

Perinnän mittariston valinta ja implementointi pankissa

Toni Erola

Opinnäytetyö
Finanssi ja talousasiantuntijan
koulutusohjelma
2016



Tekijä(t) Toni Erola	
Koulutusohjelma Finanssi- ja talousasiantuntija	
Opinnäytetyön otsikko Perinnän mittariston valinta ja implementointi pankissa	Sivu- ja liitesivumäärä 32
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaisia perinnän mittareita ja raportointimalleja luottomarkkinoilla on käytössä ja kuinka yrityksen tulisi valita käyttämänsä mittarit. Velkaantumisen seuraavien maksuhäiriömerkintöjen yleistymisestä suomalaisten keskuudessa seuraa luottokauppaa harjoittaville toimijoille kasvava tarve panostaa tehokkaaseen perintätoimintoon ja sitä kautta perintätoiminnan mittareiden kehittämiseen.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään ensin pankkien roolia rahoitusmarkkinoilla sekä luottoriskin ja perintätoiminnan merkitystä pankkien liiketoiminnalle, jonka jälkeen käydään läpi luottomarkkinoilla käytössä olevia perinnän mittareita ja mittareiden yleisiä valintaperiaatteita. Tämän lisäksi tutkimuksessa käsitellään viranomaisten vaikutusta pankkien riskienhallintaan ja sen kehitykseen. Työn lopussa arvioidaan esiteltyjen mittareiden soveltuvuutta toimeksiantajayritykselle S-Pankki Oy:n käyttöön teoreettinen viitekehys huomioiden.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Materiaali koostuu pääasiallisesti kirjallisista lähdemateriaaleista kuten akateemisesta kirjallisuudesta, Finanssivalvonnan asettamista standardeista ja asiantuntijoiden kirjoittamista artikkeleista sekä asiantuntijoiden kommentteista ja lausunnoista. Tutkimuksen lopputuloksena tunnistettiin toimeksiantajan tarpeita vastaava mittaristo.</p>	
Asiasanat rahoitusmarkkinat, riskit, perintä, mittausmenetelmät ja raportointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoite	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	1
1.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	2
2	Rahoitusmarkkinat ja luottoriski osana pankkien antolainausta	3
2.1	Saatavatyyppit	4
2.2	Luottoriskien hallinta luottopolitiikalla	4
2.3	Viranomaisvalvonta.....	5
3	Perinnän elinkaari luottoriskin realisoituessa	6
3.1	Vapaaehtoinen perintä	6
3.1.1	Kirjeperintä.....	6
3.1.2	Puhelinperintä	7
3.1.3	Perintäviestit	7
3.2	Oikeudellinen perintä	8
4	Perinnän mittarit.....	9
4.1	Luottoriskin mittaaminen luottoriskiestimaateilla.....	9
4.2	Henkilöstön määrälliset ja laadulliset mittarit	10
4.3	Perinnän suorituskykymittarit	12
5	Käytettävän mittariston valinta ja implementointi	18
5.1	Mittarin valinta.....	18
5.2	Mittariston implementointi	18
6	Perinnän mittariston valinta ja implementointi S-Pankissa.....	20
6.1	Portfolion riski	20
6.2	Perintätoimien vaikutukset	22
6.3	Työntekijöiden tehokkuus.....	24
6.4	Perintäyksikön tuottavuus	25
6.5	Perintätoimistojen tuottavuus	26
7	Tulokset ja pohdinta	28
	Lähteet	30

1 Johdanto

Yhä useammalla suomalaisella on vaikeuksia selvittää veloistaan, mikä käy ilmi maksuhäiriömerkintöjä omaavien suomalaisten määrän vuosia jatkuneena kasvuna (Bisnode 2017.). Yksityishenkilöiden maksuvaikeudet heijastuvat nopeasti myös rahoitusta tarjoavien yritysten kuten pankkien tuloksenteekokykyyn. Tästä syystä luottokauppaa harjoittavien yritysten on tarpeen kiinnittää yhä enemmän huomiota maksuvaikeuksissa olevista asiakkaista huolehtimiseen. Perintätoiminnan merkityksen korostuessa myös tämän liiketoiminta-alueen kehittämisen mittaamiseen on syytä panostaa yhä enemmän. Näin voidaan varmistaa, että perintätoiminnalla saavutetaan sille asetetut tavoitteet ja että sitä johdetaan haluttuun suuntaan.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Opinnäytetyön aihe valikoitui tutkijan työn luomista tarpeista. Perintätoiminnan kehittämisen parissa työskennellessä, tutkija on törmännyt tilanteisiin, joissa on jääty kaipaamaan enemmän ja tarkempaa tietoa käytössä olevilta liiketoiminnan mittareilta. Lopulta opinnäytetyö päädyttiin tekemään toimeksiantona S-Pankki Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida luottomarkkinoilla käytössä olevien perinnän mittareiden ja raportointimallien soveltumista S-Pankin liiketoiminnan käyttöön. Tavoitteen pohjalta muodostui kaksi keskeistä tutkimuskysymystä:

1. Millaisia perinnän mittareita ja raportointimalleja markkinoilla on käytössä?
2. Kuinka yrityksen tulisi valita käytettävät mittarit?

Tässä opinnäytetyössä perehdytään tutkimuksen taustoittamiseksi myös pankkien rooliin rahoitusmarkkinoilla sekä luottoriskin ja perintätoiminnan merkitykseen pankin liiketoiminnalle. Tutkimus on toimeksiantajan tarpeiden sekä kokonaisuuden laajuuden vuoksi rajattu koskemaan vain pankin henkilöasiakasliiketoimintaa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

S-Pankki Oy on ensimmäinen ja ainoa Suomessa liiketoimintaa harjoittava kauppankki eli pankki, jonka palvelut ovat ensisijaisesti suunnattu päivittäistavaraketjun asiakkaille. S-Pankki aloitti talletuspankkitoiminnan vuonna 2007, mutta sittemmin palvelutarjonta on laajentunut huomattavasti mm. FIM Oyj:n yrityskaupan sekä LähiTapiola Pankki Oy:n fuusion myötä. Nykyinen omistus yrityksessä jakautuu S-ryhmän (75 %), LähiTapiola-ryhmän (23,5 %) ja työeläkevakuutusyhtiö Elo:n (1,5 %) välillä. S-ryhmän sisäinen omistus jakautuu tasan S-ryhmään kuuluvien osuuskauppojen sekä Suomen osuuskauppojen keskus-

kunnan (SOK) välillä. Talletuspankkitoiminnasta liikkeelle lähtenyt pankki tarjoaa nykyisin sekä henkilöasiakkaille että yrityksille palvelut päivittäisten raha-asioiden hoitamiseen, säästämiseen, sijoittamiseen sekä hankintojen rahoittamiseen. (S-Pankki 2016a; S-Pankki 2016b.)

S-Pankin visio on tarjota asiakkailleen ylivoimaista helppoutta ja hyötyä. Tähän pankki pyrkii helpoilla tuotteilla, nopealla ja aktiivisella palvelulla, läpinäkyvällä hinnoittelulla, helpolla saatavuudella ja yhteistyöllä kaupan kanssa. Digitaalisiin palveluihin panostavan ja helppoutta tavoittelevan pankin toiminnan keskeisessä roolissa on etenkin kaupan ja pankin asiakkuuden yhdistävä S-mobiili -älypuhelinapplikaatio. Hyötyä S-Pankki pyrkii tarjoamaan asiakasomistaja-asiakkailleen esimerkiksi maksuttomilla peruspankkipalveluilla, joihin lukeutuvat käyttötili, maksukortti ja pankkitunnukset. (S-Pankki 2016c, 4-5.)

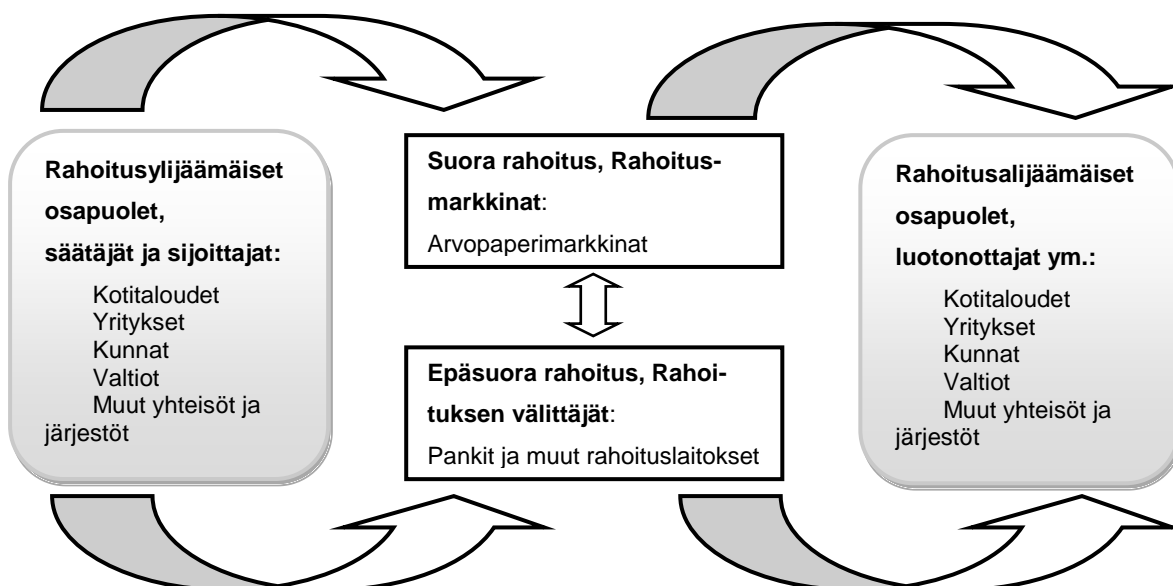
1.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus päätettiin toteuttaa kirjallisuuskatsauksena, koska perinnän mittareista ja mittareiden valintaperiaatteista on olemassa runsaasti kirjallisuutta, mutta aiheesta ei löytynyt vielä materiaalia, joka käsittelisi näitä asioita pankin näkökulmasta. Opinnäytetyössä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin olemassa olevan kirjallisen materiaalin pohjalta. Samalla luodaan uusi näkökulma valittuun aihealueeseen.

Tutkimusmenetelmän valintaa tuki myös haasteet asiantuntijahaastatteluiden saamisessa. Tutkimussuunnitelmaa tehtäessä kävi ilmi, että asiantuntijahaastatteluiden kautta ei ollut mahdollisuutta saada riittävän tarkkaa tietoa luotettavan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämä johtui pääasiallisesti siitä, että haastateltavaksi kaavailut asiantuntijat olivat valmiita vastaamaan kysymyksiin vain yleisellä tasolla liikesalaisuuksien turvaamiseksi.

2 Rahoitusmarkkinat ja luottoriski osana pankkien antolainausta

Rahoitusmarkkinoiden tehtävä on välittää rahoitusta rahoitusylijäämäisiltä osapuolilta rahoitusalijäämäisille. Markkinoiden osapuolina toimivat niin julkinen kuin yksityinenkin sektori; valtiot ja kunnat sekä yritykset ja kuluttajat. Rahoitusjärjestelmän keskiössä toimii rahoitusta tarjoavat rahoitusmarkkinat, joilla rahoitus välittyy arvopapereiden muodossa suoraan sijoittajilta ja lainanantajilta luotonottajille sekä muille rahoitusalijäämäisille osapuolille. Rahoitusmarkkinoiden lisäksi järjestelmän keskiössä toimii lukuisia rahoituksen välittäjiä kuten pankkeja, joiden liiketoiminta perustuu rahoitusylijäämäisiltä asiakkailta ja rahoitusmarkkinoilta saatujen varojen välittämiseen rahoitusalijäämäisille asiakkailleen. (Knüpfer & Puttonen 2009, 49; Kontkanen 2015, 11)



Kuvio 1. Rahoitusmarkkinoiden toiminta ja -markkinaosapuolet

Pankkien ansaintalogiikka perustuu pääasiallisesti korkokatteeseen, joka muodostuu asiakkaille lainatusta rahasta eli antolainauksesta saatujen korkotuottojen ja asiakkaille talletuksista eli ottolainauksesta maksettavien korkokulujen erotuksesta. Nykyaikaisten pankkien liiketoiminta on kuitenkin hyvin monipuolista ja näin myös liiketoiminnan tulos muodostuu yhä useammista eri liiketoiminta-alueista kuten maksuliikenteen ja erilaisten lisäpalveluiden palkkiotuotoista. (Kontkanen 2015, 10.)

