkuvasti, kasvaa tiedonkeruun ja raportointijärjestelmien merkitys. (Immonen 2005, 125 - 129.)

3 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kirjanpitolain kolmannen luvun mukaan tilinpäätöksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tätä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä laadintaperiaatteista. Tilinpäätöksen tiedot ovat yleisesti ottaen historiatietoja, ja nämä annetaan täydellisinä ja oikein painotettuina. (Ahti, Kaukinen Koivikko, Perälä, Tuominen, Vesanen & Ylipiha 2000, 83.)

Verrattuna tilinpäätökseen, juoksevassa kirjanpidossa on kirjausten osalta jonkin verran liikkumavaraa. Kirjauksia tehdään kirjanpitoon tilikauden aikana, mutta myös tilinpäätöstä laadittaessa. Säännöt kirjauksille saadaan kirjanpitolainsäädännöstä ja kirjanpitolautakunnan antamista ohjeistuksista. Säännösten noudattaminen ei aina johda siihen, että tase ja tuloslaskelma antaisivat oikean ja riittävän kuvan, jolloin tämä varmistetaan liitetietojen avulla. Kirjanpidon ja tilinpäätökseen perustuen laaditaan erilaisia raportteja eri tahoille, kuten viranomaisille ja yhteistyökumppaneille. (Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 29 - 31.)

Sekä juoksevan kirjanpidon että tilinpäätöksen yleisenä laatimisperiaatteena on hyvä kirjanpitotapa, jonka ensisijainen mittari on lainsäädännön noudattaminen. Kaikkien kirjauksien osalta on kiinnitettävä huomiota tarkastettavuuteen, koska tehtyjen

kirjausratkaisujen oikeellisuus on kyettävä todentamaan myöhemmin. Tarkastettavuuden takia kirjanpidolle on säädetty muun muassa dokumentointimuotoja. Tapahtumat tulee merkitä niin, että kirjausten yhteys tositteesta peruskirjanpitoon ja pääkirjanpitoon sekä pääkirjanpidosta taseeseen ja tuloslaskelmaan voidaan todeta. (Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 32 - 34.) Tulevissa kappaleissa tarkastellaan neljää kirjanpidon erityistilannetta, joiden osalta, hyvää kirjanpitoa noudattaen, voidaan vaikuttaa tilinpäätöksen laadukkuuteen.

3.1 Myyntisaamiset

Yritykselle, joka myy tavaroitaan ja palveluitaan luotolla, syntyy myyntisaaminen. Myyntisaamiseen liittyy luottoriski, jota voidaan hallita erilaisilla valvonta- ja analysointitehtävillä. Hallinta on tärkeää, koska luottotappiot pienentävät yrityksen tulosta. Koska myyntisaaminen on rahoitettava joko omalla tai vieraalla pääomalla, viivästyneen maksusuorituksen osalta myynnistä saatava voitto voi kuluja pääoman korkokuluihin. (Talponen 2002, 14 - 17.)

Myyntisaamisten laatua voidaan tarkastella kahden tekijän osalta. Myyntisaamiseen liittyy ensinnäkin riski, joka on paremmin hahmotettavissa, kun asiakkaat on luokiteltu maksukyvyyn perusteella eri ryhmiin. Toinen tekijä on myyntisaamisten ikä, jonka osalta myyntisaaminen arvostetaan. Asiantuntijoiden mukaan, kun saaminen maksetaan maksuajan puitteissa, sen arvo on 100 prosenttia. 12 kuukautta vanha saaminen saattaa olla arvoltaan vain kymmenen prosenttia alkuperäisestä arvosta. Tehokkaiden perintätoimien avulla tähän voidaan vaikuttaa ja pitää myyntisaamiset tuoreina. (Talponen 2002, 19 - 20.)

Luottopolitiikka on sovittu tapa tehdä luottopäätöksiä yrityksessä. Jos yrityksessä ei ole varsinaisesti sovittu luottopolitiikasta, on sekin luottopolitiikkaa. Tällöin henkilöstö toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. (Talponen 2002, 19 - 21.) Luottopolitiikalla määritellään se mitä luotonvalvonnalla tavoitellaan, miten luottoriskit hallitaan ja mikä on kunkin osaston rooli niiden hallinnassa. Olennaista on, että määritelty luottopolitiikka sisältää luotonannon kannalta keskeiset asiat, mutta luottopolitiikkaa laadittaessa on myös huomioitava, ettei päätöksenteosta tule liian kaavamaisia, jolloin myyntimahdollisuudet saattavat heikentyä. Luottopolitiikalla voidaan tukea myynnille asetettuja tavoitteita, mikä edellyttää, että asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva henkilöstö on perillä miten asiakassuhteen eri vaiheissa tulisi toimia riskienhallinnan kannalta. Avainmittareita riskienhallinnassa ovat luottotappioiden määrä, myyntisaamisten kiertonopeus ja erääntyneiden myyntisaamisten osuus koko myyntisaamiskannasta. (Ijäs 2002, 23 - 25.)

Kuinka monta luottotappiota yrityksen tulos kestää saattaa riippua yrityksen kilpailutilanteesta, strategiasta ja myyntitavoitteista. Luottotappioiden tason ei tarvitse olla nolla euroa, jos pyritään maksimoimaan myynti- ja kannattavuustavoitteet. Optimaalinen

piste luottotappioiden suhteen on se, missä lisämyynnin katteet ovat yhtä suuret kuin kyseisestä kaupasta syntyneet luottotappiot. Joissakin tapauksissa riskinoton optimitasoon vaikuttaa se, että luottokelpoisuudeltaan heikolta asiakkaalta on mahdollista saada parempi kate. Pyrittäessä myynnin ja kannattavuuden maksimointiin, rohkea riskinotto kannattaa silloin, kun lisämyynnin katteet ovat yhtä suuret kuin siitä aiheutuneet luottotappiot. Jos tavoite on suurempi osuus markkinoista ja tähän pyritään aggressiivisella asiakashankinnalla, on perusteltua, että luottotappioihin varaudutaan budjetissa. Luottotappion realisoituessa, vaikeammassa tilanteessa on yritys, jonka kannattavuus on heikko ja tulos yksittäisistä kaupoista kiinni. (Ijäs 2002, 25 - 27.)

