

Eeva-Maria Anttila

KONSERNIYRITYKSEN LUOTONHALLINNAN JA
LUOTTOPOLITIIKAN KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2011

KONSERNIYRITYKSEN LUOTONHALLINNAN JA LUOTTOPOLITIIKAN KEHITTÄMINEN

Anttila, Eeva-Maria
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
joulukuu 2011
Ohjaaja: Rajala, Jukka
Sivumäärä: 28
Liitteitä: 1

Asiasanat: luotonhallinta, luottopolitiikka, luottoriski

Opinnäytetyön aiheena oli konserniyrityksen luotonhallinnan ja luottopolitiikan kehittäminen. Tavoitteena oli tarkastella kohdeyrityksen luotonhallinnan nykytilaa sekä kehittää sitä. Tavoitteena oli myös muodostaa luottopolitiikan runko, jota apuna käyttäen kohdeyritys voi muodostaa oman kirjallisen luottopolitiikkansa.

Opinnäytetyön teoreettisena lähdeaineistona käytettiin alan kirjallisuutta. Kohdeyrityksen osalta tietoa saatiin kohdeyrityksen myynnin yleisohjeesta, sekä konsultoimalla kohdeyrityksen hallintojohtajaa. Opinnäytetyössä käytiin läpi luotonhallinnan ja luottopolitiikan keskeisiä osa-alueita ja verrattiin teoriaa kohdeyrityksen luotonhallinnan ja luottopolitiikan nykytilaan.

Työssä kävi ilmi kirjallisen luottopolitiikan tärkeys yrityksen luotonhallinnassa. Luottopolitiikka luo lähtökohdat ja rajaukset luottokaupankäynnille. Toinen tärkeä asia on luottoriskien ymmärtäminen ja liittäminen osaksi yrityksen luotonhallintaa.

Opinnäytetyössä löydettiin kehitysehdotuksia kohdeyrityksen luotonhallinnan tehostamiseen. Kohdeyrityksen tulisi erityisesti kehittää luotonhallintaorganisaatiotaan sekä luoda itselleen kirjallinen luottopolitiikka.

THE DEVELOPMENT OF CREDIT MANAGEMENT AND CREDIT POLICY OF GROUP COMPANY

Anttila, Eeva-Maria

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2011

Supervisor: Rajala, Jukka

Number of pages: 28

Appendices: 1

Keywords: credit management, credit policy, credit risk

The purpose of this thesis was to develop credit management and credit policy of group company. The aim was to examine the current state of target company's credit management at the moment and develop it. The aim was also to create the frame of written credit policy and by using the frame the target company could create their own written credit policy.

As a theoretical source of material was used the literature of credit branch. Information about the target company was got from the target company's sales general guide and by consulting the administration director. The thesis went through the credit management and credit policy in key areas, and compared with theory in the target company's credit management and credit policy status in the current situation.

The thesis revealed the importance of a written credit policy in the company's credit management. Credit policy creates a basis and frames to the credit trading. Another important thing is to understand the credit risks and affiliate them to be a part of company's credit management.

The thesis was found developing proposals to the target company's credit management to be more efficient. The target company should specifically develop credit management organization and create a written credit policy.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO JA TAVOITTEET.....	5
1.1	Tausta.....	5
1.2	Tavoitteet	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA KOHDEYRITYS	6
3	LUOTTOKAUPPA	7
3.1	Luottovakuutus	7
3.2	Factoring-rahoitus	8
3.3	Vakuudet.....	9
4	LUOTTORISKIEN HALLINTA	10
4.1	Luottoriskien hallinta	10
4.2	Myyntisaatavien kiertonopeus	13
4.3	Luottotappiot.....	13
4.4	Erääntyneiden saatavien osuus koko saatavakannasta.....	14
5	LUOTTOPOLITIikka	15
5.1	Luottopolitiikan sisältö ja osa-alueet	16
5.2	Luotonvalvonnalliset tavoitteet ja luotonhallinta organisaatio	17
5.3	Luottokelpoisuuden arviointi ja luottopäätökset.....	18
5.3.1	Suomen Asiakastieto Oy	18
5.3.2	Intrum Justitia Oy.....	19
5.4	Luottorajat.....	20
5.5	Asiakkaat.. ..	20
5.6	Maksuehdot ja laskutus.....	21
5.7	Perintä... ..	22
5.7.1	Vapaaehtoinen perintä.....	22
5.7.2	Oikeudellinen perintä	23
6	POHDINTA.....	24
6.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	24
6.2	Produktin laatimisen keskeiset osat	25
	LÄHTEET	28
	LIITTEET	

1 JOHDANTO JA TAVOITTEET

Opinnäytetyö käsittelee yrityksen luotonhallintaa, luottoriskejä sekä luottopolitiikkaa. Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, joka päättyy toimeksiantajan käyttöön luotonhallinnan apuvälineeksi. Työ on tehty kohdeyrityksen tarpeet huomioonottaen, ja työssä on pyritty keskittymään kohdeyritykselle tärkeisiin osa-alueisiin.