Rahoitusalijäämäisiltä asiakkailta perittävän koron suuruus eli rahan hinta on sidottu asiakkaan takaisinmaksun epävarmuuteen eli luottoriskiin (Knüpfer & Puttonen 2009, 70). Pankkien veloittamien korkojen suuruus perustuu siis pääasiallisesti asiakkaiden takaisinmaksukykyyn liittyvään epävarmuuteen. Pankeille voi syntyä luottoriskiä myös muista

liiketoiminnoista antolainauksen lisäksi, kuten takauksista sekä johdannais- ja muista rahoitusinstrumenteista. Tässä tutkimuksessa käsitellään kuitenkin vain pankkien henkilöasiakaspuolen antolainaukseen liittyvää luottoriskien hallintaa. Antolainauksen osalta luottoriskillä tarkoitetaan tarkemmin mahdollisuutta siihen, että luotonottaja ei kykene huolehtimaan luottosopimukseen liittyvästä maksuvelvoitteestaan joko kokonaan, osittain tai oikeaan aikaan, eivätkä sopimukseen mahdollisesti liittyvät vakuudet riitä kattamaan pankin saamia. (Kontkanen 2015, 89; Lindström 2014, 87.)

2.1 Saatavatyytit

Yksittäisen luoton luottoriskiin vaikuttaa asiakkaan maksukyvyyn lisäksi etenkin mahdollinen vakuus. Vakuuden tarkoitus on suojata pankkia tai muuta luotonantajaa luottoriskiltä. Esimerkiksi asuntoluotoissa vakuutena käytetään yleensä ostettavaa asuntoa. Jos velallinen ei kykene suoriutumaan maksuvelvoitteistaan, velkoja voi realisoida luoton vakuutena olevan pantin. Pankki ja luotonottaja sopivat mahdollisesta pantin realisoinnista panttaus-sitoumuksessa. Yleensä pantti voidaan realisoida vapaaehtoisella kaupalla tai huutokaupalla. Myös pantin arvon kehityksellä on merkittävä vaikutus luottoriskiin. Esimerkiksi asuntojen hintojen lasku saattaa altistaa pankit suurille luottoriskeille, koska vakuuksien arvot kattavat tämän jälkeen heikommin pankkien saatavat maksukyvyttömyystilanteissa. (Lindström 2014, 102-104.)

Panttien lisäksi pankit voivat suojautua luottoriskiltä takauksien avulla. Takaussitoumuksella takauksen antava taho menee vastuuseen velan maksamisesta velkojalle sitoumuksessa sovittujen periaatteiden mukaisesti. Takaajan vastuu voi alkaa ennen mahdollisen pantin realisointia tai vasta tilanteessa, jossa pantti on realisoitu eikä sen arvo ole riittänyt kattamaan jäljellä olevaa saatavaa. (Lindström 2014, 104-106.)

Vakuuksien lisäksi luottoriskiin vaikuttaa oleellisesti myös velallisten määrä. Jos luottosopimukseen liittyy kaksi tai useampi päävelallinen, voi yksikin velallinen joutua maksamaan koko velan muiden velallisten maksukyvyttömyyden vuoksi. Saatavaan liittyvä luottoriski on näin pienempi saatavassa, jossa on useampia maksukyvyltään vastaavia velallisia. (Lindström 2014, 114.)

2.2 Luottoriskien hallinta luottopolitiikalla

Pankkien niin kuin muidenkin luottokauppaa harjoittavien toimijoiden luottoriskien hallinta tulisi perustua luottopolitiikkaan. Luottopolitiikka pitää sisällään ne periaatteet ja toimintatavat, joilla luotonmyöntö ja luottokannan hallinta tapahtuvat. Luottopolitiikka onkin siis yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu luottoriskien hallinnan työkalu, joka tulisi luoda

tiivissä yhteistyössä pankin sisäisten sidosryhmien kuten liiketoimintojen, riskienhallinnan ja luottopäätöstoiminnon kanssa, jotta kaikki osapuolet sitoutuvat tekemään töitä saman tavoitteen eteen. (Lindström 2014; 4-7; Mononen 15.12.2016).

Luottokauppaa harjoittavien toimijoiden tulisi laatia oma luottopolitiikka aina yrityksen oman riskinkantokyvyn mukaan. Pankin riskinkantokykyyn vaikuttavat etenkin toiminnan kannattavuus, riski-tuottosuhde, varaukset, oman pääoman laatu ja määrä sekä riskienhallintajärjestelmät. Koska yksittäisen pankin kaatuminen voi aiheuttaa mittavaa vahinkoa kaikille rahoitusmarkkinaosapuolille, pankkien riskinottoa on rajattu voimakkaasti sääntelyllä ja valvonnalla. Suomalaisten pankkien riskinottoa valvova viranomaisvalvonta on Finanssivalvonta. (Finanssivalvonta 2015a; Finanssivalvonta 2015b; Kontkanen 2015, 87; Lindström 2014; 6-7.).

2.3 Viranomaisvalvonta

Keskeisimmät suomalaisia pankkeja koskevat luottoriskien hallinnan vaateet ovat määritelty Finanssivalvonnan luottoriskien hallintaa koskevassa standardissa 4.4a, joka pohjautuu Baselin pankkivalvontakomitean suosituksiin. Standardi toimii ohjeena sekä määräyksenä luottoriskistrategian ja luottoriskien tunnistamisen, mittaamisen, rajoittamisen, seurannan sekä valvonnan tarvittavien menettelytapojen järjestämiseen. Finanssivalvonnan toimistopäällikkö Tommi Orpana (15.12.2016) kuvaa viranomaisvalvonnan merkitystä pankkisektorille käännteentekevänä, sillä nykyaikaisten pitkälle automatisoitujen luottoriskien arviointiprosessien kehitys on ottanut ison harppauksen etenkin lisääntyneen sääntelyn vuoksi, mikä on edesauttanut mm. tehokkaampien luottopäätösprosessien kehittymistä. (Fiva 4.4a, 2004, 10).

Luottoriskien hallinnan standardi 4.4a edellyttää pankkeja tarjoamaan ylimmälle johdolle luotettavaa, yksityiskohtaista ja ajantasaista tietoa, jotta johto pystyy arvioimaan eri salkkuihin kohdistuvia riskejä nopeasti ja luotettavasti. Tieto on johdon edellytys harjoittaa sille kuuluvaa valvontaa, johon kuuluu esimerkiksi oman pääoman riittävyyden määrittäminen suhteessa pankin toimintaan kohdistuviin luottoriskeihin. (Fiva 4.4a, 2004, 16).

Riittävän tiedon tarjoaminen edellyttää pankeilta sisäisen riskiluokittelun luomista. Riittävästi eri luokkia sisältävän riskiluokittelujärjestelmän avulla pystytään tunnistamaan niin luottotili-, asiakas- kuin salkkukohtainenkin riski. Sisäisten riskiluokittelujen järjestämisessä hyödynnetään erilaisia scoring -malleja. Scoring -mallit ovat tilastolliseen analyysiin perustuvia malleja, joilla pankit mm. ennustavat asiakaskohtaista maksukyvyttömyysriskiä asiakkaan käyttäytymisen perusteella. (Fiva 4.4a, 2004; Tusa 15.12.2016)

3 Perinnän elinkaari luottoriskin realisoituessa

Huolella suunnitelluista luotonmyöntökriteereistä huolimatta luottoriskit realisoituvat aina ajoittain ja siksi on tärkeää, että vahingon ja kustannusten minimoimiseksi pankeilla on olemassa toimiva perintästrategia osana luottopolitiikkaa. Hyvin toteutetulla perintästrategialla pankki voi varmistaa, että se keskittää perintätoimet oikeisiin asiakkaisiin, oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa luottoriskin realisoitumisesta aiheutuvan vahingon minimoimiseksi.

Perintä on yleensä tuloksellisinta silloin, kun se aloitetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, joskus jopa ennen eräpäivää. Gaticule Asset Management Asia:n Chris Hancock (Global Head of Investor relations) uskoo perintätoimien tuloksellisuuden kannalta sanontaan ”prevention is better than cure”, suomennettuna ”ennaltaehkäisy on paras hoito”. Hancockin mukaan velkojien tulisi etenkin pyrkiä aktiiviseen dialogiin velallisen kanssa ja opastaa sekä tukea tätä etukäteen tunnistettujen rahoitusvaikeuksien selättämisessä. Keinoja pankin ja velallisen välisen dialogin kautta tapahtuvaan asiakkaan maksamisen motivointiin on useita. Oikeiden perintätoimien valinta ja ajoittaminen saattaa kuitenkin osoittautua haastavaksi. (Hancock 2009, 20; Rikalainen & Uitto 2008, 184)

3.1 Vapaaehtoinen perintä

Perinnän elinkaari käynnistyy vapaaehtoisella perinnällä. Vapaaehtoisella perinnällä tarkoitetaan velkojan toimia, jotka tähtäävät velallisen vapaaehtoiseen maksusuoritukseen ilman oikeudenkäyntimenettelyä. Vapaaehtoinen perintä voidaan hoitaa itse, mutta markkinoilla on myös useita toimijoita, joille toiminta voidaan ulkoistaa. (Rikalainen & Uitto 2008, 184.).

3.1.1 Kirjeperintä

Useimmiten ensimmäinen toimenpide erääntyneen saatavan perintään liittyen on maksumuistutuskirje. Maksumuistutus on perintätoimenpiteenä edullinen, sillä se ei automatisoinnin ansiosta yleensä aiheuta velkojalle henkilöstökuluja. Perintätoimena se on tuloksellinen etenkin velallisten osalta, joilla ei ole aiemmin ollut maksuvaikeuksia. Muistutuksen etuna on myös se, että velkoja saa veloittaa lähettämistään muistutuksista erillisen korkeintaan viiden euron palkkion. Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 määrittää maksumuistutuksen ja muiden perintäkulujen enimmäismäärät. Velkoja voi lähettää ensimmäisen muistutuksen aikaisintaan 14 päivää eräpäivän jälkeen ja seuraavan aikaisintaan 14 päivää edellisestä (Laki saatavien perinnästä). Velkoja voi lähettää maksumuistu-

tusten lisäksi myös muita kirjallisia huomautuksia, mutta näiden lähettämisestä ei voi vaatia kuluja velalliselta. (Lindström 2014, 273.)

Perintätoimintaa ammattimaisesti harjoittavien perintätoimistojen on puolestaan kuluttaja-saatavaa periessään lähetettävä velalliselle maksuvaatimus. Pankit eivät siis kuitenkaan itse voi käyttää maksuvaatimuksia omien saataviensa perintään. Perintätoimisto voi lähettää maksuvaatimuksen aikaisintaan 14 päivää ensimmäisestä maksumuistutuksesta. (Laki saatavien perinnästä)

3.1.2 Puhelinperintä

Puhelinperinnän suurin etu on henkilökohtaisen vaikuttamisen luoma tuloksellisuus. Puhelimessa velallinen pyritään sitouttamaan saatavan välittömään suorittamiseen, mutta tarvittaessa pystytään myös neuvottelemaan mahdollisista maksuaikatauluun liittyvistä muutoksista. Puhelinperinnän käänköpuolena on siihen liittyvät korkeat henkilöstökustannukset ja siksi sitä kannattaa käyttää harkiten. (Lindström 2014, 275-277.).