Myyntisaamisten kiertonopeus kuvastaa sitä kuinka nopeasti saatavat saadaan kotiutettua. Maksuajan tuomien kustannusten lisäksi, pitkä maksuaika hankaloittaa luottoriskin arvioimista. Muutokset asiakkaan maksukäyttäytymisessä on helpompi todeta 14 päivän kuin 90 päivän ajanjaksolla. Kustannuksia syntyy vaikka asiakas maksaisi maksuajan puitteissa, koska saatavana oleva pääoma on joko ulkopuolisen lainaamaa pääomaa, jolle maksetaan korkoa tai omaa pääomaa, jolloin tuotot jäävät saamatta niiden päivien osalta, jolloin saatavalle on myönnetty maksuaikaa. Ihanteellinen tilanne olisi, että myyntisaaminen kotiutuu nopeammin kuin yrityksen ostovelka vastaavasta tuotteesta erääntyy. Tällöin yritys säästyy vieraan pääoman korkokuluilta. (Ijäs 2002, 29 - 31.)

Luottopäätöksissä onnistumista indikoi erääntyneiden saatavien osuus yrityksen kaikista saatavista. Asiakkaiden maksukyvyssä tapahtuvat muutokset näkyvät tässä suhdeluvussa. Kun tämä suhdeluku on pieni ja alan suhdannevaihtelut myönteisiä, voidaan luotonantoa löyhentää myyntimäärien kasvun toivossa. Kun on tiedossa mitkä asiakkaat maksavat ostovelkojaan myöhässä ja kuinka paljon, voidaan paremmin perehtyä ja varautua riskeihin. Maksamattomien saatavien syiden selvittäminen kannattaa aloittaa suurimmista ja vanhimmista erääntyneistä saatavista. Kun syyt saadaan selville, on yrityksellä paremmat lähtökohdat ratkaista tilanne. Luottoriskien analysoinnissa päästään askel eteenpäin, kun yrityksessä selvitetään mihin luottokelpoisuusluokkiin kaikki saatavat jakaantuvat. Luottoluokitusten avulla riskien tarkastelu helpottuu. Voidaan muun muassa tilastojen valossa arvioida kuinka paljon saatavakannasta on odotettavissa tappiota. (Ijäs 2002, 32 .)

Koska yrityksen pääomaa sitoutuu myyntisaamisiin, kannattavuuden merkitys on suuri. Hyvästä maksuvalmiudesta on etua, kun yritys toimii nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kun on reagoitava muutoksiin nopeasti, isosta kassasta on tällöin etua. Vakavaraisuus luo turvallisen pohjan toiminnalle ja helpottaa muun muassa lisärahoituksen saantia. Luottokelpoisuus rakentuu kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. (Talponen 2002, 29 - 30.)

Tapoja hallita myyntisaamisia ja sitä kautta vähentää luottotappioita on useita. Myyjä voi vaatia omavelkaista takausta, jolloin saatavan takaaajina toimivat pankit tai omistajat. Pankit ja rahoitusyhtiöt voivat rahoitustuotteillaan suojata myyjää, esimerkiksi ostamalla yrityksen myyntisaamisia. Myyjän ottaessa luottovakuutuksen, siirtyy luottoriski vakuutusyhtiölle sovittujen ehtojen mukaisesti. Lyhentämällä maksuehtoa tai antamalla asiakkaalle käteisalennusta lyhyempää maksuehtoa vastaan, voidaan saada saatavat kotiutettua nopeammin. Maksuohjelman avulla voidaan kuitata keskinäisiä transaktioita. Tämä on mahdollista, jos ostajalla on myös saatavia myyjältä. Ennakkomaksuilla voidaan myös pienentää luottotappioriskiä. (Talponen 2002, 54 - 56.)

Luottotappioiden osalta olisi luottopolitiikassa hyvä määritellä milloin luottotappiot kirjataan tilinpäätökseen. Perintätoimisto antaa suosituksen heille siirrettyjen saatavien kirjaamisesta luottotappioksi, kun taas yrityksen oman perinnän piirissä olevien saatavien kirjaaminen tappioksi riippuu siitä millaisen ajan ja toimenpiteiden jälkeen yritys määrittelee luottotappion syntyneen. Suosituksia kirjaamiskäytäntöihin voi kysyä tilintarkastajilta. (Ijäs 2002, 42.) Kirjanpitolain viidennen luvun toisen pykälän mukaan vaihtuviin vastaaviin kuuluvat saamiset merkitään taseeseen nimellisarvoonsa, kuitenkin enintään todennäköiseen arvoonsa, joten jo todennäköinen luottotappio tulisi vähentää tasearvosta. (Leppiniemi 2008, 177.)

3.2 Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan varastossa olevia tuotteita, ja ne voidaan jakaa käyttötarkoituksen perusteella erityyppisiksi kokonaisuuksiksi. Käyttötarkoitus voi vaihdella esimerkiksi myytäväksi tarkoitettujen tuotteiden varastoinnista varaosavarastointiin tai raaka-ainevarastoinnista keskeneräisen tuotannon varastointiin. Vaihto-omaisuus näkyy sekä yrityksen tuloslaskelmassa että taseessa. Taseessa vaihto-omaisuus esitetään vaihtuvissa vastaavissa. Tuloslaskelmassa vaihto-omaisuus esitetään varastojen muutoksena, joka on esitetyn liikevoiton tai -tappion kannalta merkittävä erä. Varaston muutos on varaston arvo laskentakauden lopussa vähennettynä kyseinen arvo laskentakauden alussa. Päivittäiseen liiketoimintaan liittyvien tapahtumien, kuten osto- ja myyntitapahtumien lisäksi, varaston muutos voi pitää sisällään aliarvostuskirjauksia. Nämä kirjaukset johtuvat siitä, että ajan saatossa varastossa olevien tuotteiden kirjanpitoarvo on saattanut muuttua. (Salmivuori 2010, 10 - 16.)

Lähtökohta on, että varaston arvo on taseessa hankintamenon määräinen. Tämän määrittämiseen on eri vaihtoehtoja, vaikka hankintamenoon kuuluvat aina hyödykkeen hankinnan ja valmistuksen välittömät menot. Tämän lisäksi hankintamenoon voidaan sisällyttää osuus hyödykkeen hankinnan ja valmistuksen aiheutuneista välillisistä menoista

sekä tuotantoon liittyvien kohdistettavien lainojen korkomenot. (Leppiniemi & Kisanlahti 2016, 224 - 225.)

Tilinpäätöksessä vaihto-omaisuus lähtökohtaisesti ilmoitetaan hankintamenoja suuruisena, mutta poikkeustilanteissa voidaan varaston arvostuksessa käyttää hankintamenoa alemmaa arvoa. Kirjanpitolain viidennen luvun kuudennessa pykälässä säädetyn alimman arvon periaatteen perimmäinen ajatus on se, että vaihto-omaisuuden todennäköisen hankintahinnan tai luovutushinnan ollessa hankintamenoa pienempi, on erotus kirjattava kuluksi. Alempi hinta saattaa olla seurausta esimerkiksi hyödykkeen vanhenemisesta tai valuuttakurssien muutoksesta. Hyödykkeiden hinnannousuja ei saa ottaa huomioon, kun taas hinnanalaskut on otettava huomioon alimman arvon mukaisesti. (Leppiniemi & Kisanlahti 2016, 229 - 230.)