1.1 Tausta

Luottokaupan merkitys yritystoiminnassa on nykypäivänä merkittävä, yhä enemmän on siirrytty käteiskaupasta luottokauppaan. Luottokauppa tuo tullessaan luotonvalvonnalliset haasteet ja tavoitteet yrityksille. Luottokaupan tueksi yrityksen on hyvä muodostaa oma luottopolitiikkansa, ja sisällyttää luottopolitiikkaan periaatteet ja toimintatavat luottokaupan edellyttämiseksi. Kohdeyrityksessä ei ole kirjallista luottopolitiikkaa, ainoastaan suulliset toimintatavat sekä periaatteet, jotka pohjautuvat kohdeyrityksen myynnin ohjeisiin.

1.2 Tavoitteet

Kohdeyritys on konserniyritys, jonka on tarkoitus kasvaa entisestään muun muassa yritysjärjestelyin. Muun muassa kasvu luo kohdeyritykselle paineita kirjallisen luottopolitiikan luomiseksi sekä järjestelmällisen ja toimivan luotonhallintakäytännön ja luotonhallintaorganisaation rakentamiseksi. Lisäksi kohdeyrityksen isot kansainväliset asiakkuudet ja haastavat projektityöt lyhyine toimitusaikoinen tuovat lisähaasteen onnistuneelle luotonhallinnalle. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella kohdeyrityksen luotonhallinnan nykytilaa ja löytää siihen kehittämissuhteita, sekä muodostaa kohdeyritykselle kirjallisen luottopolitiikan runko, jota apuna käyttäen kohdeyritys pystyy muodostamaan oman kirjallisen luottopolitiikkansa.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA KOHDEYRITYS

”Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä.” (Vilka & Airaksinen, 2003, 9). Toimintatutkimuksessa painottuvat sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen, jossa keskeistä on viedä muutos käytäntöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.)

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on kehittää ja mahdollisesti muuttaa kohdeyrityksen luotonhallintaa sekä luoda kohdeyritykselle kirjallisen luottopolitiikan runko. Opinnäytetyön lähdemateriaalina käytetään alan kirjallisuutta. Tietoa yrityksen nykyisistä toimintamalleista saatiin yrityksen myynnin yleisohjeesta, sekä konsultoimalla kohdeyrityksen hallintojohtajaa, joka tällä hetkellä on vastuussa luotonhallinnan prosesseista ja niiden käytännön toimivuudesta. Keskustelussa hallintojohtajan kanssa 4.10.2011 käytiin läpi kohdeyrityksen organisaatiota, yleisiä tietoja sekä tarkasteltiin luotonhallinnan nykytilannetta ja keskusteltiin luotonhallinnan tavoitetilasta, mihin suuntaan kohdeyritys haluaa luotonhallintaansa kehittää. Keskustelussa hallintojohtajan kanssa tuli selkeästi ilmi tarve kirjalliselle luottopolitiikalle.

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on viidestä sähkö- ja mekaniikka-alan järjestelmätoimittajasta muodostettu konserniyritys. Kohdeyritys toimii Suomessa kuudella paikkakunnalla. Tämän lisäksi sillä on tuotantotehdas Puolassa. Kohdeyrityksen liikevaihto on noin 55 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 420 henkilöä. Kohdeyrityksen asiakkaat ovat yritysasiakkaita ja työ on tehty tämä huomioonottaen, rajaten kulluttaja-asiakasnäkökulma työn ulkopuolelle. Kohdeyrityksellä on kymmenkunta isoa avainasiakasta, joiden myynnistä tulos pääosin muodostuu. Yritystä ei mainita työssä nimeltä, vaan siitä käytetään nimeä kohdeyritys.

3 LUOTTOKAUPPA

Kun asiakas saa kaupanteon yhteydessä tuotteen ja myyjälle jää epävarma saatava eli laskusaatava niin kyseessä on luottokauppa. Luottokaupan määrittämisen yhteydessä olennaista ei ole maksuajan pituus vaan se, myönnetäänkö maksuaikaa vai ei. Luottokauppatilanteessa on myyvän yrityksen pääoma edelleen sitoutunut ostettuun tavarahan. (Ijäs 2002, 11.) Kun myydään tavaroita tai palveluita ilman käteismaksua puhutaan luotonannosta. Sen lisäksi luottojärjestelyitä voidaan toteuttaa myös esimerkiksi leasingsopimuksilla tai käyttämällä factoringrahoitusta. (Aurejärvi & Hemmo 2004, 1.)

”Miksi sitten luottokauppaan on siirrytty? Miksi nähdä niin paljon vaivaa riskien kartoittamiseksi, niiltä suojautumiseksi ja maksurästien perimiseksi?” (Ijäs 2002, 11).

Ijäs (2002,11) vastaa kysymyksiin, että alkujaan luottokaupan aloittamisen syynä on ollut yksinkertaisesti liiketoiminnan kasvattaminen. Kun olemassa olevien pääomien lisäksi voidaan käyttää myös tulevaisuudessa ansaittavia varoja, niin asiakkaiden ostomahdollisuudet kasvavat.

Kohdeyrityksen pääasiallinen kauppanuoto on luottokauppa. Mahdolliset kerta- / käteisasiakkaat on pyritty ohjaamaan kohdeyrityksen alihankkijoiden asiakkaiksi.