Puhelun onnistumisen kannalta on etenkin tärkeää, että velkojan edustaja kykenee johtamaan keskustelua eikä tyydy vain kaavamaiseen lisämaksuajan myöntämiseen. Yleensä paras lopputulos saadaan aikaan myyntipuheluiden tapaan kunnioittavalla, positiivisella ja lämpimällä äänensävyllä sekä henkilökohtaisella palvelulla. Velallista kannattaa esimerkiksi muistaa kiittää, jos tämä on tehnyt aiemman yhteydenoton aikana sovitun suorituksen. (Gouzie 2015, 40-41; Lindström 2014, 275.).

3.1.3 Perintäviestit

Korkeiden henkilöstökulujen puhelinperinnän lisäksi velallista voidaan tavoitella erilaisilla sähköisillä viesteillä kuten tekstiviestillä, sähköpostilla tai sosiaalisessa mediassa. Perintäkeinoina viestejä yhdistävät etenkin matalat kustannukset. Usein ne ovat keinoina myös tehokkaita, mutta niihin saattaa sisältyä myös riski pankkisalaisuuden vaarantumisesta. Pankkisalaisuuden turvaamiseksi viesteissä ei välttämättä mainita kenelle ne ovat osoitettu.

Iso-Britanniassa taloudellisia petoksia ja väärinkäyttöjä ennaltaehkäisevän CIFAS:n mukaan esimerkiksi tekstiviesteihin saadaan perintätoimia suoritettaessa todennäköisemmin vastaus kuin perinteisempiin yhteydenottokeinoihin kuten kirjeisiin ja puheluihin. Myös tekstiviestiin liittyy kuitenkin riski siitä, että viesti päättyy väärälle henkilölle. Väärä vastaanottaja saattaa luulla, että viesti on osoitettu hänelle tai kokea viestin muuten ahdistavaksi. (The Guardian 2007.).

Perintätoiminnassa on siirrytty myös käyttämään sosiaalisen median palveluita kuten Facebookia, Twitteriä tai WhatsApp -sovellusta yhteydenottokanavana. Esimerkiksi Iso-Britanniassa sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan perintään on kuitenkin jouduttu puuttumaan, sillä sosiaalisen median kautta tapahtuvan perinnän on katsottu ajoittain loukkaavan yksityisyyttä (BBC 2011.).

3.2 Oikeudellinen perintä

Saatavaa ei saada aina kotiutettua vain vapaaehtoisen perinnän toimenpiteillä ja tällöin velkojan kannattaa usein turvautua oikeudellisiin perintätoimiin. Oikeudellisen perinnän tavoitteena on, että velallinen maksaa saatavan tai tekee maksusopimuksen velkojan kanssa ja, että asiasta saadaan kärjäoikeuden päätös tai tuomio. Oikeudelliseen perintään liittyy aina oikeudenkäyntikuluista muodostuva kuluriski ja siksi oikeudellisen perinnän toimia kannattaa käyttää harkiten. Pääasiallisesti oikeudenkäyntikulut tulevat velallisen maksettavaksi. Jos velallinen osoittautuu kuitenkin varattomaksi perinnän päättyessä, velkojan kuluriski realisoituu. Oikeudenkäyntikulut ovat riidattomien saatavien osalta 50-160 euroa riippuen saatavan suuruudesta. (Lindström 2014, 291; 294; 332.).

Oikeuden päätöstä eli täytäntöönpanoperustetta käyttämällä velkoja voi turvautua ulosottomiehen apuun saatavan kotiuttamisessa. Ulosotto kohdistuu yleensä velallisen rahavaroihin tai hänen ansioihinsa, mutta ulosottoviranomaisella on myös oikeus ottaa haltuunsa ja myydä velallisen omaisuutta niin paljon, että saatava tulee maksetuksi. Ansiotuloista voidaan ulosmitata enintään kolmannes, mutta eri velallisryhmille on tämän lisäksi määritelty suojaosuudet eli vähimmäismäärät, jotka velallisten käyttöön tulee jäädä. Mikäli saatavaan liittyy vakuus kuten asunto, voi velkoja täytäntöönpanopyynnöllä pyytää ulosottoviranomaista myymään vakuutena olevan kiinteistön pakkohuutokaupalla. Ulosottoa koskevat säännökset on kirjattu ulosottokaareen (HE 83/2006 vp). (Lindström 2014, 415-416; 421).

Ulosottoon liittyy myös kustannuksia. Velkoja joutuu maksamaan ulosottoviranomaisen tilityksistä 1,45 % tilitysmaksun. Maksu lasketaan tilitetystä summasta. Tavallisen ulosottohakemuksen käsittelystä veloitetään myös 10 euron käsittelymaksu. Jos koko saatava saadaan ulosmitattua, ei käsittelymaksu jää velkojan maksettavaksi. Mikäli vakuutena oleva asunto- tai kiinteistöyhtiön osake realisoidaan pakkohuutokaupassa, tulee velkojan maksettavaksi 450 euron myyntimaksu. Kiinteistöjen osalta myyntimaksu on 1100 euroa. (Lindström 2014, 430-432.).

4 Perinnän mittarit

Perintätoimien tehokkuuden näkökulmasta kustannusten laskeminen on pääasiallisesti melko yksiselitteistä, mutta perinnän kohteena olevaan saatavaan liittyvän riskin ja perintätoimien hyödyn arvioiminen voi usein osoittautua haastavammaksi. Perintätoimiin liittyvän rajakustannuksen tunnistamiseksi yrityksen tulee pystyä mittaamaan saataviin liittyvää luottoriskiä sekä perintätoimien tehokkuutta. Tässä kappaleessa esitellään keskeisimpiä luottoriskin mittaamisen työkaluja, perintätöihin liittyviä määrällisiä ja laadullisia mittareita sekä johdon käyttöön suunnattuja perinnän suorituskyky mittareita.

4.1 Luottoriskin mittaaminen luottoriskiestimaateilla

Euromääräisestä luottoriskistä eli velallisen maksuvaikeuksista seuraavista odotetuista nettotappioista käytetään tunnuslukua **EL** (expected loss). EL-luvun arvioimiseen käytetään puolestaan useimmiten riskiparametrien estimaatteja, jotka perustuvat pankin sisäisiin luottoluokituksiin ja scoring-menetelmiin. Näistä estimaateista keskeisimpiä ovat PD (probability of default), EAD (exposure at default) sekä LGD (loss given default) -luvut, joiden käyttäminen on lähes välttämätöntä Basel pankkivalvontakomitean luottoriskin mittaamista koskevien suositusten ja viranomaisraportointivelvoitteiden vuoksi. EL mittaaminen luottoriskiparametrien estimaateilla mahdollistaa pankeille esimerkiksi pienemmät pääomavaateet ja näin estimaattien käytöstä on suurta etua myös pankkien liiketoiminnalle. Pienemmät pääomavaateet edellyttävät, että luottoriskiestimaattien kautta rakennetut pankin sisäiset luottoluokitukset täyttävät Finanssivalvonnan standardissa 4.3d annetut vaatimukset. Standardissa 4.3d kuvataan luottoriskin vakavaraisuusvaatimukset ja vakavaraisuuden laskenta silloin kun pankki tai muu valvottava käyttää sisäisten luottoluokitusten menetelmää. (Fiva 4.3d, 2006, 11-13; 27-33)

Luottoriskin mittaamiseen on olemassa myös muita mittareita. Näillä on kuitenkin vaikea saavuttaa samankaltaista tarkkuutta kuin scoring-menetelmien avulla mallinnetuilla luottoriskiestimaateilla. Muita myös luottoriskin mittaamiseen soveltuvia mittareita esitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.

Luottoriskiestimaateista **PD** kertoo millä todennäköisyydellä velallisesta tulee maksukyvyttö seuraavan vuoden kuluessa (Fiva 4.3d, 2006, 27.). Maksukyvyttömyystermin määrittely tarkemmin standardissa 4.3d (28). Standardin mukaan velallinen katsotaan maksukyvyttömäksi, mikäli luottottajan arvion mukaan on todennäköistä, että velallinen ei pysty

huolehtimaan maksuvelvoitteistaan täysmääräisesti ilman että luottottaja turvautuu mahdollisen vakuuden realisointiin tai jos saatavan erääntymisestä on kulunut yli 90 päivää.

EAD eli taseen erien vastuu maksukyvyttömyyshetkellä kertoo, kuinka suuri asiakkaan kokonaisluototus tulee todennäköisesti olemaan maksukyvyttömyysriskin realisoitumishetkellä. EAD-luku on usein lähes sama kuin CE-luku (credit exposure), joka kertoo tämänhetkisestä vastuusta. Esimerkiksi luottolimiittituotteissa EAD-luku on usein korkeampi, koska velallisella on usein mahdollisuus nostaa vielä lisää luottoa. (Garp 2007, 412; Fiva 4.3d, 2006, 30-32.)

LGD eli tappio-osuus kertoo puolestaan velallisen maksukyvyttömyydestä seuraavan yhteenlasketun tappion suhteesta maksukyvyttömyyshetken tilanteeseen (EAD). LGD-luku ottaa siis huomioon esimerkiksi maksukyvyttömältä asiakkaalta vapaaehtoiset tai oikeudellisen perinnän kautta kotiutetut kassavirrat sekä perintätoimista syntyneet kustannukset. (Fiva 4.3d, 2006, 35-37.)

LGD-luvun sijaan EL-mallinnuksessa voidaan käyttää myös LGD:n käänteislukua RR (recovery rate), joka kuvaa saatavan palautumaprosenttia. LGD:n ja RR:n mallintamisessa voidaan vaihtoehtoisesti käyttää aiemmin toteutuneiden palautumien lisäksi myös tappioitun saatavan markkina-arvoa. LGD ja RR -lukuihin vaikuttaa huomattavasti mm. luottoon mahdollisesti liittyvä vakuus ja perintätoimien intensiivisyys. (Garp 2007, 443-445)

Edellä esitetyistä parametreista voidaan rakentaa seuraavat laskentakaavat nettotappioiden (EL) mallintamiseksi:

$$EL = PD \times EAD \times LGD$$

$$EL = PD \times EAD \times (1 - RR)$$

Kuvio 2. Luottoriskin mallintaminen
(Garp 2007, 414)

4.2 Henkilöstön määrälliset ja laadulliset mittarit

Tehokas perintä edellyttää tehokkaita prosesseja ja siksi on tärkeää, että prosesseja ja niitä suorittavien työntekijöiden tehokkuutta pystytään mittaamaan. Suorituskyvyn mittaamiseen voidaan käyttää seuraavia määrällisiä mittareita, jotka ovat suosittuja etenkin korkeiden henkilöstökulujen puhelinperinnässä:

- Accounts handled per hour
- Attempts per hour
- Contacts per hour
- Promises per hour
- Total cash collected per hour

(Shutts 2009, 100-101.).

Edellä mainituista mittareista Accounts handled per hour kertoo, kuinka monta luottotiliä yksittäinen työntekijä ehtii käsitellä tunnissa. Mittari siis huomioi sen, että kaikkiin asiakaskäsiin ei välttämättä kohdistu samanlaisia toimenpiteitä. Attempts per hour, Contacts per hour ja Promises per hour kertovat kuinka monta kertaa tunnissa työntekijä on yrittänyt tavoittaa asiakasta, on tavoittanut asiakkaan tai on saanut asiakkaalta maksulupauksen. Total cash collected per hour puolestaan osoittaa kuinka paljon työntekijä tai yksikkö kerää viiveessä olevia saatavia tunnissa. Korkeat luvut määrällisten mittareiden osalta kertovat tehokkaista prosesseista ja työntekijöistä. Aiemmin mainittuja mittareita käytetäänkin usein keskeisenä osana perintätyötä tekevien työntekijöiden tulospalkkausta. Määrällisten mittareiden käytössä tulee huomioida esimerkiksi mahdolliset erot eri tuotteiden tai asiakasryhmien välisissä prosesseissa. (Shutts 2009, 100-102.).