Elinkeinoverotuksessa sovelletaan kirjanpitolain tavoin alimman arvon periaatetta. Verovuoden päättyessä vaihto-omaisuuden hankintamenoista kuluu on se osa, joka ylittää vastaavan vaihto-omaisuuden hankintaan tarvittavan menon, vaihto-omaisuudesta saatavan luovutushinnan tai kansainvälisissä tilinpäätösstandardeissa tarkoitetun nettorealisointiarvon. Nettorealisointiarvon soveltaminen on mahdollista vain IFRS -tilinpäätäjille. (Leppiniemi & Kisanlahti 2016, 230 - 231.)

Yrityksen tuloksen kannalta on pyrittävä pienentämään varaston aliarvostuskirjauksia. Tätä varten kannattaa luoda mittaristo seurantaan ja riskien ennakoimista varten. Pitkällä tähtäimellä yrityksen tulee löytää toimenpiteet, joiden avulla se voi pienentää tarvetta aliarvostuskirjauksille. Aliarvostuksen kohteeksi joutuvien tuotteiden osalta yrityksen tulisi ennalta sopia pelisäännöt, jotka tulisi hyväksyttävä yrityksen johdolla, tilintarkastajilla ja mahdollisuuksien mukaan myös verottajalla. Vaikka varaston kierto olisi huippuluokkaa, harva yritys pääsee aliarvostuksista täysin eroon. Tuotteita saattaa rikkoutua tai niitä saattaa palautua asiakkailta takaisin. (Salmivuori 2010, 33 - 35.)

Varaston arvo kuvaa pääoman määrää, joka sitoutunut vaihto-omaisuuteen. Mittarin arvon laskennan kannalta on olennaista, että on sovittu ne omaisuuserät, jotka varaston arvon laskennassa otetaan huomioon. Yritys voi sisäisessä laskennassaan päättää ottaako se laskennassa huomioon myös toimitetut, mutta laskuttamattomat tuotteet. (Salmivuori 2010, 82.)

3.3 Tase-erittelyt

Tase-erittelyt laaditaan varmentamaan tilinpäätöstä ja toimintakertomusta. Tase-erittelyssä tulee luetteloida ryhmittäin ja yksityiskohtaisesti tilikauden päättyessä merkityt pysyvät vastaavat, vaihtuvat vastaavat, vieras pääoma ja pakolliset varaukset. Tase-erittelyiden

osalta voidaan tehdä joko täydellinen luettelo jokaisen tilikauden osalta pysyvistä ja vaihtuvista vastaavista, vieraasta pääomasta ja pakollisista varauksista. Vaihtoehtoisesti tase-erittelyyn voidaan merkitä ainoastaan edellä mainittujen erien lisäykset ja vähennykset.

Suunnitelman mukaisia poistoja koskevassa yleisohjeessa todetaan, että tase-erittelyissä tulee eritellä hyödykekohtaisesti pysyviin vastaaviin kuuluvat hyödykkeet ja sijoitukset, jotka ovat kirjanpitovelvollisella tilikauden päättyessä. Vaihtoehtoisesti voidaan ilmoittaa vain lisäykset ja vähennykset, jolloin suositus on, että tase-erittelyihin merkitään kirjaustosite sekä lisäysten ja vähennysten ajankohta. Ryhmittelyn osalta tehtävät lisäykset ja vähennykset voidaan määritellä esimerkiksi myynneiksi tai siirroiksi omaisuusryhmien välillä. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2016, 52 - 53.)

Mahdolliset arvoalennukset, arvonalautukset sekä arvonorotukset ja niiden peruutukset tulee käydä ilmi tase-erittelyistä. Tase-erittelyihin tulee sisällyttää myös ne hyödykkeet, joiden taloudellinen pitoaika ei ole päättynyt, vaikka niiden hankintameno olisikin poistettu. Poistoeron määrän ja sen muutokset tilikauden aikana suositellaan esitettävän tase-erittelyissä ainakin pysyvien vastaavien erittelyissä. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2016, 53.)

3.4 Varaukset kirjanpidossa

Pakollisilla varauksilla tarkoitetaan menojen ja menetysten vähentämisestä kirjanpidosta. Tuloslaskelmasta tehdyt vähennykset esitetään taseessa joko pakollisina varauksina tai siirtovelkoina. Kirjanpitolain mukaan velvoitteista aiheutuvat menot ja menetykset tulee vähentää, jos neljä ehtoa täyttyy. Ehtoina ovat, että menot ja menetykset kohdistuvat päätyneeseen tai aikaisempaan tilikauteen sekä se että niiden toteutumista tilinpäätöstä laadittaessa pidetään varmana tai todennäköisenä. Menoja ja menetyksiä vastaava tulo taas ei saa olla varma eikä todennäköinen, ja menojen sekä menetysten tulee perustua joko lakiin tai kirjanpitovelvollisen sitoumukseen sivullista kohtaan. Jos yksikin ehto jää täyttymättä, ei vähennystä saa tehdä. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2016, 272.)

Kun menon tai menetyksen määrä ja toteutumisaikankohta tiedetään, merkitään se taseessa joko vieraan pääoman erään tai siirtovelkoihin. Kun täsmällinen määrä tai ajankohta ei ole tiedossa, merkitään se pakolliseksi varaukseksi. Vaikka tilikauden päättymisen jälkeen syntyneestä velvoitteesta aiheutuvat menot ja menetykset olisivat tiedossa tilinpäätöstä laadittaessa, ne eivät oikeuta tekemään pakollista varausta. Jos erä on olennainen oikean ja riittävän kuvan kannalta, tulee menosta tai menetyksestä antaa selvitys liitetietona. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2016, 272 - 273.)

Vapaaehtoiset varaukset eivät ole varsinaisia liiketapahtumia, vaan ne ovat tilinpäätöksen laatimisen yhteydessä tuloksenjärjestelyyn liittyviä tilinpäätössiirtoja. Niitä saa merkitä tilinpäätökseen sillä edellytyksellä, että ne ovat verotuksessa vähennyskelpoisia ja vaikuttavat täten verotettavan tulon määrään. Tärkeimmät verotuksessa hyväksyttävät varaukset ovat jälleenhankinta-, toiminta- ja hinnanlaskuvaraus. (Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 383.)