3.1 Luottovakuutus

Luottovakuutuksen tarkoitus on kattaa myyntisaamisiin liittyvä luottoriski. Luottovakuutusta harjoittavat tähän vakuuslajiin erikoistuneet vakuutusyhtiöt. Silloin kun yrityksen asiakasmäärä on pieni ja yksittäisen asiakkaan osuus myyntisaamisista on suuri, voi yritys turvata toimintansa jatkuvuuden ottamalla luottovakuutuksen. Luottovakuutusyhtiö ottaa rahallisen vastuun vakuuttamastaan luottorajasta ja seuraa myyjän puolesta tämän asiakkaiden luottokelpoisuutta ja liiketaloudellista kehitystä. (Talponen 2002, 66 - 67.) Luottovakuutuksesta korvattava vahinko syntyy tilanteessa, kun luottovakuutettu asiakas ei maksa laskuaan, ajautuu konkurssiin tai yritys todetaan ulosotossa varattomaksi. Luottovakuutusyhtiö määrittelee luottotappiosta aiheutuvaa maksimisuojaa vastaavan limiitin kullekin asiakkaalle.

Tämän jälkeen asiakkaiden taloudellista tilaa seurataan aktiivisesti. Jos asiakkaan taloudellinen tila heikkenee, luottovakuutusyhtiö varoittaa tästä hyvissä ajoin, jotta myyntiä voidaan sopeuttaa tilanteen mukaan. (Euler Hermes Kreditförsäkring Norden Ab www-sivut 2011.)

Talponen (2002, 65) listaa viisi syytä luottovakuutukselle:

- Suojaa yrityksen tuloksen, tilanteessa jossa mitä pienempi on myyjän voittomarginaali, sitä suurempi on korvattavan myynnin määrä.
- Suojaa maksuvalmiuden ja kassavirran, tilanteessa jossa suuren ja tärkeän asiakkaan konkurssi aiheuttaa erittäin suuren kassavirran vajauksen.
- Luottamus myynnin kasvattamisen onnistumiseen: Mikäli suuri ja tärkeä asiakas ajautuu konkurssiin niin se aiheuttaa erittäin suuren kassavirran vajauksen.
- Luotonvalvonnan vahvistaminen: Yrityksen ei ole tarvetta koko ajan seurata ostajien luottotietoja ja muuta informaatiota. On kuitenkin huomattava ettei luottovakuutusyhtiö kokonaan korvaa yrityksen omaa luotonhallintaa vaan sen tarkoitus on tukea sitä.
- Vakuusaseman parantaminen: mikäli luottovakuutus toimii lainanvakuutena, niin voidaan korvauksen saanti siirtää rahoitusyhtiölle tai pankille.

Kohdeyrityksellä ei ole asiakkaita, joilla olisi luottovakuutus. Tätä on aiemmin harjittu ja testattu, mutta sitä ei koettu kustannustehokkaaksi, eikä näin ollen kannattavaksi. Luottovakuutusmahdollisuudesta on kuitenkin keskusteltu luottovakuutusyhtiöiden kanssa, ja edellytykset yhteistyölle ovat olemassa.

3.2 Factoring-rahoitus

Kun rahoitusyhtiö antaa yritykselle luottoa sen myyntisaamisia vastaan, niin puhutaan factoringrahoituksesta. Tämän rahoitusmuodon avulla joudutetaan tulorahoituksen kertymistä kassaan. Rahoitus toteutetaan yleensä niin, että asiakas maksaa saamiset rahoitusyhtiön tilille ja maksujen kertyminen rahoitusyhtiölle pienentää vastavasti yrityksen factoringluottoa rahoitusyhtiölle.

Yritys maksaa saamastaan luotosta korkoa rahoitusyhtiölle. Yritys myös kantaa itse luottotappioriskin, koska saamisten omistusoikeus säilyy yrityksellä. Vientifactoringissä luottotappioriskin kattamiseen käytetään yleensä joko luottovakuutusta tai ulkomaisen asiakkaan kotimaan rahoitusyhtiön antamaa takausta. (Leppiniemi 2005, 149.)

Factoringrahoitus on kohdeyrityksessä osittain käytössä kahden tytäryhtiön valittujen asiakassaatavien rahoituksessa. Rahoitusyhtiö luotottaa heti 95 % asiakkaan myytävistä ja näin saatavat saadaan heti operatiiviseen käyttöön. Factoringrahoitukseen ei ole toistaiseksi nähty tarvetta muiden kohdeyrityksen tytäryhtiöiden kohdalla. Mahdollisuus factoringrahoitukseen on kuitenkin olemassa tarpeen ja tilanteen niin vaatiessa.

3.3 Vakuudet

Vakuus voi olla joko reaalivakuus tai henkilövakuus. Velallinen antaa luotonantajalle vakuuden luoton takaisinsaamisen takuuksi. Reaalivakuuksia ovat luotonantajalle pantiksi annettuja esinevakuuksia tai kiinnityksiä sellaisen omaisuuden osasta, jota ei voida luovuttaa pantiksi. Osakkeet ja joukkovelkakirjalainat ovat tavanomaisia reaali- vakuuksia. Henkilövakuuksien tärkein muoto on takaus, jossa takaajat sitoutuvat vastaamaan velasta ja siihen liittyvistä koroista ellei velallinen näitä suorita. (Leppiniemi 2005, 100–101.)