Määrälliset mittarit eivät kerro kaikkea perintäyksikön suorituskyvystä ja siksi yksikön toimintaa olisi hyvä ohjata myös erilaisilla laadullisilla mittareilla. Esimerkiksi kept promise rate kertoo, kuinka suuri osa työntekijän saamista maksulupauksista on johtanut asiakkaan suoritukseen. Myös asiakastytyväisyyttä voidaan käyttää laadullisena mittarina, koska sillä voidaan varmistaa, että yhteydenotot ovat hyvän tavan mukaisia ja täyttävät hyvän asiakaspalvelun kriteerit. Asiakastytyväisyyden ylläpitäminen on luonnollisesti tärkeää etenkin asiakkuuden jatkon kannalta. (Shutts 2009, 100-101.).

Asiakastytyväisyys saattaa vaikuttaa myös perinnän tulokseen. Esimerkiksi tätä tutkimusta varten haastatellun luotonhallinnan yritys A:n yhteyspäällikön X mukaan heidän yrityksessään on tunnustettu asiakastytyväisyyden ja tuloksellisen perinnän välillä korrelaatio. Yhteyspäällikkö X kertoo, että heillä asiakastytyväisyyttä mitataan asiakkaille lähetettävillä asiakastytyväisyyskyselyillä ja esimerkiksi NPS (net promoter score) -luvun kautta. NPS kertoo kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi saamansa palvelun perusteella yrityksen palveluita kollegalleen tai ystävälleen.

4.3 Perinnän suorituskykymittarit

Tässä kappaleessa on esitetty erilaisia luottokauppamarkkinoilla käytössä olevia perinnän suorituskykymittareita. Suorituskykymittareiden on tarkoitus tarjota johdolle luotettavaa tietoa toiminnan nykytilasta, jotta sitä voidaan ohjata ja kehittää oikeaan suuntaan (Credit Research Foundation 1999.). Monia seuraavaksi esiteltäviä perinnän suorituskykymittareita käytetään myös luottoriskin mittaamiseen.

Days Sales Outstanding (DSO) eli myyntisaatavien kiertoaika on yksi suosituimmista perinnän suorituskykymittareista. Se kertoo kuinka monta päivää keskimäärin kestää laskutuspäivästä ennen kuin yritys kotiuttaa saatavansa ja kuvaa näin maksuajan kautta saatavakantaan liittyvää riskiä. DSO lasketaan kertomalla saatavien euromäärän ja raportointijakson aikana laskutetun euromäärän osamäärä jakson pituudella. Jakson pituus lasketaan päivissä. (ABC Amega 2011.)

$$DSO = \frac{\text{Avoimet saatavat jakson lopussa}}{\text{Laskutettu jakson aikana}} \times \text{Jakson pituus}$$

Kuvio 3. DSO -laskentakaava

Best possible DSO on mittari, jota käytetään usein DSO:n rinnalla. Se kertoo erääntymättömien saatavien keskimääräisen takaisinmaksuajan ja muistuttaa näin luonteeltaan hyvin paljon DSO -mittaria. Besto possible DSO -mittaria voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden maksukäyttäytymisen seurantaan suhteessa maksuehtoihin. Se lasketaan kertomalla erääntymättömien saatavien euromäärä ja raportointijakson aikana laskutetun euromäärän osamäärä jakson pituudella. Jakson pituus lasketaan päivissä. (ABC Amega 2011.)

$$DSO = \frac{\text{Avoimet erääntymättömät saatavat jakson lopussa}}{\text{Laskutettu jakson aikana}} \times \text{Jakson pituus}$$

Kuvio 4. Best possible DSO -laskentakaava

Delinquent DSO kertoo maksuviiveessä olevien saatavien keskimääräisen takaisinmaksuajan. Mittarille keskeistä on määrittää maksuviiveessä olevat saatavat järkevästi eli kuinka monta päivää eräpäivästä on täytynyt kulua, jotta saatavan katsotaan olevan maksuviiveessä. Maksuviivepäivien raja-arvolle ei ole mittarin osalta olemassa mitään standardia, mutta usein se on vähintään seitsemän päivää. Raja-arvon käytöllä pyritään mini-

moimaan satunnaisvaihtelun merkitystä. Delinquent DSO:n heikkouksina voidaan nähdä se, että satunnaisvaihtelun merkitys saattaa olla suuri ja mittarin tulokset painottavat pienempiä viiveluokkia, koska näissä volyymit ovat huomattavasti suurempia kuin suurissa viiveluokissa. Mittarin hyvä puoli on etenkin siinä, että se huomioi ainoastaan viiveessä olevat saatavat, joihin suurin osa myös perintätoimista yleensä keskitetään. Delinquent DSO -mittaria voidaan näin käyttää harkitusti myös perinnän tuloksellisuuden mittaamiseen. Delinquent DSO lasketaan DSO:n ja Best possible DSO:n erotuksena. (Bragg 2002, 72-73; Credit Research Foundation 1999.)

$$\text{Delinquent DSO} = \text{DSO} - \text{Best possible DSO}$$

Kuvio 5. Delinquent DSO –laskentakaava

Collection effectiveness index (CEI) ilmaisee, kuinka suuri osa kaikista saatavista on kotiutettu valitun ajan ajanjakson aikana ja indikoi etenkin perinnän tuloksellisuudesta. Mitä lähempänä mittarin antama arvo on 100 %, sitä tuloksellisempaa perintä on ollut. CEI:n keskeinen ero DSO -mittareihin nähden on siinä, että se ottaa huomioon myös myynnissä tai laskutuksessa tapahtuvan vaihtelun. CEI-prosentin laskemiseksi tulee tietää saatavien määrä raportointiajanjakson alussa ja lopussa, raportointi ajanjakson aikana laskutettu määrä sekä erääntymättömien saatavien määrä raportointiajanjakson lopussa.

$$\text{CEI} = \frac{\text{Avoimet saatavat alussa} + \left(\frac{\text{Laskutettu}}{\text{jakson pituus}} \right) - \text{Avoimet saatavat lopussa}}{\text{Avoimet saatavat alussa} + \left(\frac{\text{Laskutettu}}{\text{jakson pituus}} \right) - \text{Erääntymättömät saatavat lopussa}} \times 100$$

Kuvio 6. CEI –laskentakaava

Yleensä CEI lasketaan kalenterikuukaudelta. Jos tarkasteluajanjakso on pidempi kuin kuukausi, tulee laskutettu summa jakaa kuukausien määrällä. Laskutettu määrä sekä avoimet ja erääntymättömät saatavat esitetään euroina. (Bragg 2012, 168-169.)

Perinnän onnistumisprosentti kertoo, kuinka suuri osa perittävänä olleista saatavista on onnistuttu kotiuttamaan (Bragg 2012, 166-167.). CEI:n ja perinnän onnistumisprosentin keskeisin ero on siinä, että perinnän onnistumisprosentti ottaa huomioon vain saatavat, joista on perintätoimeksianto kun CEI ottaa huomioon myös saatavat joihin ei kohdistu perintätoimia. Perinnän onnistumisprosentti on näin ollen parempi indikaattori perintätoimien tuloksellisuudelle.

Perinnän onnistumisprosenttia voidaan hyödyntää etenkin työntekijöiden ja perintätoimistojen välisen suorituksen vertailuun. Esimerkiksi luotonhallintayritys X:n yhteyspäällikkö A kertoo, että perinnän onnistumisprosentti on yksi keskeisimmistä heillä käytössä olevista mittareista. Perinnän onnistumisprosentin heikkouksina voidaan nähdä se, että se ei ota huomioon aikaa, joka toimeksiannon asettamisesta on kulunut kassavirran kotiuttamiseen eikä kustannuksia, jotka perintään on käytetty.

$$\text{Perinnän onnistumisprosentti} = \frac{\text{Kerätty kassavirta}}{\text{Toimeksiannot yhteensä}}$$

Kuvio 7. Perinnän onnistumisprosentin laskentakaava

Percent current on yksinkertainen mittari, joka kertoo, kuinka suuri osa saatavista on erääntymättömiä. Mittari ilmaisee siis saatavaportfolion tämän hetkistä tilannetta ja kertoo siis enemmän portfolion riskistä kuin perintätuloksista. Viiveessä olevien saatavien osuuden kasvu indikoi puolestaan luottotappioiden kasvua sekä perintäyksikön kasvavaa työtaakkaa. (Credit Research Foundation n.d.)

$$\text{Percent current} = \frac{\text{Avoimet erääntymättömät saatavat}}{\text{Saatavat yhteensä}}$$

Kuvio 8. Percent current -laskentakaava

Luottotappioprosentti kertoo tarkasteluajanjaksona kirjattujen luottotappioiden euromäärän suhteessa saatavien yhteenlaskettuun euromäärään. Kasvava mittarin arvo saattaa siis kertoa perintäyksikön heikon suoriutumisen lisäksi muutoksista luottopolitiikassa tai esimerkiksi makrotalouden muutosten vaikutuksesta luottoportfolion riskeihin. Luottotappioprosenttia on mahdollista manipuloida, jos henkilöstö pystyy vaikuttamaan siihen, milloin saatavat kirjataan tappioksi. (Bragg 2002, 168-169.).

$$\text{Luottotappioprosentti} = \frac{\text{Luottotappiot}}{\text{Saatavakanta}}$$

Kuvio 9. Luottotappioprosenttin laskentakaava

Cost of collections kertoo perintäkulojen suhteesta maksuviiveasiakkailta kerättyyn kassavirtaan ja kertoo näin perinnän tuloksellisuudesta ja myös tuottavuudesta. Perintäkuluihin lasketaan kaikki toiminnan kiinteät ja muuttuvat kustannukset, kuten henkilöstökulut ja

perintätoimistoille maksettavat palkkiot. Mitä pienempi mittarin suhdeluku on, sitä tehokkaampaa toiminta on ollut. Cost of collections -lukua voidaan käyttää etenkin perintästrategian optimointiin, koska sen avulla voidaan todeta ylittääkö perintätoiminnan odotettu tulos siihen liittyvät kustannukset. (Credit Research Foundation 1999; National Center for State Courts 2009, 30.).

$$\text{Cost of collections} = \frac{\text{Perintäkulut}}{\text{Kerätty kassavirta}}$$

Kuvio 10. Cost of collections -laskentakaava

Accounts receivable aging ilmaisee saatavien tilannetta eri viiveluokissa. Saatavat jaetaan ajan tasalla ja maksuviiveessä oleviin (yleensä 31-60, 61-90 ja yli 90 päivää). Arvot esitetään euromääräisinä tai osuutena koko kannasta kuten kuvion 11. laskentakaavassa. Accounts receivable aging -arvoja voidaan käyttää luottoriskin arvioimiseen, luottotappioiden ennustamiseen sekä perintätoimien tuloksellisuuden mittaamiseen. (Investopedia a n.d.).

$$\text{Accounts receivable aging} = \frac{\text{Maksuviiveessä olevat saatavat viiveluokittain}}{\text{Saatavakanta}}$$

Kuvio 11. Accounts receivable aging -laskentakaava

Roll rate ilmaisee, kuinka suuri osa saatavista siirtyy seuraavaan viiveluokkaan (Investopedia c n.d.). Jos esimerkiksi 100:sta 30-60 päivää viiveessä olevasta luotosta 20 luottoa on seuraavassa kuussa 61-90 päivää viiveessä, on viiveluokkien välinen roll rate 20 %. Mittaria käytetään etenkin luottotappioiden ennustamiseen (Investopedia c n.d.), mutta se sopii erittäin hyvin myös perinnän tuloksellisuuden mittaamiseen, koska esimerkiksi kannan kasvu ei vaikuta mittarin suhdelukuun.

$$\text{Roll rate} = \frac{\text{Seuraavaan viiveluokkaan siirtyneet saatavat jakson lopussa}}{\text{Saatavat jakson alussa viiveluokittain}}$$

Kuvio 12. Roll rate -laskentakaava

Prior month's past due collected kertoo, kuinka suuri osa edellisessä kuussa viiveessä olevista saatavista on onnistuttu kotiuttamaan (National Center for State Courts 2009, 90.). Mitä lähempänä mittarin arvo on 100 %, sitä tuloksellisempaa perintätoiminta on ol-

lut. Mittari ei ota huomioon suurempien viiveluokkien pienempiä volyymeja ja ei siksi kerro perinnän tuloksista yhtä tarkalla tasolla kuin Roll rate -mittari.