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen laadullisuus

Tämä työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Metodeina aineiston hankintaan varten hyödynnettiin havainnointia, keskustelua, haastatteluja ja litterointia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnointi on menetelmä toisen kulttuurin ymmärtämiseksi, ja haastattelu on joko enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille haastateltaville. Litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen ymmärtämiseen miten tutkimukseen osallistujat asettavat puheensa tai kirjoituksensa. (Metsämuuronen 2006, 88 - 89.)

Havainnointiin metodina päädyttiin, koska sitä pystyttiin tekemään päivittäin, ja se oli herättänyt mielenkiinnon tutkimuksen aihetta kohtaan. Tutkija on tutkimuksen kohteena olevan yrityksen taloushallinnossa töissä, mikä on helpottanut havainnointien tekoa. Tutkimuksen aihe rajattiin alustavan keskustelun perusteella, joka käytiin syksyllä 2016. Yrityksen kahta taloushallinnon asiantuntijaa haastateltiin, joista toisen kanssa käytiin tutkimuksen aiheen rajaava keskustelu tehtyjen havaintojen pohjalta. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina, joilla tähdättiin systemaattiseen tiedonhankintaan. Haastattelu koettiin sopivaksi tekniikaksi hankkia aineistoa, koska haastattelussa pystyttiin tarpeen mukaan täsmentämään valmiiksi laadittuja kysymyksiä ja vastaajat pystyivät täsmentämään tarvittaessa vastauksia, jotta annetut vastaukset olisivat mahdollisimman kattavia. Haastattelut nauhoitettiin litteroinnin helpottamiseksi, ja molemmat haastattelut kestivät noin puoli tuntia.

Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa soveltui tähän työhön parhaiten, koska laadulliseen tutkimuksen myötä voidaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen 2006, 88.) Jos henkilö, joka ei ole yrityksen palveluksessa, olisi tehnyt saman työn, hän ei olisi välttämättä päätenyt tarkastelemaan samoja erityistilanteita. Hänellä ei ole sitä asiantuntijuutta, joka syntyy yrityksessä työskennellessä. Tällöin hän ei olisi tehnyt havaintoja samoista asioista. Ulkopuolinen henkilö olisi saattanut oman kokemuksensa kautta päätyä tarkastelemaan eri tutkimuskohteita. Yrityksen sisällä harjoitettu toisenlainen toimenkuva saattaa myös vaikuttaa siihen minkälaisia havaintoja havainnoitsija tekee taloushallintoon liittyvissä erityiskysymyksissä.

Toteutusprosessi ja tavoitteet

Aiheen valintaan on suurelta osin vaikuttanut päivittäisessä toiminnassa tehdyt havainnot. Havainnoinnissa on lähdetty siitä, että tutkimuksen kohdetta havainnoitu enemmän tai vähemmän objektiivisesti. Havainnointi on ollut osallistuvaa, sekä tutkijan roolissa että toimijan roolissa. Tutkijan roolissa havainnoija on osallistuja ja toimijan roolissa ollaan osallistuva havainnoija. (Metsämuuronen 2006, 116 - 117.) Kirjallisuuden osalta työlle saatiin teoreettinen pohja, työkalut ja tärkeät käsitteet. Kirjallisuutta lähdettiin etsimään sen pohjalta miten aihe oli rajattu.

Haastateltavat valittiin ei-satunnaisella otannalla. Koska tutkimusongelmat olivat luonteeltaan sellaisia, kyselytutkimusta ei voitu toteuttaa kuin kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksen kohteena olevat prosessit ovat yrityksen sisäistä tietoa ja haastateltavat valittiin sen perusteella, että heillä on tutkittavien prosessien osalta keskeistä tietoa.

Ennen varsinaisia haastatteluja, käytiin toisen haastateltavan kanssa keskustelu, jossa hahmoteltiin tutkimuksessa tarkasteltavat erityiskysymykset. Haastattelut toteutettiin strukturoituina yksilöhaastatteluina. Esitetyt kysymykset (liite 1) perustuivat tehtyihin havaintoihin ja ennen kaikkea tässä työssä esitettyyn teoriaan. Kysymykset olivat molemmilla haastattelukerroilla samat ja ne esitettiin samassa järjestyksessä. Haastateltavat (haastateltava 1 ja haastateltava 2) saivat etukäteen tutustua haastattelussa esitettäviin kysymyksiin. Itse haastattelutilanteessa painotettiin myös sitä, että haastateltavat voivat mainita myös muista erityiskysymyksistä, joihin ei ole tässä työssä tarkemmin perehdytty, mutta jotka he kokevat agentuuriliiketoiminnan kannalta olennaisiksi.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Ensimmäinen haastattelu kirjoitettiin kokonaan puhtaaksi. Toisen haastattelun osalta täydennettiin ensimmäistä haastattelua, koska vastausten sisältö oli pääosin samanlainen. Kun haastattelut oli kirjoitettu puhtaaksi, haastattelun tuloksia peilattiin teoriaa vasten. Teorian ja haastattelun pohjalta tehtiin johtopäätöksiä. Tehtyihin johtopäätöksiin on vaikuttanut se mitä ja miten asioita on havainnoitu. Tämä on ollut tärkeä lähtökohta työn tekemiselle.

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa ymmärrys siitä, millä tavoin yrityksen prosessit toteutetaan tällä hetkellä sekä miten prosesseja voitaisiin tehostaa ja yhdenmukaistaa niin, että ne sujuvoittaisivat päätöksentekoa ja täten parantaisivat tilinpäätösraportoinnin laadukkuutta. Tämä on mahdollista saavuttaa laadittavalla ohjeistuksella. Haastatteluissa saaduissa

vastauksissa kävi ilmi yrityksen prosessit, joiden osalta voidaan todentaa tarvittavat kehityskohteet.

5 Tulokset

5.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys, jossa tutkimus toteutettiin, on Suomen päivittäistavarakaupparakkeinoilla toimiva myynti- ja markkinointiyhtiö. Se on yritysmuodoltaan osakeyhtiö, jonka omistaa saksalainen sijoitusyhtiö. Liikevaihto oli vuonna 2015 yli 60 miljoonaa euroa, ja työntekijöitä on tällä hetkellä yli neljäkymmentä. Suomen organisaatio koostuu myyntiosastosta, markkinointiosastosta sekä logistiikan ja taloushallinnon osalta tukitoiminnoista. Myynti-, markkinointi- ja talousjohtaja raportoivat suoraan toimitusjohtajalle. Maahantuonti Oy on osa Trade Groupia, ja sen sisaryhtiöt toimivat Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Saksassa, Sveitsissä ja Itävallassa. Koko Groupin liikevaihto oli vuonna 2015 yli 400 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli yli 500 henkilöä. (Maahantuonti Oy kotisivut.)