Liike-elämässä takauksena käytetään usein pankkitakausta. Pankkitakauksessa pankki antaa yrityksen puolesta takaussitoumuksen, jossa pankki takaajana sitoutuu rahamääräiseen vastuuseen asiakkaansa puolesta. Pankkitakausta voidaan käyttää toimituksen, kauppahinnanmaksun, takuuajan tai muun sopimusvelvoitteen täyttämisen vakuudeksi. (Osuuspankin www-sivut 2011.)

Kohdeyrityksellä ei ole vakuuksia asiakkailta. Pankkitakaus olisi kuitenkin vartenotettava vaihtoehto esimerkiksi suunnittelu- ja kehitystyön projektitoimituksissa, joilla on lyhyt tilauskanta ja siihen nähden hyvin työllistävä vaikutus.

Kohdeyrityksellä on myös laaja alihankintaverkosto, jonka toimituksiin vakuuta ja takauksia voisi käyttää turvaamaan kohdeyrityksen saatavia.

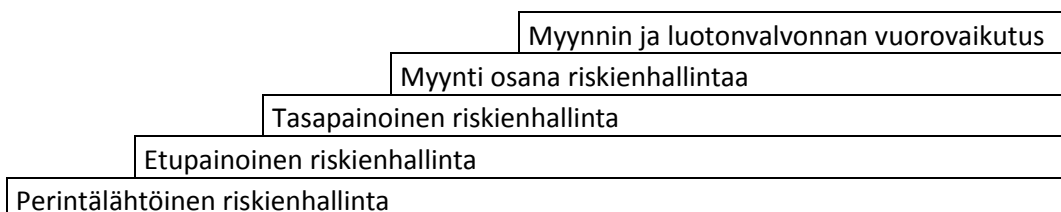
4 LUOTTORISKIEN HALLINTA

Riskienhallinnalla pyritään tunnistamaan ennakolta ne yllättävät tilanteet, jotka saattavat kohdata yritystä, sen osaa tai toimintoa. Yritys laatii ennakolta suunnitelman eri toimenpiteistä, joilla yllättävät tilanteet voidaan hoitaa mahdollisimman vähin vaurioin. Suunnitelman tasoa myös ylläpidetään systemaattisesti. (Eerola & Louto 2000, 75). Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti luottoriskien hallintaan, koska luottoriskit ovat olennainen osa luotonhallintaa ja luottoriskien hallinnan ymmärtäminen luo pohjan toimivalle luottopolitiikalle.

4.1 Luottoriskien hallinta

Kun pyritään kannattavuuden maksimointiin, niin luottoriskien hallintaan liittyvät toimet ovat merkittävässä asemassa. Luottoriskienhallinnan avainmittareita ovat myyntisaamisten kiertoaika, luottotappioiden määrä sekä eräänntyneiden saatavien osuus koko saatavakannasta. (Ijäs 2002, 12, 25.)

Kuviossa 1. kuvataan tyypilliset vaiheet tavaraa ja/tai palveluita myyvien yritysten riskienhallinnan kehitykselle:



Kuvio 1. Riskienhallinnan tasot (Ijäs 2001, 14.)

Perintälähtöisen riskienhallinnan tasolla selvityksiä asiakkaan taloudellisesta tilanteesta ei tehdä, vaan myydään laskuun kaikille, jotka ovat halukkaita yritykseltä tavaroita tai palveluita ostamaan. Yritys elää sen varassa, että mitä suurempi laskutus on, sen parempi on myös onnistuneisuus toiminnassa. Perintälähtöinen riskienhallinta saattaa tuoda mukanaan ongelmia ja sen myötä yrityksessä kiinnostutaan luotonhallinnallisista asioista, kuten keitä hyväksytään luottoasiakkaiksi ja millä perustein. (Ijäs 2002, 16–17.)

Perintälähtöisen riskienhallinnan esiin tuomien kysymysten jälkeen siirrytään etupainoisen riskienhallinnan tasolle. Tällä tasolla selvitetään yrityksestä tarkempia tietoja, kuten virallinen nimi ja y-tunnus. Etupainoisessa riskienhallinnassa luottosuhteiden aloittamisen hallinta on kontrolloitua ja uusien asiakkaiden luottoriskit tunnistetaan. Tällä riskienhallinnan tasolla perintä on määrätietoista ja myös velan siirtäminen perintätoimistolle on olennaista. (Ijäs 2002, 17–18.)

Tilanteessa, jossa yrityksen luotonhallinta on tasapainoista, yrityksessä tunnetaan asiakkaan taloudellinen tilanne koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Asiakkaiden luottokelpoisuus analysoidaan ja asiakkaiden taloudellista tilannetta seurataan koko luottosuhteen ajan systemaattisesti. Tasapainoisessa riskienhallinnassa oleellista on, että asiakkaita seurataan myös luottotietoyhtiön valvontapalvelun avulla, josta saadaan tietoa esim. asiakkaan nimenmuutoksista, julkisista maksuhäiriöistä sekä luottokelpoisuusluokkien muutoksista. (Ijäs 2002, 18–19.)