$$\text{Prior month's past due collected} = 1 - \frac{\text{Maksuviiveessä pysyneet saatavat jakson lopussa}}{\text{Maksuviiveessä olevat saatavat jakson alussa}}$$

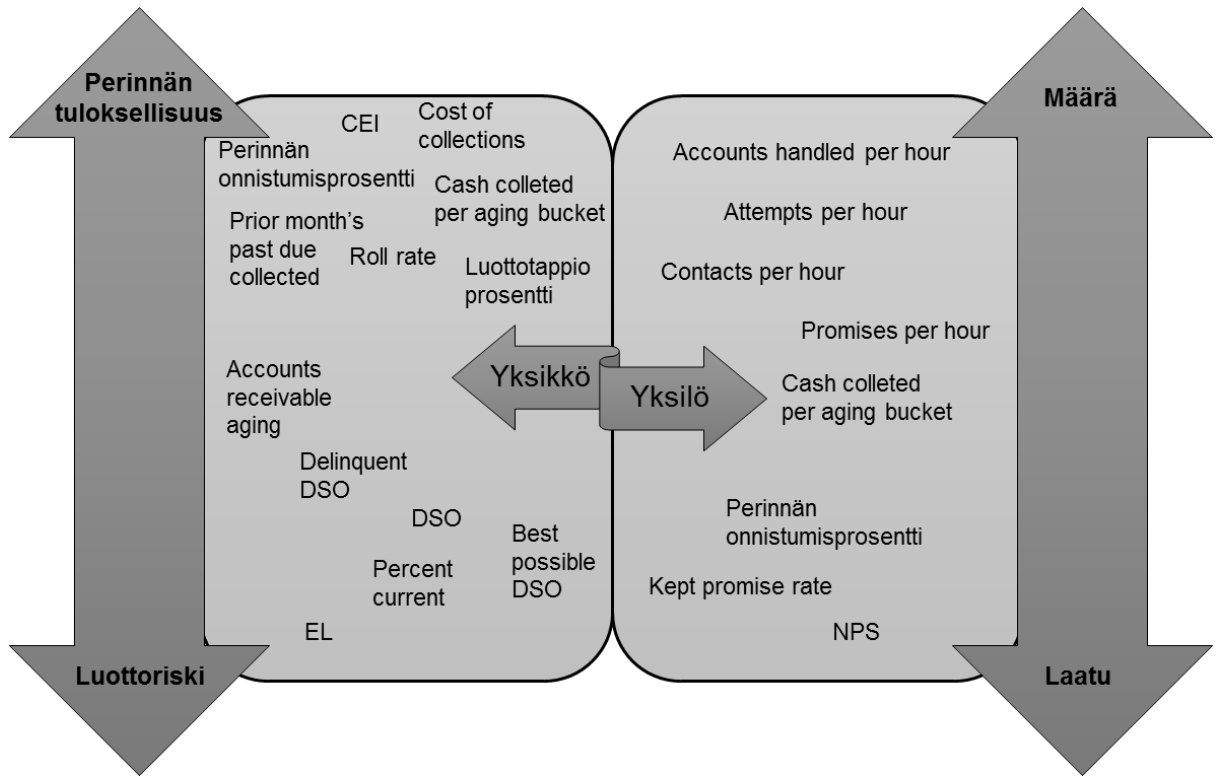
Kuvio 13. Prior month's past due collected -laskentakaava

Cash collected per aging bucket kertoo perinnän tuloksesta ja miten kerätty kassavirta jakautuu eri viiveluokkien välillä. Mittaria voidaan käyttää sekä työntekijä- että yksikkötasolla. Koska vähemmän maksuviiveessä olevien saatavien perintä on keskimäärin tuloksellisempaa, saattavat esimerkiksi erilaiset kannusteet ohjata panostamaan näiden perintään. Cash collected per aging bucket -raportin avulla pystytään tunnistamaan, mikäli kerätyt euromäärät painottuvat vain yksittäisiin viiveluokkiin. (Bragg 2012, 167-168.)

$$\text{Cash collected per aging bucket} = \frac{\text{Kerätty kassavirta viiveluokittain}}{\text{Kerätty kassavirta}}$$

Kuvio 14. Cash collected per aging bucket -laskentakaava

Yhteenvetona edellä esitetyistä mittareista voidaan todeta, että suurelle osalle niistä voidaan löytää hyvinkin erilaisia käyttötarkoituksia. Monet mittareista soveltuvat niin luottoriskin kuin perinnän tuloksellisuuden sekä yksittäisen työntekijän työpanoksen määrän ja laadun mittaamiseen. Kuviossa 15 esitetty teoreettinen viitekehys on yhteenveto mittareiden soveltuvuudesta eri käyttötarkoituksiin.



Kuvio 15. Teoreettinen viitekehys – Mittareiden soveltuvuus eri käyttötarkoituksiin

Kuvion vasemmassa reunassa on pankin ja yksikön tuloksien mittaamiseen soveltuvat mittarit järjestyksessä sen mukaan kuinka hyvin mikäkin mittari soveltuu perinnän tuloksellisuuden ja luottoriskin mittaamiseen. Kuvion vasemmassa yläreunassa sijaitsevat mittarit kuten CEI ja Cost of collections soveltuvat pääasiassa vain perinnän tuloksellisuuden mittaamiseen kun taas vasemman alareunan mittarit, esimerkiksi EL ja Percent current ovat puhtaita luottoriskimittareita. Mitä lähempänä mittari sijaitsee kuvion keskustaa, sitä monipuolisemmaksi se voidaan käyttötarkoituksensa osalta katsoa. Kuvion oikeassa reunassa on esitetty vastaavalla tavalla yksilön työpanoksen mittaamiseen käytettävien mittareiden soveltuvuus työn määrän ja laadun osalta. Accounts handled per hour on hyvä esimerkki mittarista, joka soveltuu vain työtehokkuuden mittaamiseen kun taas NPS kertoo vain työn laadusta. Cash collected per aging bucket ja perinnän onnistumisprosentti soveltuvat niin yksikön kuin yksilön työn tuloksien seurantaan ja siksi nämä mittarit on esitetty kuvion molemmilla laidoilla.

5 Käytettävän mittariston valinta ja implementointi

Mittareiden tehtävä on kertoa liiketoiminnan eri osa-alueiden nykytilanteesta mahdollisimman realistisesti. Mittareiden antamien tulosten perusteella voidaan mm. selvittää ovatko yrityksessä tehdyt päätökset johtaneet toivottuihin lopputuloksiin. Hyvä mittari on sellainen, joka tarjoaa edellä mainittua tarpeellista tietoa luotettavalla tavalla. Jotta mittarin tuottama tieto olisi luotettavaa ja organisaation hyödyksi, on uusi mittari implementoitava suunnitelmallisesti. (Credit Research Foundation 1999.).

5.1 Mittarin valinta

Mittarin valinnassa tulee lähteä liikkeelle tarvittavan tiedon määrittämisellä. Kun tieto on määritelty ja ymmärretty, tulee valita mittari, joka vastaa tarpeeseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä puolestaan edellyttää hyvää ymmärrystä siitä mitä kyseessä oleva mittari ilmaisee ja mitä ei. Valittavan mittarin tulee myös tukea ja täydentää yrityksen, yksikön sekä yksilön tavoitteita. (Credit Research Foundation 1999.).

Valitun mittarin tarkoituksenmukaisuutta voi lähteä miettimään esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä mittari ilmaisee?
- Mistä mittarin hyvät/huonot tulokset kertovat?
- Tukeeko mittari yrityksen, yksikön ja yksilön tavoitteita?
- Onko mittari luotettava?
- Onko olemassa jokin luotettavampi mittari, jota voitaisiin käyttää saman asian mittaamiseen?
- Tulisiko mittaria käyttää yksittäisenä vai yhdessä jonkun toisen mittarin kanssa

Jos mittari tuntuu tarkoituksenmukaiselta edellä esitettyihin kysymyksiin vastaamisen jälkeen, on todennäköistä, että valinta on tehty oikein. (Credit Research Foundation 1999.)

5.2 Mittariston implementointi

Jotta mittari voisi ohjata perintätoimintaa, tulee sille asettaa vertailu- ja tavoitetasot. Nämä tasot helpottavat nykytilanteen hahmottamista ja niiden avulla pystytään varmistamaan, että yrityksen, yksikön tai yksilön toiminta on oikean suuntaista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Vertailu- ja tavoitearvot voidaan määritellä esimerkiksi historiadatan tai alakoh- taisten vertailuarvojen perusteella. Alakohtaisilla vertailuarvoilla voidaan myös tunnistaa

etenkin makrotalouden vaikutukset käytettäviin mittareihin. Jos esimerkiksi pankin CEI-prosentti laskee samanaikaisesti muiden toimijoiden CEI-prosentin kanssa, on tähän todennäköisemmin syynä jokin makrotalouden ilmiö, kuten suhdanne, kuin muutos pankin luottopolitiikassa. Esimerkiksi Yhdysvaltalainen Credit Research Foundation tuottaa kyselyjen pohjalta kvartaaleittain alakohtaisia vertailuarvoja seuraavista perinnän keskeisistä suorituskykymittareista: Collection effectiveness index, DSO, Best possible DSO, Delinquent DSO, Percent current ja Percent over 91 day past due. (Credit Research Foundation 1999; Credit Research Foundation 2016.).

Yleensä sanonta ”sitä saat, mitä mittaat” pitää paikkansa. Tämä kuitenkin edellyttää, että asian ympärille rakennettu mittari ymmärretään. Mittari, jonka tuloksia käyttäjä ei ymmärrä, ei voi ohjata käyttäjän toimintaa (Credit Research Foundation 1999.). Mittarin perehdyttämiseen ja selkeään raportointitapaan kannattaa siis panostaa, jotta sen hyödyt eivät jää vain rajallisen asiantuntijajoukon ulottuviin.

6 Perinnän mittariston valinta ja implementointi S-Pankissa

Kuten aiemmin todettiin, mittareiden valinnassa tulee lähteä liikkeelle siitä mitä tietoa perintätoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen tarvitaan. Jotta perintätoimintaa voidaan johtaa, tulee käytössä olevan perintästrategian vaikutukset tuntea. Perintästrategian optimoimiseksi johdon tulee tietää mitä tehdyistä perintätoimista todennäköisesti seuraa eri tilanteissa.

Mittariston tulee kertoa myös portfolion riskistä, jotta siinä tapahtuvat muutokset osataan ottaa huomioon perinnän resursoinnissa ja toiminnan tuloksia seurattaessa. Toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi on myös erittäin tärkeää, että yksittäisten työntekijöiden tehokkuutta voidaan mitata luotettavasti ja, että johto tuntee koko yksikön tuottavuuden. S-Pankki ei hoida itse oikeudellista perintää, vaan on ulkoistanut tämän perintätoimistolle. Pankin näkökulmasta on kuitenkin tärkeää seurata myös ulkoistetun toiminnan tuottavuutta, jotta perintätoimistoja voidaan kilpailuttaa keskenään.

Perinnän mittareilta tarvittava tieto voidaan jakaa S-Pankin tapauksessa karkeasti viiteen osa-alueeseen:

- Portfolion riski
- Perintätoimien vaikutukset
- Työntekijöiden tehokkuus
- Perintäyksikön tuottavuus
- Perintätoimistojen tuottavuus

Mittareiden vertailu- ja tavoitetasojen asettamisessa kannattaa käyttää S-Pankin omaa historiadataa, koska samalla markkinalla toimivien kilpailijoiden vertailuarvoja on todella vaikea saada. Vertailuarvoina voidaan käyttää esimerkiksi edellisen vuoden toteutumia, jotta kausivaihtelut tulee huomioitua. Tavoitetasot voidaan puolestaan asettaa edellisen vuoden toteutumien ja tulevaisuuden näkymien pohjalta.