Yrityksen toiminnan tarkoituksena on tarjota päämiehille tehokkaan ja taloudellisesta järjevän tavan toimia Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Maahantuonti Oy:n päämääränä on olla Suomen päivittäistavarakaupan johtava myynti- ja markkinointiyhtiö sekä halutuin yhteistyökumppani. (Maahantuonti Oy Henkilöstömanuaali 2016.) Maahantuonti Oy:n tuoteportfolio pitää sisällään erilaisia non food -tuotteita, elintarvikkeita, makeisia ja alkoholituotteita. Tunnetuimmat ja liikevaihdoltaan isoimmat brändit ovat ruokakategoriaan kuuluvia.

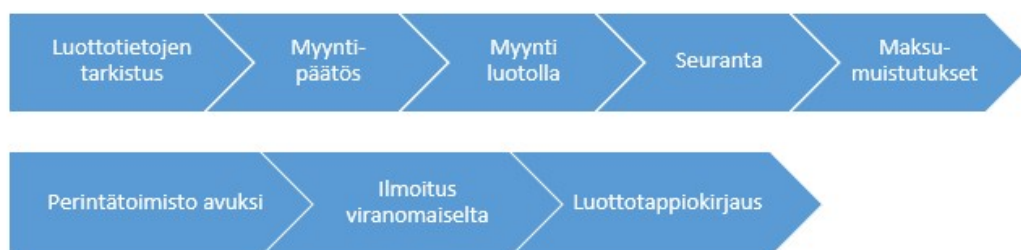
Maahantuonti Oy tarjoaa kaupallisina palveluina markkinointi-, key account- ja myyntikenttäosaamista. Palvelukokonaisuus sisältää muun muassa kuluttajamarkkinointia, päivittäistä yhteydenpitoa päämieheen, markkinoiden analysointia, kategoriaosaamista, hyllynäkyvyyttä, myynninedistämistä ja kuluttajapalvelua. Maahantuonti Oy tarjoaa valmiit asiakassuhteet ja hyvän kattavuuden sekä päivittäistavara-, hotelli-, ravintola-, ja cateringkentässä. Tarjottavat logistiset palvelut pitävät sisällään myynnin ennustamista, ostojen ja tuotantoennustamista, varaston kierron optimointia ja varastotason minimointia. Varastointiin ja kuljetuksiin liittyvät logistiikkapalvelut tehdään yhteistyössä ulkoisten partnereiden kanssa. Asiakaspalveluun kuuluu tilausprosessi tilauksen syöttämisestä laskutukseen, yhteydenpito asiakkaan hankinnan kanssa ja asiakastilauksiin liittyvien reklamaatioiden käsittely. (Maahantuonti Oy Yrityspresentaatio 2016.)

5.2 Haastattelutulokset

Tässä luvussa esitellään kahden haastattelun tulokset, joiden osalta tulokset olivat lähes yhtenäiset. Toisen haastattelun vastaukset täydensivät ensimmäisen haastattelun vastauksia. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että asiakkaiden luokittelu koetaan kohdeyrityksessä tarpeelliseksi, vaikka noin kahdeksankymmentä prosenttia myynnistä suuntautuukin keskusliikkeille. Keskusliikeasiakkaat koetaan hyvin luotettaviksi asiakkaiksi. Koska pääosa saamisista on päämies- tai keskusliikesaamisia, niiden osalta ei ole suurta luottoriskiä. Lopusta kahdestakymmenestä prosentista asiakkaista pääosa on ketjuuntuneita toimijoita. Tämän ryhmän ulkopuolella on erilaisia pienempiä yksittäisiä toimijoita, joiden osalta vaaditaan enemmän tarkkuutta. Kun uutta asiakkuutta perustetaan, luottotiedot tarkistetaan taloushallinnon toimesta. Asiakkaan maksukäyttäytymisen ja vakavaraisuuden perusteella tehdään päätös siitä, että myydäänkö asiakkaalle ja jos myydään, niin millä ehdoilla myynti tapahtuu. Voidaan myydä niin sanotusti normaaliehdoilla, joka koskee lähinnä maksuehtoa. Ensisijaisesti pyritään siihen, että myydään luotolla eli laskulla. Hyvin satunnaisesti asiakkaalle myydään ennakkomaksulla. Ennakkomaksulla myydään siinä tapauksessa, jos koetaan, että on olemassa riski asiakkaan maksukyvyttömyyteen. Voidaan päätyä myös siihen, ettei asiakkaalle myydä ollenkaan. Ohjeistus uusien asiakkuuksien osalta on tarkka: Luottotiedot tarkistetaan ja dokumentoidaan, varsinkin kun uudet asiakkuudet tulevat useimmiten ensimmäisen myyntitilauksen myötä. Haastateltavat painottivat, että tarpeettomia luottoriskejä ei oteta. Satunnaisesti hitaasti maksavien asiakkaiden osalta luottotietoja tarkistetaan myös asiakkuuden aikana ja tehdään jatkuvaa arviota siitä, että voidaanko luotolla myymistä jatkaa. Jos asiakas ei maksa saamisiaan, asiakas voidaan laittaa kokonaan myyntikieltoon.

Asiakaspalvelu hoitaa asiakaslaskutuksen, saamisten seurannan ja siihen liittyvän perinnän. Taloushallinto hoitaa päämiessaamisten seurannan ja luottokelpoisuuden tarkistamisen. Koska suurin osa myynnistä on riskitöntä keskusliikekauppaa, myynnin roolia ei nähdä saamisten perinnässä kovin suureksi. Pienempien asiakkaiden osalta, myyntiedustajat saattavat kontaktoida asiakasta, jos muut yhteydenotot eivät tuota tulosta. Myynnillä on täten pieni rooli myyntisaamisten hallinnan osalta. Myynnin maksimointiin ei lähdetä, silloin kun siihen nähdään liittyvän merkittävä luottotappioriski. Vaikka turhia riskejä ei oteta, jossain tilanteissa saatetaan tehdä kauppaa pienemmillä katteilla. Myyntisaamisia seurataan koko ajan, ja erääntyneisiin eriin reagoidaan taloushallinnon ja asiakaspalvelun toimesta melko nopeasti. Riskeihin varaudutaan ennakoimalla, jos asiakkaan maksukäyttäytyminen antaa aihetta muuttaa menettelytapoja. Maksimissaan vuoden jälkeen saaminen kirjataan luottotappioksi, jos asiakasta ei ole aikaisemmin todettu maksukyvyttömäksi esimerkiksi konkurssin myötä. Viranomaiselta saatu konkurssi-ilmoitus on selkeä todiste siitä, että maksun saaminen on hyvin epätodennäköistä. Saamisia peritään muistutuksilla ja satunnaisesti käytetään ulkoistettua perintätoimistoa, jos yrityksen maksumuistutukset eivät tuota tulosta.