Kun yrityksen myyntihenkilöstö tuntee vastuuta luottoriskeistä, ollaan toisella kehittyneemmistä riskienhallinnan tasoista. Tällöin myynti on osana riskienhallintaa ja myyjät ovat oivaltaneet, että kaupanteon hetkellä syntyy luottotappio ja kauppaa ei ole saatettu päätökseen, ennen kuin rahat ovat yrityksen tilillä. Tällä riskienhallinnan tasolla luottoriskien hallintaan osallistuvien henkilöiden määrä kasvaa moninkertaiseksi, sillä yleensä myyjiä on organisaatiossa enemmän kuin luotonvalvojia. Kauppa myös nähdään kokonaisuutena alkaen myyntitapahtumasta päättyen laskun maksuun. (Ijäs 2002 18–19.)

Yrityksessä, joka ylittää riskienhallinnan korkeimmalle tasolle, eli päästään myynnin ja luotonvalvonnan vuorovaikutukseen, myyntiosasto on oman työnsä ohella sitoutunut luottoriskien hallintaan ja tämän lisäksi luotonvalvonta tukee aktiivisesti myyntitavoitteiden saavuttamista. Tällä tasolla myyntiosasto huomioi riskienhallinnan osana omaa työtään ja vastavuoroisesti luotonvalvonta pyrkii löytämään mahdollisuudet kaupantekoon, kunhan se vain on liiketaloudellisesti järkevää. (Ijäs 2002, 20.)

Talposen (2002, 14–15) mukaan luottoriskien hallinta on yrityksen muun riskien hallinnan mukaista. Riskienhallinnan pohjaksi myyjän on kartoitettava ja analysoitava myyntisaamisiin liittyvät luottoriskit. Luottoriskit voidaan jakaa kahteen toisistaan riippumattomaan komponenttiin, kaupalliseen ja poliittiseen riskiin. Ostajan kyky selviytyä maksuvelvoitteistaan tarkoittaa kaupallista riskiä. Kotimaan myyntiin sisältyy vain kaupallista riskiä. Vientikauppaan sisältyy sekä kaupallinen että poliittinen riski. Poliittiset riskit aiheutuvat luottokaupassa karkeasti ottaen joko ostajamaan valuuttapulasta, tai poliittisten tekijöiden aikaansaamien olosuhteiden synnyttämistä riskeistä. Asiakkaiden maksukäyttäytyminen on oleellinen luottoriskeihin vaikuttava tekijä. Riskialttiimpia aiheuttamaan luottotappiota ovat yliaikaiset maksajat kuin eräpäivämaksajat. (Talponen 2002, 57.)

Kohdeyrityksen riskienhallinta on tasapainoisen riskienhallinnan tasolla, ja tämän lisäksi myynti on myös osana riskienhallintaa. Myynnin ja luotonvalvonnan saumattomaan yhteistyöhön on kuitenkin vielä matkaa, johtuen lähinnä kunnollisen luotonhallintaorganisaation puuttumisesta kohdeyrityksessä sekä siitä, ettei kirjallista luotopolitiikkaa ole olemassa. Tällä mittaristolla mitattuna kohdeyrityksen riskienhallinta on siis varsin hyvällä tasolla. Koska kohdeyrityksellä on sekä kotimaan- että ulkomaan vientikauppaa, on kohdeyrityksellä olemassa myös poliittinen riski. Kohdeyrityksen riskeihin vaikuttavat oleellisesti maailman taloudellinen tilanne ja erityisesti mahdollinen viennin heikentyminen, koska yrityksellä on huomattavia ulkomaisia asiakkaita.

4.2 Myyntisaatavien kiertonopeus

Luonnollinen osa luottoriskien hallinnan mittaristoa on myyntisaatavien kiertonopeus, joka kuvaa sitä, kuinka nopeasti saatavat onnistutaan kotiuttamaan yrityksen käyttöön. Kustannuksia aiheuttaa jokainen päivä, jolloin kaappasumma on saatavana ja tämä lisää luotonantoon liittyvää riskiä (Ijäs 2002, 29). Talposen (2002, 53) mukaan hitaat maksajat saattavat tulla myyjälle kalliimmaksi kuin kohtuulliset luottotappiot. Jos yritys, jonka myyntisaamiset ovat esimerkiksi 10 miljoonaa euroa ja myynti 100 miljoonaa euroa lyhentäisi myyntisaamisten kiertoa kahdella päivällä, säästyisi käyttöpääomaa 0,55 miljoonaa euroa.

Kohdeyrityksessä ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä myyntisaatavien kiertonopeuteen, erääntyneitä on noin 200 000 – 300 000 euroa kuukaudessa.