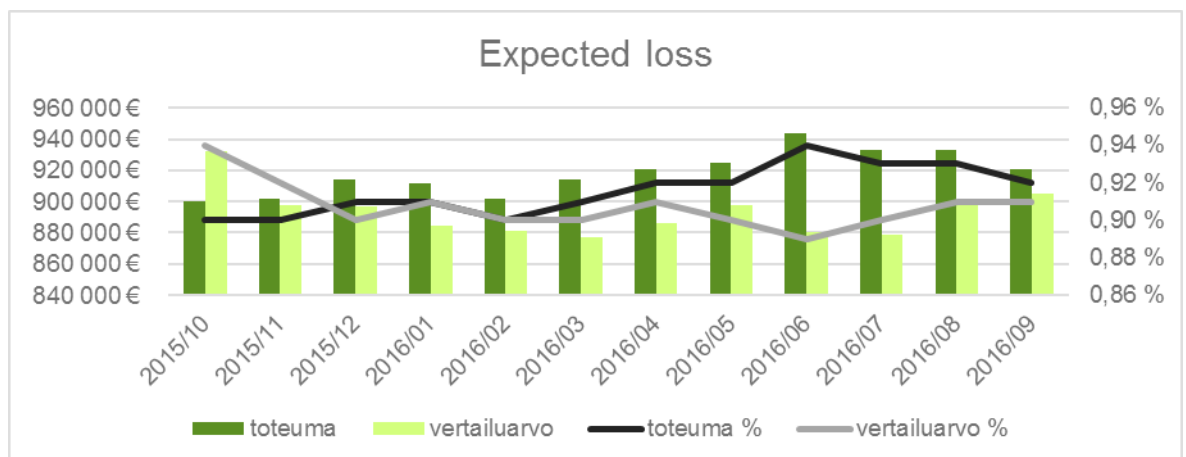
6.1 Portfolion riski

Portfolion sisäisen riskin mittaamiseen soveltuu S-Pankin tapauksessa parhaiten luottori-kiestimaattien kautta mallinnettu EL. EL:n mallinnuksen tarkkuus ja sen kehittyminen viranomaisvaatimusten johdosta ovat keskeisimpiä EL valintaa puoltavia tekijöitä. EL eduksi voidaan katsoa myös se, että se huomioi koko asiakkuutta koskevan riskin sekä sen kehi-

tyksen, jolloin luottoriskiä on mahdollista seurata eri asiakasryhmien tai jopa yksittäisten asiakkaiden tasolla.

Koska EL kuvaa nykyportfolion odotettua nettoluottotappiota, sopii se hyvin etenkin luottotappioiden pidemmän aikavälin kehityksen ennustamiseen. EL:n muutokset kannattaakin ottaa huomioon esimerkiksi luottotappioiden budjetoinnissa ja perintäyksikön resursoinnissa. Perintäyksikön suorituskyvyn mittaamisen kannalta on myös välttämätöntä tunnistaa riskiin liittyvät muutokset, koska nämä vaikuttavat merkittävästi perinnän tulokseen. Huonon perintätuloksen taustalla voi olla perintäyksikön tehokkuuden sijaan esimerkiksi pankin löystyneet luotonmyöntökriteerit tai muutokset makrotaloudessa.

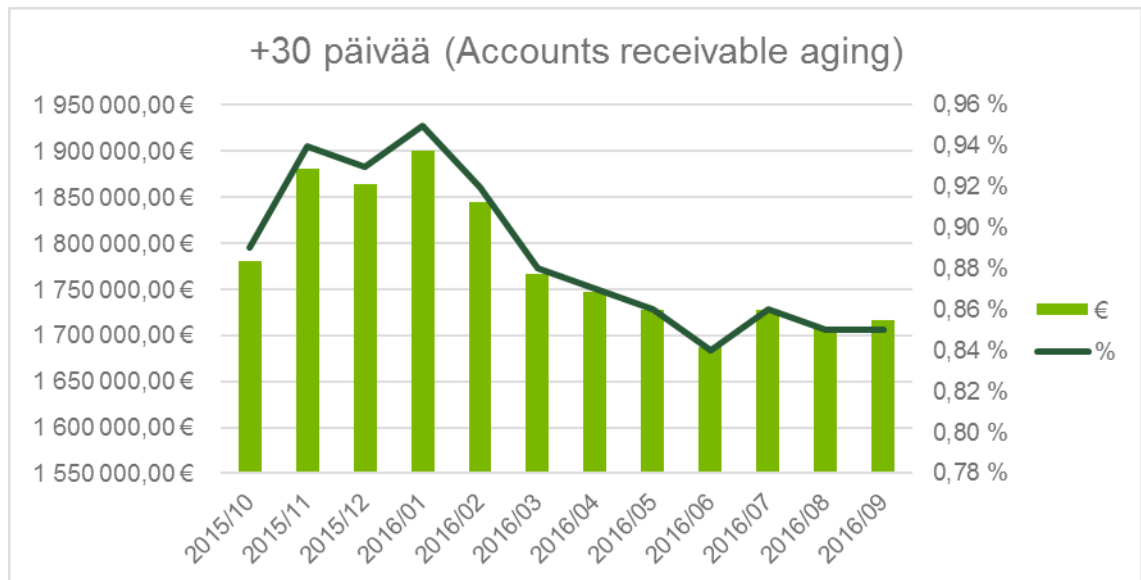
EL voidaan raportoida yksikertaisesti euroissa per tarkastelukuukausi, mutta se kannattaa suhteuttaa myös luottokannan kokoon. Tällöin voidaan seurata myös portfolion keskimääräistä riskiä, jolloin antolainauksen määrän kehitys tulee huomioitua. Portfolion luottoriskille ei ole tarvetta asettaa tavoitearvoa perintäyksikön näkökulmasta, koska portfolion riski määräytyy pääasiassa pankin riskinottohalukkuuden ja -kyvyn sekä talouden suhdanteen mukaan. EL voidaankin raportoida esimerkiksi kuvion 16 esimerkin mukaisesti.



Kuvio 16. Esimerkki EL raportoinnista

Toisin kuin EL, Accounts receivable aging -mittari kuvaa portfolion nykytilaa eikä ennusta tulevaa. Sen avulla voidaan näin ollen ennustaa luottotappioiden kehitystä ja perintäyksikön työtaakkaa lyhemmällä aikavälillä. Mittaria voidaan myös tarvittaessa soveltaa perinnän tuloksellisuuden seurantaan, koska maksuviiveiden kehitys suhteessa EL indikoimyy myös perinnän tuloksellisuudesta. Tuloksellisesta perinnästä indikoisi esimerkiksi tilanne, jossa EL kasvaisi suhteessa kannan kokoon pidemmällä aikavälillä, mutta Accounts receivable aging -mittarin tulokset osoittaisivat, että maksuviiveessä olevien luottojen osuus ei ole kasvanut suhteessa kantaan.

Accounts receivable aging -mittarin tulokset kannattaa esittää sekä euromääräisenä että suhteessa kantaan. Euromäärät auttavat resurssien mitoittamisessa ja suhdeluku portfoli-
on sisällä kasvaneen riskin sekä perinnän tuloksellisuuden tunnistamisessa. EL:n tavoin
Accounts receivable aging -mittarille ei ole tarpeen asettaa tavoitetasoja ja tulokset voi-
daan esittää kuvion 17 esimerkin mukaisella yksinkertaisella yhdistelmädiagrammilla.



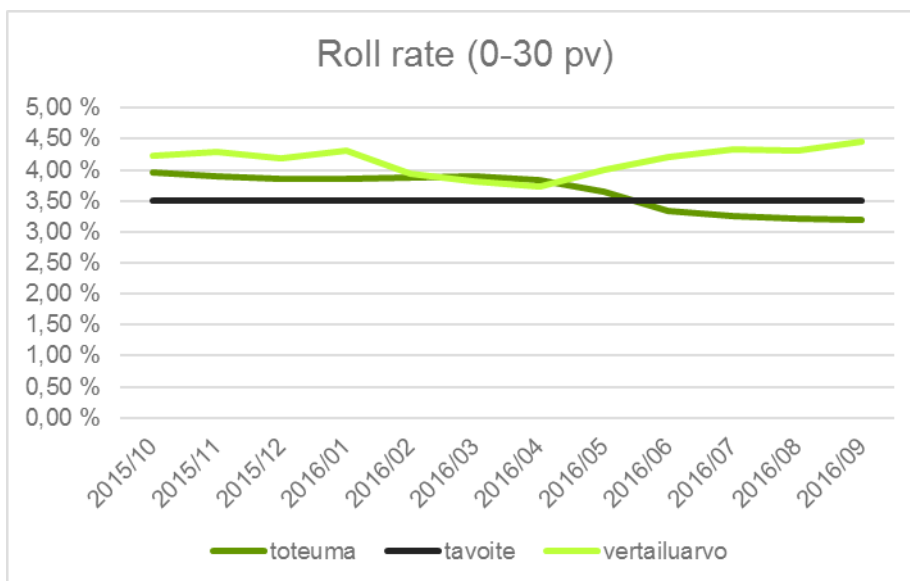
Kuvio 17. Esimerkki Accounts receivable aging:n raportoinnista

6.2 Perintätoimien vaikutukset

Jotta perintästrategiaa voidaan optimoida, tulee perinnän elinkaaren eri vaiheissa suoritettujen perintätoimien vaikutukset pystyä jäljittämään luotettavasti. Näin voidaan ymmärtää mistä perinnän hyvät tai huonot tulokset johtuvat. Tuloksien jäljittämisen kannalta haasteellisinta on erottaa mitkä asiat johtavat asiakkaan suorituksiin. S-Pankissa perintätoimet valikoidaan ensisijaisesti maksuviiveiden määrän mukaan. Siksi perintätoimien vaikutusten mittaamisen kannalta on erittäin oleellista, kuinka paljon asiakkaalla on maksuviivettä.

Roll rate on esitellyistä mittareista accounts receivable aging -mittarin lisäksi ainoa, joka ottaa huomioon asiakkaan maksuviiveen. Se soveltuukin erinomaisesti perintätoimien vaikutusten mittaamiseen, koska perinnän elinkaaren eri vaiheissa toteutettujen eri perintätoimien, niiden määrien ja kohderyhmien valinnan vaikutukset on helppo tunnistaa mittarin tuloksista. Roll rate:n valintaa perintätoimien vaikutusten mittaamiseksi puoltaa myös se, että mittarina se on lähes riippumaton portfolion riskin kehittymiseen nähden. Eräänäntöiden saatavien kasvanut määrä ei vaikuta suoraan Roll rate:n suhdelukuun.

Tuloksellisesti toimiva perintäyksikkö saa pidettyä Roll rate:n kuvaamat siirtymät eri viive-
luokkien välillä matalana ja näin rajattua maksuvaikeuksista pankille aiheutuvia vahinkoja.
Roll rate voidaan esittää esimerkiksi kuviossa 18 kuvatulla viivadiagrammilla, jonka avulla
on helppo seurata toiminnan tuloksellisuuden kehittymistä myös pidemmällä aikavälillä.



Kuvio 18. Esimerkki Roll rate:n raportoinnista

Roll rate kertoo onko saatava valunut kuukauden sisällä seuraavaan viiveluokkaan, mutta ei sitä onko velallinen maksanut vain yhden erääntyneistä luottolaskuistaan vai koko erääntyneen saatavan. Tämä tieto on hyödyllistä perintätoimien tuloksien arvioinnissa etenkin pidemmällä aikavälillä ja siksi saatavien liikkeistä eri viiveluokkien välillä kannattaa muodostaa myös esimerkiksi kuvion 19 mukainen matriisimuodossa esitettävä raportti.