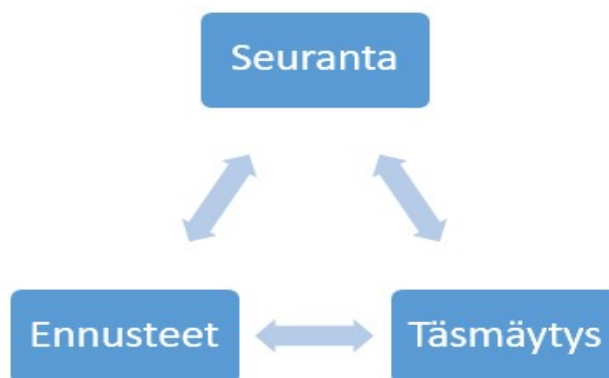
Tilintarkastajien mukaan tämänhetkinen toimintaperiaate on riittävä. Kuvio 1 avaa tämänhetkistä prosessia, joka käydään pääsääntöisesti läpi ennen kuin luottotappiokirjaus tehdään kirjanpitoon.



Kuvio 1: Prosessikuvaus luottotappiokirjaukseen johtaneesta myynnistä.

Aliarvostuskirjauksia tehdään kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä. Niitä on tehty maltillisesti, koska määrät, joista kirjauksia olisi voitu tehdä, eivät ole olleet tuloksen kannalta merkittäviä. Kirjauksia on tehty tuotteista, joita on ollut merkittävä määrä, ja on ollut tiedossa, ettei niitä saada myydyksi normaalilla hinnalla. Kirjaus perustuu tuotteen arvioituun tuotto-odotukseen, joka saadaan myynniltä ja osittain siihen, minkälaiseen hintaan tuotetta on jouduttu jo myymään. Näiden seikkojen osalta saadaan peruste siihen, minkä suuruinen tehtävän aliarvostuskirjauksen tulee olla. Toimintaa ohjaa myös konsernin ohjeistus, jotka pohjautuvat IFRS -standardeihin. Toisen haastateltavan mukaan ohjeistus on tosin hyvin väljä mitä tulee varastonhallintaan ja oikaisukirjauksiin. Tehtävät kirjaukset tulee katsoa aina tilanteen mukaan.

Varastoon liittyviä raporteja saadaan toiminnanohjausjärjestelmästä. Tuotetasolla seurataan varastotasoa, tuotteiden riittoa ja kuranttiiutta. Tuotteiden riitto ohjaa ostajia siinä mitä ostetaan ja milloin ostetaan. Myynnillä on myös olennainen rooli myyntiennusteiden laatimisessa yhteistyössä logistiikkaosaston kanssa niin, että tavara on oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Brand managerit vastaavat siitä, että myyntiennusteet ovat ajan tasalla tuotemuutosten osalta. Tällöin ylivarastoja ei pääse syntymään eikä synny epäkuranttiusriskiä. Varaston kuukausittainen täsmäytys tehdään taloushallinnon toimesta, jotta varastoarvot pysyvät bränditasolla annetuissa rajoissa. Varaston hallinta on jatkuvaa yhteistyötä myyntiosaston, markkinoinnin, logistiikan ja taloushallinnon kesken, kuten kuvio 2 käy ilmi. Esimerkiksi tuotteiden pakkausmuutokset pyritään ennakoimaan hyvällä varoajalla. Myös toimitusehdoilla on vaikutuksensa. Niiden tuotteiden osalta, jossa rahdin maksaja on päämies, voi toimitukseen sisältyä niin sanottuja täyttöjä, jotta toimitus on päämiehelle taloudellisesti järkevää.



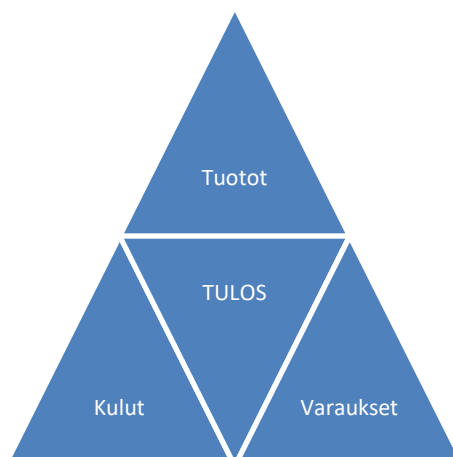
Kuvio 2: Varastonhallinta.

Kun varastoa arvostetaan, arvossa on mukana tuotehinta ja riippuen kulloinkin vallitsevasta lainsäädännöstä voi mukana olla esimerkiksi erilaisia veroeriä. Riippuen toimitusehdosta, varaston arvoon saattaa vaikuttaa myös tulo-rahti. Niiden rahtien osalta, joissa maksaja ei ole päämies, rahti jyvitetään osaksi tuotteen arvoa. Varastotilejä on taseessa useampi. Tavarank arvo liikkuu näiden tilien välillä riippuen siitä, missä vaiheessa toimitusprosessia ollaan oston tai myynnin osalta. Oston puolella, sisään tulevan tavarank osalta on brändikohtaista mitkä ovat toimituslausekkeet ja mitä on sovittu päämiessopimuksissa. Jos tuote on vasta matkalla varastoon, otetaan se jossain tapauksissa varaston arvoon mukaan. Tavarat, jotka on kuitattu saapuneeksi varastoon, mutta laskua ei ole tullut, näkyvät varaston arvossa. Ne näkyvät taseessa eri tilillä kuin ne tavarat, jotka on kuitattu vastaanotetuiksi ja joista lasku on jo tullut sekä kuitattu. Järjestelmä laskee rahtivaruksen mukaan tuotteen hintaan siinä kohtaa, kun tavaralasku on kuitattu. Rahtiarvo perustuu laskennalliseen rahtiarvoprosenttiin, mitä seurataan ja korjataan säännöllisesti vastaamaan todellisia rahtikuluja. Myyntilaskutus tapahtuu sen verran reaaliaikaisesti, että asiakkaalta laskutettu tavara ei ole enää mukana varastoarvossa.