4.3 Luottotappiot

Luonnollinen osa onnistumisen seuranta riskienhallinnassa ovat luottotappiot. Muun muassa yrityksen kilpailutilanteesta, markkinastrategiasta ja myyntitavoitteista riippuu se, kuinka paljon luottotappiota saa korkeintaan tulla. Luotonhallinnassa tulee olla tietoinen myynnin tavoitetasosta, ennen kuin luottotappioiden tavoitetaso määritellään. (Ijäs, 2002, 25.) Luottotappioihin saatetaan budjetoida huomattavakin summa, jos yrityksen tavoitteena on esimerkiksi suurempi osuus markkinoista, ja keinona on aktiivinen uusasiakashankinta. Tässä tilanteessa yritys ottaa tietoisin riskin myymällä normaalein kauppaehdoin heikonkin luottokelpoisuuden omaaville asiakkaille. (Ijäs 2002, 26.)

Se, milloin luottotappiot kirjataan tilinpäätökseen, on hyvä mainita luottopolitiikassa. Jos yrityksellä on käytössä perintätoimiston perintäpalvelut, niin perintätoimisto toimittaa suosituksen sille siirrettyjen saatavien kirjaamisesta luottotappioksi. Niille yrityksen saataville, jotka mahdollisesti jäävät yrityksen omaan perintään, tulee määrittää tietty aika ja toimet, joiden jälkeen saatava kirjataan luottotappioksi. Perusteltu tarve luottotappiokirjaukselle voi syntyä esimerkiksi silloin, kun asiakkaalle on lähetetty kolme karhukirjettä ja sen luottokelpoisuus on todettu heikoksi. (Ijäs 2002, 42.)

Luottotappioita kohdeyityksellä ei ole ollut. Kohdeyityksessä on siis tehostettu perintää siltä osin niin hyvin, ettei luottotappioita ole päässyt syntymään. Kohdeyityksen hallintojohtajan mukaan suuri merkitys luottotappioiden ehkäisyssä on Intrum Justitian luottopäätös- ja valvontapalvelulla, josta yritys saa ajantasaista tietoa asiakkaidensa taloudellisesta tilanteesta. Valvontapalvelun avulla asiakkaiden mahdollisista maksuhäiriöistä ja muista ongelmista on tullut tieto hyvissä ajoin, ja niihin on pystytty myös reagoimaan tehokkaasti muun muassa tehostamalla perintää ja harkitsemalla luotonantoa uudelleen.

4.4 Erääntyneiden saatavien osuus koko saatavakannasta

Yksi luottopäätösten onnistumisen mittareista on erääntyneiden saatavien osuus koko saatavakannasta. Erääntyneiden saatavien osuus koko saatavakannasta kuvaa sitä, kuinka suuri osuus saatavista on riskipitoisempi eräpäivän ylitettyään. Tässä suhdetuvassa näkyvät nopeasti asiakkaiden maksukyvyssä tapahtuvat muutokset. Jos esimerkiksi kysyntä asiakkaiden edustamalla toimialalla laskee nopeasti, saattaa erääntyneiden saatavien määrä lyhyellä aikavälillä moninkertaistua. Eräpäivästä myöhästyneet saatavat jaetaan luokkiin seuraavasti:

0-14 päivää

15-30 päivää

31-60 päivää

60-90 päivää

yli 90 päivää eräpäivästä (Ijäs 2002, 32-33.)

Ensimmäinen luokka pitää sisällään tilisiirroista ja muista laskun maksamiseen liittyvistä käytännön tekijöistä johtuvat viiveet, jotka eivät ole hälyttäviä. Jonkinlainen vedenjakaja on olemassa 30 päivän kohdalla. Tuossa vaiheessa asiakkaalle on lähetetty 1-2 perintäkirjettä eikä suoritusta ole vielä saatu. Tässä kohtaa tulisi toimia määrätietoisesti, sillä mitä pidempään maksut ovat maksamatta, sitä suuremmaksi muodostuu luottotappioriski. (Ijäs 2001, 33.)

Maksuviive kohdeyrityksen saatavilla on noin 3-5 päivää. Kohdeyrityksen saatavien maksuviive on siis varsin hyvä, ja se tulisi ehdottomasti pitää sillä tasolla sääntillisen ja johdonmukaisen perinnän avulla. Maksuviivettä tulisi seurata aktiivisesti. Mikäli jonkin tietyn asiakkaan maksuviiveet pitenevät pysyvästi, saattaa se olla merkki maksukyvyyn huonontumisesta pysyvästi. Taustalla saattaa olla myös muita taloudellisia ongelmia.