Maksuviive	1-30	31-60	61-90	+91
0	75 %	20 %	10 %	4 %
1-30	15 %	25 %	15 %	12 %
31-60	6 %	30 %	25 %	18 %
61-90	2 %	15 %	35 %	22 %
+91	1,5 %	7 %	10 %	26 %
tappioitu	0,5 %	3 %	5 %	18 %

Kuvio 19. Esimerkki matriisimuodossa esitettävästä roll rate raportoinnista

Matriisimallissa x-akselilla on saatavan viiveluokka jakson alussa ja y-akselilla viiveluokka jakson lopussa. Maksuviivematriisin raportointiajanjakson ollessa esimerkiksi kuusi kuu-
kautta, kertoo mittari perinnän kohteena olevien saatavien vaihtuvuudesta kyseessä ole-

van ajanjakson aikana. Kuuden kuukauden jälkeen yhä viiveessä olevien ja tappioitujen luottojen korkea osuus kertoisi perinnän heikoista tuloksista. Perintätoimien tehokkuus mitä todennäköisimmin kärsii, jos samoja perintätoimia toistetaan samoille asiakkaille. Jos asiakkaiden erääntyneet maksut saadaan puolestaan lyhyessä ajassa järjesteltyä, jää perintäyksikössä enemmän aikaa keskittyä uusiin velallisiin ja perintätoimien kustannus velallista kohden jää todennäköisesti matalammaksi. Matriisin avulla voidaankin tunnistaa myös perinnän kohteena olevien asiakkaiden vaihtuvuus.

Pitkään maksuviiveessä olleiden luottojen tilanne saattaa johtua myös asiakkaan aiemmista väliaikaisista maksuvaikeuksista. Rajallinen maksukyky ei kuitenkaan välttämättä mahdollista rästissä olevien maksuerien suorittamista, jolloin maksuviivetilanne saattaa pitkittyä. Myös tällaisissa tilanteissa erääntyneiden erien kattaminen asiakkaan kanssa sovittavalla poikkeavalla maksusuunnitelmalla saattaa olla perusteltua. Toimeksiantajan käytössä olevan mittariston perusteella voidaan todeta, että maksuviiveen määrä kasvat-
taa luottoriskiä vähintäänkin lineaarisesti. Näin ollen maksuviiveiden kattaminen vaikuttaa erittäin positiivisesti luottoriskiin. Matriisimuodossa esitettävän roll rate:n avulla voidaankin tunnistaa myös edellä kuvatut pitkäaikaiset maksuviiveet ja niiden kautta syntyvä luotto-
riskin rajaamisen potentiaali.

6.3 Työntekijöiden tehokkuus

Työntekijöiden tehokkuuden mittaaminen on tärkeää, jotta tehokkaat ja tehottomat toimintatavat tai yksilöt voidaan tunnistaa ja tarjota työntekijöille tarvittavaa koulutusta. Aiemmin esitellyistä määrällisistä mittareista S-Pankin käyttöön sopivat parhaiten Accounts handled per hour, Attempts per hour, Contacts per hour sekä Promises per hour. Edellä mainittujen toisiaan tukevien mittareiden kautta saadaan kattavasti tietoa yksittäisen työntekijän tehokkuudesta ja kehityskohteista. Useamman mittarin käyttäminen on tarpeen, jotta mittaristo ohjaa varmasti tekemään oikeita asioita. Esimerkiksi puheluiden määrät kertovat todella hyvin työntekijän tehokkuudesta, mutta tuloksellinen toiminta edellyttää usein, että asiakkaalta onnistutaan neuvottelujen kautta samaan myös maksulupaus, johon asiakas on itse sitoutunut. Total cash collected per hour, Perinnän onnistumisprosentti ja Cash collected per aging bucket eivät ole mielekkäitä mittareita S-Pankin tapauksessa, koska samaa saatavaa saattaa käsitellä kuukauden aikana useampi henkilö. Näin ollen on erittäin vaikea määritellä kenen toimet johtivat asiakkaan suoritukseen.

Laadullisten mittareiden osalta S-Pankin käyttöön sopivat Kept promise rate sekä asiakaspalvelun laadun mittari. Kept promise rate:n avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi puutteet työntekijän neuvottelutaidoissa. Kuten aiemmin todettiin, saattaa palvelun laatu vai-

kuttaa myös perinnän tulokseen. Tästä syystä palvelun laatua kannattaa myös S-Pankissa seurata aktiivisesti esimerkiksi NPS -luvun ja puhelutallenteiden kuuntelun avulla. Tallenteita jälkikäteen kuuntelemalla yksikön esimies pystyy varmistamaan, että palvelu täyttää sille asetetut kriteerit ja esimerkiksi asiakkaan kokonaistilanne kartoitetaan huolellisesti.

6.4 Perintäyksikön tuottavuus

Esitellyistä mittareista yksikön tuottavuuden eli tuotoksen ja panoksen suhteen vertailuun sopii parhaiten Cost of collections -mittari. Se on mittareista ainoa, joka ottaa huomioon myös perintätuloksen saavuttamiseksi käytetyt panokset. Panoksien osalta mittarin laskennassa kannattaa ottaa huomioon kaikki perintäyksikön toimintaan liittyvät kiinteät ja muuttuvat kustannukset kuten hallinnolliset kulut ja henkilöstökulut. Kustannukset täytyy myös tarvittaessa jaksottaa. Esimerkiksi kesällä maksettavat kesälomarajat tulee jaksottaa koko vuodelle.

Tuottavuuden mittaamisen näkökulmasta cost of collections -mittarin ongelma on, että sen laskemiseen käytettävä kassavirta ei suoraan vastaa perintätoiminnan tuotosta. Tänäpäin kotiutettu euro olisi todennäköisesti kotiutettu myöhemmin esimerkiksi perintätoimiston kautta. Näin perintätoiminnalla saavutettu kassavirta on todennäköisesti suurempi kuin varsinainen hyöty, joka toiminnalla saavutettiin. Cost of collections -mittari ei siis sellaisenaan sovellu tuottavuuden mittaamiseen eikä sitä siksi voida käyttää S-Pankin tarpeeseen tuottavuuden mittarina.

Perintätoiminnan todellinen hyöty muodostuu sen vaikutuksesta nettoluottotappioon. Vaikutusta nettoluottotappioon voidaan teoriassa mallintaa esimerkiksi kuvion 20 laskentakaavan osoittajan mukaisesti raportointiajanjakson alun ja lopun EL:n erotuksena. Tämä toisaalta edellyttää, että pankin scoring -menetelmät ovat riittävällä tasolla mallinnuksen tarkkuuden varmistamiseksi.

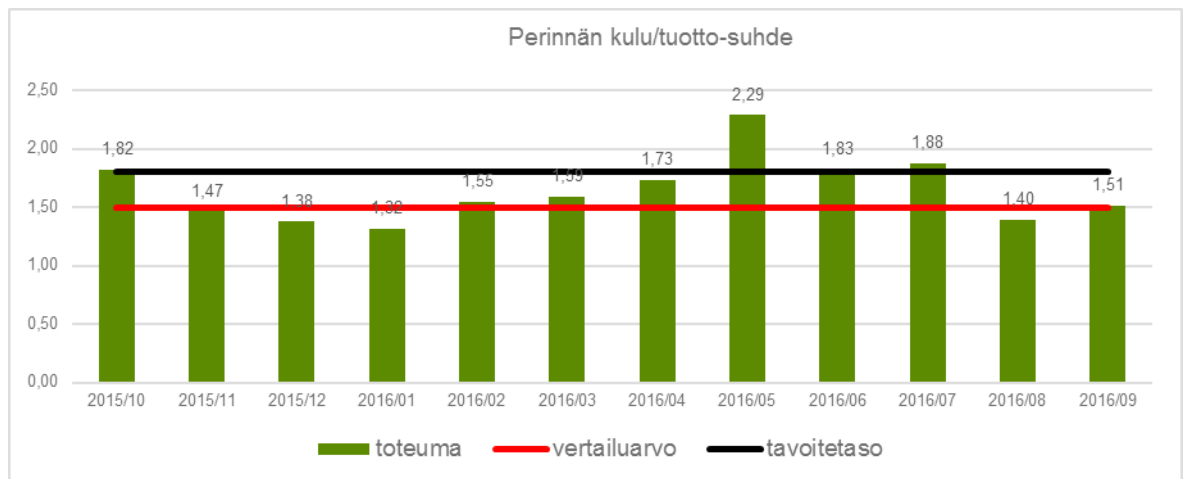
$$\text{Perinnän tuottavuus} = \frac{\text{EL jakson alussa} - \text{EL jakson lopussa}}{\text{Raportointiajanjakson kulut}}$$

Kuvio 20. Perinnän tuottavuuden laskentakaava

Perinnän tuotoksen määrittelyyn luottoriskiestimaateilla liittyy myös ongelmia. Koska luottoriskiestimaatit mallinnetaan historiatiedolla, on mallinnuksessa huomioitu perintätoimet, joita pankki on aiemmin tehnyt. Jos perintätoimien määrää esimerkiksi vähennettäisiin,

estimaattien ennustavuus kärsisi. Perintästrategiaan tehdyt muutokset vaikuttaisivat todennäköisesti heti nettoluottotappioihin, mutta estimaateissa tämä näkyisi vasta myöhemmin, kun kasvaneet tappiot olisivat realisoituneet.

Jos perinnän tuottavuutta aloitetaan mittaamaan EL:n muutoksen kautta, mittarin implementointivaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota etenkin siihen, että kaikki sisäiset sidosryhmät eivät välttämättä tunne luottoriskiestimaatteja ja näin heidän voi olla vaikea ymmärtää mittarin tuloksia. Mittari voidaan kuitenkin raportoida esimerkiksi kuvion 21 esimerkin mukaisessa helppolukuisessa muodossa.

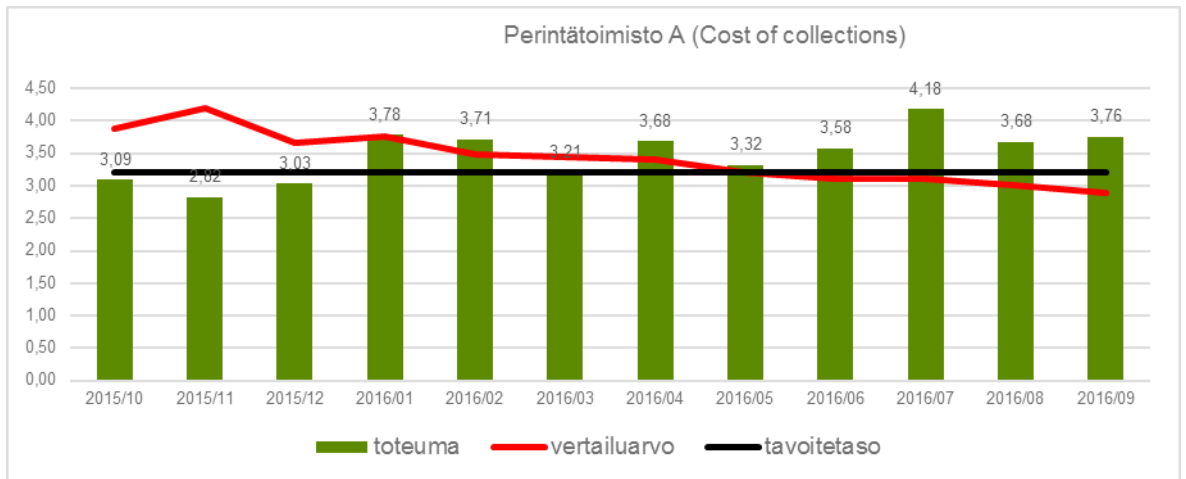


Kuvio 21. Esimerkki perinnän tuottavuuden raportoinnista

6.5 Perintätoimistojen tuottavuus

Cost of collections soveltuu paremmin perintätoimistojen tuottavuuden mittaamiseen kuin pankin oman perintäyksikön, koska perintätoimistolla hoidossa oleva saatavaa ei voida kotiuttaa enää perinnän myöhemmässä vaiheessa. Perintätoimistojen tuotosta voidaan siis mitata kassavirralla. Jotta rahan aika-arvo tulee huomioitua, kannattaa kassavirta kuitenkin diskontata päivään, jolloin toimeksianto annettiin. Mittarin panokset eli kustannukset saadaan suoraan perintätoimistoille maksettavista palkkioista.