Varaston kierto optimoidaan lasketuilla varmuusvarastotasolla, jotka ovat osittain päämiessopimuksissa. Pyritään, että puolentoista/ kahden kuukauden myyntiä suurempaa varastotasoa ei olisi. Järjestelmässä on hälytysrajat, joiden alle tuotteen saldo ei saa mennä. Jokaisen tuotteen taakse on määritelty kuinka paljon tuotetta tulee olla ja sen lisäksi säilyvyysaika, jonka avulla voidaan seurata tuotteita, jotka nousevat riskiryhmään kierron osalta. Varaston kierron optimointi on iso osa ostajien päivittäistä työtä. Kaikki lähtee myyntiennusteiden tekemisestä ja toteutuneiden myyntien seurannasta: Miten ennusteet kohtaavat toteutuneet myynnit ja miten syntyneet erot pystytään huomioimaan tulevissa ostoissa.

Yrityksen toimintamalli on sellainen, jossa huolehditaan asioista toisten puolesta. Tämä johtaa siihen, että tase-erittelyitä tehdään sekä omaan käyttöön että päämiehille toimitettavaksi hyvin tarkalla tasolla. Tase-erittelyt laaditaan miltei jokaisesta tasetilistä. Jako voi olla asiakas- tai päämieskohtaista. Siirtosaamisissa ja -veloissa näkyvät joko tavarantoimittajat tai asiakokonaisuus. Jälkimmäinen haastateltava painotti sitä, että tase-erittelyt ovat agentuuriliiketoiminnan taloushallinnossa avainasioita. Tase-erittelyiden pohjalta tehdään raportointia eri tahoille. Riippuen tilikokonaisuudesta tarkkuuden taso vaihtelee. Viralliseen tilinpäätökseen tehdään erittelyt käyttöomaisuudesta, siirto- ja muista veloista, henkilöstökustannuksiin liittyvät tase-erittelyt sekä erittelyt siirtosaamisista ja konsernieristä. Toimialan vaikutus näkyy brändikohtaisista erittelyistä, joita tehdään kuukausitasolla sisäistä seuranta varten. Sisäisiä tase-erittelyjä ei välttämättä tehtäisi niin tarkalla tasolla, jos yritys harjoittaisi esimerkiksi valmistustoimintaa. Tilinpäätöksen osalta tase-erittelyt pitävät sisällään lisäykset ja vähennykset, mutta sisäiseen seurantaan luoduista erittelyistä tehdään täydellinen luettelo. Erittelyillä pyritään ennen kaikkea siihen, ettei tase pidä sisällään mitään yllätyksiä, koska taseoikaisut tapahtuvat yleensä tuloksen kautta. Harvemmin tällaiset oikaisut johtavat tulosparannukseen.

Kulu tuoton kohdalle on se periaate, jonka mukaan varauksia tehdään. Myynti ja myyntiin liittyvät kulut pyritään saamaan samalle kaudelle - ei vain vuositasolla, mutta myös kuukausitasolla. Varauksia tehdään kuukausitasolla keskusliikkeille ja muille asiakkaille annettavien alennuksien ja kampanjamaksujen osalta. Näillä pyritään esittämään mahdollisimman totuudenmukainen kuva tuloksesta, joka kiinnostaa muun muassa omistajaa ja verottajaa. Myynnin puolelta saadaan infoa kaupallisiin sitoumuksiin, joita on tehty ja jotka ovat asiakkaalta veloittamatta. Logistiikan puolella tehdään muun muassa tulo-rahtien osalta varauksia, jos laskuja on tulematta. Tahtotila on kytkeä koko organisaatio mukaan. Välillä tulee vastaan tilanteita, kun tieto tehdyistä sitoumuksista ei saavuta taloushallintoa, vaikka varausten tärkeydestä viestitetään varsinkin ennen tilinpäätöstä. Varausten tärkeys ilmenee kuviosta 3. Henkilöstökuluihin liittyvät varaukset tehdään pakollisina varauksina, mutta esimerkiksi kaupallisiin sitoumuksiin liittyvät varaukset esitetään taseessa siirtoveltoissa.



Kuvio 3: Varausten tarkoitus.

Ensimmäinen haastateltavista toi myös esille agentuuriliiketoiminnassa kassanhallinnan tärkeyden. Tärkeys ilmenee esimerkiksi siinä, että monet päämieheltä laskutettavat kustannukset ovat läpikulkueriä, jolloin pyritään sopimaan mahdollisimman pitkät maksuehdot. Tällöin ei jouduttaisi rahoittamaan eriä, joita laskutetaan päämiehiltä. Laskutus pyritään tekemään mahdollisimman nopealla syklillä, ja ihannetilanne olisi se, että päämies maksaisi laskunsa ennen kuin se erääntyy toimittajan suuntaan. Koska tämä ei käytännössä aina onnistu sovittujen maksuehtojen puitteissa, vaatii tämä yritykseltä hyvää kassanhallintaa, jotta osataan varautua hyvissä ajoin mahdolliseen kassavajeeseen.

6 Johtopäätökset

Työn tarkoitus oli kartoittaa miten yrityksessä toimitaan neljän erityistilanteen osalta, löytää mahdollisia kehittämiskohteita ja luoda niiden pohjalta toimintaohjeistus. Pääsääntöisesti kaikki prosessit koetaan toimiviksi. Pieniä täsmennyksiä prosessien osalta tarvitaan, mutta suurempia muutoksia ei tarvitse tehdä. Peilattaessa teoriaa haastattelutuloksiin huomattiin, että kirjanpitolaki antaa raamit toiminnalle, mutta tehtäviä voidaan suorittaa hyvinkin tarkalla tasolla, johon lain puolesta ei ole välttämättä velvoitetta.

Luotonhallinnan osalta prosessi on yrityksessä melko tarkasti määritelty. Myyntisaamisia seurataan ja uusien myyntitilausten osalta pyritään toimimaan ennakoivasti, jos asiakkaan maksukäyttäytymisessä tapahtuu muutoksia. Tilanteet ratkaistaan tapauskohtaisesti, mutta selkeyttä prosessiin toisi, jos toimenpiteille sovittaisiin tietyt aikarajat. Ennakointia olisi hyvä tehdä enemmän jo prosessin alkuvaiheessa, kun asiakkaan luottotietoja tarkistetaan. Vaikka ennakkomaksun hyödyntäminen vaatii enemmän seuranta- ja manuaalista työtä, ennakointi varhaisessa vaiheessa pienentää luottoriskejä entisestään. Yrityksessä on toisaalta huomioitu,

ettei päätöksenteon tule olla liian kaavamaista, jolloin myyntimahdollisuudet voivat heikentyä. Tilanteet voidaan ratkaista tapauskohtaisesti.