5 LUOTTOPOLITIikka

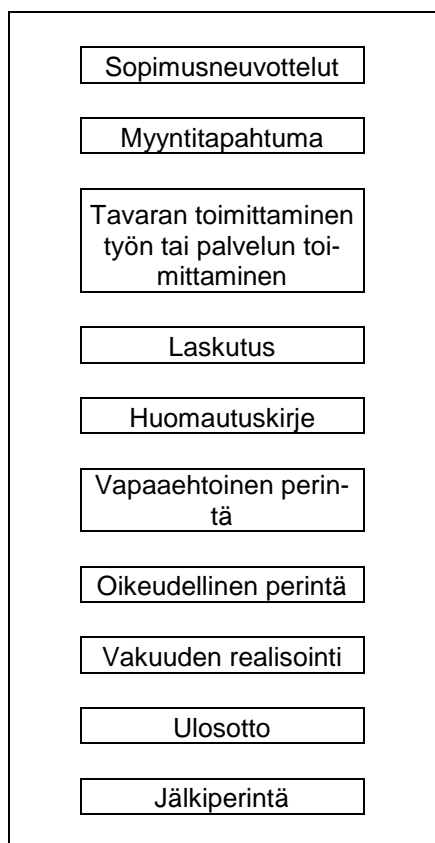
Luottopolitiikassa määritellään ne periaatteet ja toimintatavat, joiden perusteella luotokauppaa käydään. Tärkeä osa luottopolitiikkaa on luottopäätösmenttelyn kuvaaminen. Kirjoitettaessa ja määriteltäessä yrityksen luottopolitiikkaa on vastattava seuraaviin kysymyksiin: Kuka tekee päätökset, millaisten tietojen pohjalta päätökset tehdään, mihin päätökset kirjataan, kuka toteuttaa päätökset ja kenelle päätöksistä informoidaan? (Lindström 2011, 5).

Luottopolitiikka on yrityksessä laadittu sisäinen sopimus siitä, mitä luotonvalvonnalla tavoitellaan, miten luottoriskejä hallitaan ja mikä rooli kullakin osastolla niiden hallinnassa on (Ijäs 2002, 23). Jokaisella yrityksellä on luottopolitiikka, joko suullinen tai kirjallinen. Myös se, että yrityksellä ei ole luottopolitiikkaa on luottopolitiikka. Tällöin henkilökunta saa tehdä parhaaksi näkemällään tavalla. (Talponen 2002, 21.) Ijäksen (2002, 23) mukaan sovitut asiat on hyvä kirjata paperille, jolloin kaikki tietävät tarkasti mistä on sovittu. Lisäksi tulee muistaa, että luottopolitiikan laajuus ei saa muodostua itseisarvoksi, sillä puolikkaalle A4:lle mahtuva määrittely voi olla aivan yhtä riittävä kuin monisivuinen.

Työn kohdeyrityksellä ei ole olemassa kirjallista luottopolitiikkaa. Luotonanto politiikka perustuu myynnin yleisohjeeseen sekä muihin sovituihin käytäntöihin. Näin ollen yrityksen luotonannollisia tavoitteita ei ole kirjattu, eikä niiden toteutumista täten pystytä seuraamaan. Kirjallisen luottopolitiikan puuttuminen koetaankin yhdeksi pääongelmaksi yrityksen luotonhallinnan tasoa määriteltäessä.

5.1 Luottopolitiikan sisältö ja osa-alueet

Kuviossa 2. on esitetty saatavan synty ja elinkaari, joka tiivistää luotonhallinnan osa-alueet ja joiden määrittelyyn luottopolitiikka keskeisesti liittyy.



Kuvio 2. Saatavan synty ja elinkaari (Lindström 2011, 5)

Lindström (2011, 6) listaa että yrityksen luottopolitiikan sisältöön vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- ovatko yrityksen asiakkaat yritysasiakkaita vai yksityishenkilöitä
- perustuuko yrityksen liiketoiminta tavara- tai palvelukauppaan vai palveluiden tarjontaan
- miten kauppaa käydään ja millaisia maksuehtoja käytetään
- yrityksen ja toimialan kauppatapa
- liiketoimintaan sovellettava lainsäädäntö
- alan kilpailutilanne
- vakuuksien käyttö

Luottopolitiikan osa-alueiksi Lindström (2011, 6) on listannut seuraavat:

luottomyyntitavoitteet, luottopäätösmenettely ja luottotietolähteet, sopimus- ja maksuehdot, laskutus, luotonvalvonta, perintä ja henkilökunnan tehtävät ja vastuut luotokaupassa.

Lindströmin (2011, 6) mukaan yrityksen luottopolitiikan tekemiseen osallistumassa tulisi olla:

- toimitusjohtaja ja esimiehet
- talous- ja luottopäällikkö
- myynnistä ja markkinoinnista vastaavat työntekijät
- luottopäätöksistä vastaavat työntekijät
- luotonvalvojat ja reskontranhoitajat

5.2 Luotonvalvonnalliset tavoitteet ja luotonhallinta organisaatio

Useimmiten määrälliset tavoitteet on asetettu myynnille. Kuitenkin myös luotonvalvonnassa onnistuminen vaikuttaa liiketoiminnan tulokseen ja tulevaan toimintakykyyn. Siksi luotonvalvontaan liittyvät tavoitteet tulisi määritellä luottopolitiikassa. On myös huomioitava, että luotonvalvonnan tavoitteet eivät koske vain luotonhallinnan henkilöstä vaan ovat ensisijaisesti koko yrityksen toiminnan mittareita. Luottopolitiikkaan tulisi kirjata tavoitteet luottoriskien määrää ja luotonvalvonnan tehokkuutta kuvaaville asioille. Lisäksi tulisi määritellä se, kuinka tarkasti mitattavista asioista raportoidaan, milloin, kenen toimesta ja kenelle. Mitä tarkemmalla tasolla seuranta tapahtuu, sitä helpommin ovat ongelmakohdat löydettävissä ja korjattavissa. (Ijäs 2002, 25.)