S-Pankki käyttää useamman kuin yhden perintätoimiston palveluita. Mittareiden tulokset kannattaa siksi esittää perintätoimistokohtaisesti, jotta tuloksia voidaan vertailla eri toimijoiden välillä. Mittareiden vertailuarvot voidaan muodostaa perintätoimistojen keskimääräisistä tuloksista ja tavoitetasot voidaan asettaa toteumien perusteella yhdessä perintätoimistojen kanssa. Mittarin raportointitapa voidaan toteuttaa kuvion 22 esimerkin mukaisesti.

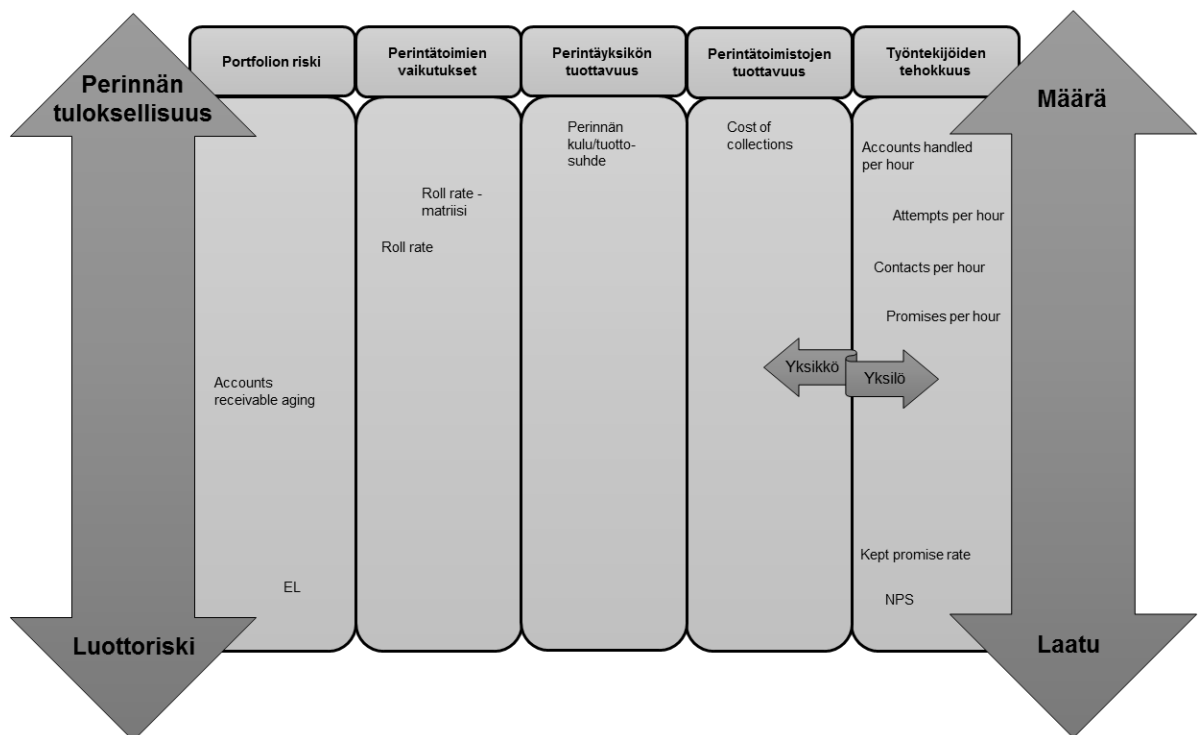


Kuvio 22. Esimerkki Cost of collections:n raportoinnista

7 Tulokset ja pohdinta

Työssä selvitettiin alan kirjallisuuden perusteella, minkälaisia perinnän mittareita ja raportointimalleja markkinoilla on käytössä sekä listattiin toimeksiantajan osalta oleellisia mittareita. Luottomarkkinoilla käytössä olevien mittareiden osalta yllättävää oli, että näiden joukosta ei löytynyt perintätoiminnan tuottavuutta ilmaisevia mittareita. Puutteet tuottavuuden mittaamisessa yllättivät, koska niiden voidaan nähdä kasvattavan riskiä perintätöiden ali- tai ylilimitoimisesta. Toisaalta mittareihin liittyvät tiedot luokitellaan useissa yrityksissä liikesalaisuuksiksi, jonka vuoksi kaikista mittausten menetelmistä ei välttämättä löydy julkista tietoa.

Kokonaisuutena tutkimus täytti toimeksiantajan asettamat tavoitteet selvittämällä markkinoilla yleisesti käytössä olevia mittareita sekä muodostamalla viitekehysten, jota seurata mittariston valinnassa. Työn lopputuloksena syntyi esitys toimeksiantajan tarpeisiin soveltuvasta perinnän mittaristosta. S-Pankin käyttöön soveltuva mittaristo on vedetty yhteen teoreettiseen viitekehukseen pohjautuvaan kuvioon 23. Kuviossa mittarit on jaoteltu käytötarkoitusten mukaisiin osa-alueisiin.



Kuvio 23. Yhteenveto toimeksiantajan käyttöön soveltuvasta mittaristosta

Tutkimuksessa käsitellyn teorian ja toimeksiantajan tarpeiden pohjalta tunnistettiin myös uusia mahdollisia mittausten menetelmiä. Toimeksiantajan käyttöön soveltuviksi tunnistettujen

mittareiden informatiivisuus tulee kuitenkin vielä arvioida toimeksiantajan datalla. Toimeksiantajalle annettujen mittariston kehitysehdotusten implementoinnissa saatetaan törmätä vielä myös käytännön ongelmiin. Kaikkea tarvittavaa tietoa ei välttämättä ole esimerkiksi saatavilla.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin yrityksen perintästrategian tuloksellisuuden mittaamiseen, joten yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla perintäprosessin optimointi. Kuinka perintäyksikössä voidaan esimerkiksi tunnistaa milloin saatava kannattaa siirtää perintätoimiston hoidettavaksi ja oikeudelliseen perintään tai milloin saatava kannattaisi myydä?

Suurimmat haasteet tässä opinnäytetyöprosessissa liittyivät aikataulun sovittamiseen työn ohella, tutkimuksen rajaamiseen ja lähdemateriaalin, etenkin asiantuntijahaastattelujen löytämiseen. Lopputuloksesta muodostui kuitenkin alun haasteiden jälkeen tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukainen. Tutkija löysi itsellensä ja toimeksiantajalle paljon uusia näkökulmia perintätoiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen ja kehittämiseen. Myös tutkijan luottoriskiestimaatteihin ja niiden mallintamiseen liittyvä asiantuntemus kehittyi huomattavasti projektin aikana. Edellä mainituista on varmasti suurta hyötyä tutkijan työuralla.

Lähteet

ABC Amega 2011. Measure and Manage Collection Efficiency Using DSO. Luettavissa: <http://www.abc-amega.com/articles/credit-management/measure-and-manage-collection-efficiency-using-dso>. Luettu: 7.1.2017.

BBC 2011. Debt collectors target Facebook to get money back. 19.9.2011. <http://www.bbc.com/news/business-15348205>. Luettu 4.2.2017

Bisnode 2017. Ajantasaiset tilastot luottotietomerkinnoistä. Luettavissa: <https://www.bisnode.com/suomi/juuri-nyt/tilastot/yksityishenkiloiden-ajantasaiset-maksuhairiotilastot/>. Luettu 4.3.2017.

Bragg, S. 2002. Business ratios and formulas. 1. Painos. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Bragg, S. 2012. Business ratios and formulas. 3. Painos. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Credit Research Foundation 2016. National Summary of Domestic Trade Receivables Results Summary. Luettavissa: <http://www.crfonline.org/surveys/dso/dsoresults.html>. Luettu 7.1.2017

Credit Research Foundation 1999. Performance Measures for Credit, Collections and Accounts Receivable. Luettavissa: <https://www.crfonline.org/orc/ca/ca-7.html>. Luettu 10.12.2016

Credit Research Foundation n.d.. Performance Measures. Luettavissa: <http://www.crfonline.org/surveys/dso/PerformanceMeasures.pdf>. Luettu 7.1.2017.

Finanssivalvonnan standardi 4.4a Luottoriskien hallinnasta. Annettu 25.5.2004. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/4.4a.std1.pdf>. Luettu: 5.11.2016.

Finanssivalvonnan standardi 4.3d Luottoriskin vakavaraisuusvaatimuksista sisäisten luottoluokitusten menetelmää käytettäessä. Annettu 1.12.2006. Luettavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Ratan_valvottavatiedotteet/Documents/4.3d.std1.pdf. Luettu 26.11.2016

Finanssivalvonta 2015a. Riskien valvonta. Luettavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Riskien_valvonta/Pages/Default.aspx. Luettu: 22.10.2016.

Finanssivalvonta 2015b. Vakavaraisuusvalvonta. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Vakavaraisuusvalvonta/Pages/Default.aspx>. Luettu: 22.10.2016.

Garp, P. 2007. Financial Risk Manager Handbook. 4. Painos. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Gouzie, T. 2015. Five Steps for Collection Call Success. Hardware + Building Supply Dealer, 41, Tammikuu/Helmikuu 2009, s. 40-41.

Hancock, C. 2009. Improving collections. Credit Management, s. 20.

Investopedia a n.d. Accounts Receivable Aging. Luettavissa: <http://www.investopedia.com/terms/a/accounts-receivable-aging.asp>. Luettu: 26.12.2016.

Investopedia b n.d. Default Probability. Luettavissa: <http://www.investopedia.com/terms/d/defaultprobability.asp?ad=dirN&go=investopediaSiteSearch&qsrc=0&o=40186>. Luettu: 26.11.2016.

Investopedia c n.d. Roll Rate. Luettavissa: <http://www.investopedia.com/terms/r/roll-rate.asp>. Luettu: 6.1.2017.

Knüpfer, S & Puttonen, V. 2009. Moderni rahoitus. 4.-5. painos. WSOYpro. Helsinki.

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. painos. FINVA. Helsinki.

Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513.

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä.4. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Mononen, J. 15.12.2016. Chief Credit Officer. Luottopolitiikan rakentaminen ja digitalisatio. Finnvera Oyj. Seminaariesitys. Helsinki.

National Center for State Courts 2009. Current Practices in Collecting Fines and Fees in State Courts: A Handbook of Collection Issues and Solutions. 2. painos. National Center for State Courts.

Orpana, T. 15.12.2016. toimistopäällikkö. Analytiikan ja eurooppalaisen valvonnan risteyksessä. Finanssivalvonta. Seminaariesitys. Helsinki.

Rikalainen, E & Uitto, T. 2008. Pakkokeinot ja saatavien perintä. 1. painos. Kiinteistöalan kustannus Oy. Helsinki.

Shutts, J. 2009. Measuring collections effort improves cash performance. Health care financial management. 9, s. 100-106.

S-Pankki 2016a. Tietoa S-Pankista ja S-ryhmästä. Luettavissa: <https://www.s-pankki.fi/fi/tietoa-s-pankista-ja-s-ryhmasta/>. Luettu: 3.9.2016.

S-Pankki 2016b. S-Pankki lyhyesti. Luettavissa: <https://www.s-pankki.fi/fi/tietoa-s-pankista-ja-s-ryhmasta/s-pankki-lyhyesti/>. Luettu :3.9.2016.

S-Pankki 2016c. Katsaukset ja raportit. S-Pankki, Vuosikertomus 2015. Luettavissa: <https://dokumentit.s-pankki.fi/tiedostot/vuosikertomus-2015>. Luettu 3.9.2016.

The Guardian 2007. Now it's debt collection - by text. <https://www.theguardian.com/money/2007/jun/03/creditanddebt.observercashsection>. Luettu: 4.2.2017

Tusa, A. 15.12.2016. Head of Credit. Luottoriskien arviointi ja mallintaminen. Nordea Rahoitus Suomi Oy. Seminaariesitys. Helsinki.