Perusprosessi varastohallinnan osalta on kunnossa, vaikka aliarvostuskirjauksia joudutaan harvakseltaan tekemään. Aliarvostuskirjaukset johtuvat suurimmaksi osaksi siitä, että myyntiennusteet ja toteutunut myynti eivät kohtaa. Tilannetta voidaan hallita optimoimalla ostoja, mutta aina se ei riitä. Kun tavara ei liiku varastosta, asiakkaat saavat ylimääräisiä alennuksia, jotta tavara saataisiin liikkeelle. Paitsi että varasto itsessään sitoo rahaa, tavaran arvon aleneminen tuo lisäkuluja. Varastohallinnan osalta tarvitaan lisää ennakointia. Kun huomataan, että tietyt tuotteet eivät liiku, on tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdyttävä hyvissä ajoin, jolloin ylimääräiset kulut pystytään pitämään hallinnassa. Tätä edesauttaa saumaton yhteistyö eri osastojen välillä.

Tase-erittelyt laaditaan sisäistä seuranta varten erittäin tarkalla tasolla. Erittelyt laaditaan miltei jokaisesta tasetilistä, mikä heijastaa yrityksen toimintamallin erityispiirteitä. Tase-erittelyiden tarkkuuden tarpeellisuus on yrityslähtöistä, vain tietyiltä osin erittelyiden laadinta on lailla säädetty. Koska agentin ja päämiehen välillä sovitaan miten kustannukset jaetaan, on tärkeää tietää mitä laskutetaan. Päämieheltä laskutettavat kustannukset ovat useimmiten läpikulkueriä, joka tarkoittaa sitä, että ne kirjataan tulostilin sijaan tasetilille kirjanpidossa. Tämä kaikki kulminoituu siihen, että tase-erittelyiden tulisi olla ajan tasalla, jotta oikeat kustannukset tulevat laskutetuksi ajallaan. Jos päämiehen tilikausi on poikkeava agentuuriyrityksen tilikaudesta, voi olla hankala saada tiettyjä eriä laskutetuksi, jos ne koskevat päämiehen edellistä tilikautta eikä päämies halua niitä uudelle tilikaudelle.

Varausten osalta halutaan varmistaa, että kulu tuoton kohdalle - periaate toteutuu, jotta myyntiin liittyvät kulut saadaan oikealle kuukaudelle. Haasteita kyseiselle menettelyn toteutukselle tuo se, että taloushallinto on monesti myynniltä saatavan tiedon varassa. Vaikka asiasta tiedotetaan säännöllisin väliajoin, tieto ei aina saavuta taloushallintoa. Tähän tulisi yrityksen toimintaprosesseissa kiinnittää enemmän huomiota, jotta tilinpäätöksen luotettavuus ei kärsisi.

Lähteet

Ahti, A. Kaukinen, W. Koivikko, A. Perälä, S. Tuominen, J. Vesanen, T. & Ylipiha, R. 2000 Hyvä tilinpäätöskäytäntö. Jyväskylä: Gummerus.

Henkilöstömanuaali 2016, Maahantuonti Oy.

Erämetsä, P. & Suominen, P. 2004. Agenttikaupan käsikirja. Helsinki: Edita.

Ijäs, S. 2002. Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Immonen, H. 2005. Vientiedustaja: Valintasopimukset ja yhteistyö. 8. painos. Helsinki: Multiprint. Hetemäki.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2007. Oikeat ja riittävät kirjaukset: 6. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.

Leppiniemi, J. & Kisanlahti, T. 2016 Tilinpäätäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä. Jyväskylä. WS Bookwell.

Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Vantaa: Tummuvuoren kirjapaino.

Viljakainen, P. 2004. Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä. Hämeenlinna: Karisto.

Sähköiset lähteet

Leppiniemi, J. & Kisanlahti, T. 2016. Kirjanpitolaki:Kommentaari. 4.uudistettu painos. Talentum.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2015. KIRJANPITO, TILINPÄÄTÖS JA TILINPÄÄTÖKSEN TULKINTA. 9. painos. Talentum Media

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2009. Hyvä tilinpäätöskäytäntö. 6. uudistettu painos. WSOY.

Leppiniemi J. 2008. Ratkaisuja tilinpäätäjien ongelmiin. 3. uudistettu painos. Alma Talent.

Maahantuonti Oy:n kotisivut, tietoa yrityksestä, Viitattu 16.11.2016

Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä käytännönläheisesti. Kauppakamari.

Kuviot

Kuvio 1: Prosessikuvaus luottotappiokirjaukseen johtaneesta myynnistä.	19
Kuvio 2: Varastonhallinta.	20
Kuvio 3: Varausten tarkoitus.	22

Liitteet

Liite 1: Haastattelun kysymykset	27
--	----

Liite 1: Haastattelun kysymykset

- 1) Myyntisaamisten hallintaan liittyen, mikä on käsityksenne asiakkaiden luokittelun tarpeellisuudesta ja miten tämä näkyy organisaatiossa?
- 2) Millaista luottopolitiikkaa yrityksessä sovelletaan ja miten tämä näkyy käytännössä?
- 3) Mikä on eri osastojen rooli luotonhallinnan osalta?
- 4) Miten yrityksessä koetaan rohkea riskinotto, kun halutaan maksimoida myynti ja kannattavuus, vaikka siitä saattaa seurata luottotappioita?
- 5) Miten yrityksessä varaudutaan erilaisiin riskeihin, jos asiakkaat maksavat saamisiaan myöhässä?
- 6) Minkälaisen ajan ja toimenpiteiden jälkeen yrityksessä määritellään luottotappion syntyneen?
- 7) Minkälaisia, millä perustein ja miten usein tehdään varaston aliarvostuskirjauksia?
- 8) Minkälainen merkitys on kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla on varastonhallintaan liittyen?
- 9) Millainen mittaristo tai seuranta yrityksellä on varastonhallintaan liittyen?
- 10) Muiden osastojen rooli varaston hallintaan liittyen?
- 11) Varastoa arvostaessa, mitkä omaisuuserät otetaan varaston arvossa huomioon?
- 12) Miten yrityksessä optimoidaan varastonkierto ja miten tämä näkyy käytännössä?
- 13) Minkälaisia tase-erittelyjä yrityksessä laaditaan? Mikä on vaikutus toimialalla?
- 14) Minkälaista mallia hyödynnetään laadittaessa tase-erittelyitä?
- 15) Mikä yrityksessä on tahtotila tase-erittelyiden osalta? Mihin pyritään?
- 16) Toimialan näkökulmasta minkälaisia kirjanpidon varauksia tehdään?
- 17) Mikä on yrityksessä tahtotila kirjanpidon varausten osalta?
- 18) Onko muilla osastoilla roolia tehtäessä kirjanpidon varauksia?
- 19) Millä tavoin varaus näkyy tilinpäätöksessä?