Kohdeyrityksellä ei kirjallisen luottopolitiikan lisäksi myöskään ole varsinaista luotonhallintaorganisaatiota. Luotonhallinnalliset asiat ovat hallintojohtajan vastuulla, ja hänen lisäkseen perintäasioista vastaa yhtiön controller sekä perintää hoitava assistentti. Hallintojohtajan vastuulla on myös lukuisia muita yrityksen operatiivisia tehtäviä, ja tästä syystä aikaa luotonhallinnallisille asioille ei ole tarpeeksi. Yksi merkittävä osio kirjallisen luottopolitiikan luomisen yhteydessä olisi toimivan ja tehokkaan luotonhallintaorganisaation rakentaminen selkeine vastuualueineen.

5.3 Luottokelpoisuuden arviointi ja luottopäätökset

Luottokelpoisuuden arvioinnilla pyritään selvittämään, kuinka nopeasti kohde suoriutuu maksuvelvoitteistaan tietyn ajan kuluessa. On huomattava, että luottokelpoisuus ja luottotieto ovat kaksi eri asiaa, sillä luottokelpoisuus määritellään luottotietojen avulla. (Ijäs 2002, 59.) Talponen (2002, 25) käyttää luottokelpoisuuden määrittämiseen seuraavia osatekijöitä:

- ostajan kannattavuuden taso ja kehitys toimialalla
- ostajan maksuvalmiuden taso ja kehitys toimialalla
- ostajan vakavaraisuuden taso ja kehitys toimialalla

Luottopäätös on vastaus kysymykseen, onko yritys valmis luottosuhteeseen asiakkaan kanssa ja millä ehdoilla voi syntyä luottosuhde. Luottopäätösten pyrkimyksenä on minimoida luottotappioriskiä niin paljon kuin se on liiketoiminnan siitä kärsimättä mahdollista. Myönteinen luottopäätös pohjautuu siihen, että perustellusti luotetaan asiakkaan kykyyn ja haluun maksaa velvoitteensa. (Lindström 2011,7.)

Intrum Justitian luottopäätös- ja valvontapalvelun kautta kohdeyritys saa luottopäätökset asiakkaista. Kohdeyritys määrittelee itse ensin summan, jolle luottopäätöstä haetaan, ja lähestulkoon aina luottopäätös tulee myönteisenä takaisin haetulla summalla Intrum Justitialta. Intrum Justitia valvoo palvelun piirissä olevien asiakkaiden luottotietoja ja ilmoittaa mahdollisista muutoksista välittömästi kohdeyritykselle.

5.3.1 Suomen Asiakastieto Oy

Suomen Asiakastieto Oy on Suomen johtava riskienhallinnan sekä myynnin ja markkinoinnin tietopalveluja tuottava yhtiö. Yritys tuottaa asiakkaan päätöksentekoprosesseihin integroituja sähköisiä palveluja, sopimusasiakkaille räätälöityjä verkkopalveluja sekä kaikille avoimia yritys- ja henkilötietopalveluja. Suomen Asiakastieto Oy ylläpitää Suomen suurinta yksityistä yritystietokantaa, joka sisältää ajantasaiset tiedot kaikista suomalaisyrityksistä sekä niiden avainhenkilöistä.

Yritys ylläpitää myös rekisteriä yksityishenkilöiden luottotiedoista. Valtaosa Asiakastiedon palveluista on suoran verkossa. (Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivut 2011)

Suomen Asiakastiedon yritysten luottoluokitusjärjestelmä on nimeltään Rating Alfa. Luokitus on seitsemänportainen (AAA-C) ja se perustuu yritysten tilinpäätöksiin, taustatietoihin ja maksutapaan. Parhaat luokat ovat AAA ja AA+ ja näihin parhaisiin luokkiin päässeille Asiakastieto myy Suomen Vahvimmat -sertifikaattia. (Lindström 2011, 31.)

Kohdeyrityksellä on Asiakastieto Oy:n kanssa sopimus, jonka avulla myyjät pystyvät tarkistamaan asiakkaiden taustatietoja.

5.3.2 Intrum Justitia Oy

Intrum Justitian luottopäätöspalvelu toimii osoitteessa www.luottopaatos.fi. Käyttäjät voivat asioida heille sopivana ajankohtana Intrumin Webissä henkilökohtaisten käyttäjätunnustensa avulla. Kertaluottopäätöksissä Intrum Justitian luottokonsultti tutkii yrityksen luottokelpoisuuden ja tekee luottopäätöksen. (Lindström 2011, 36.)

Intrum Justitialla on käytössä myös jatkuva luottopäätöspalvelu, joka muodostuu luottopäätöksestä sekä luottokelpoisuuden päivittäisestä seurannasta. Automaattisesti uuden tilinpäätöksen ilmestyttyä sekä limiitin korotuksen yhteydessä annetaan uusi luottopäätös. Tällä tavoin yritys pysyy aina ajan tasalla asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa taloudellisesta tilanteesta ja välttää turhat riskit. (Lindström 2011, 36.)

Kohdeyrityksellä on käytössään Intrum Justitian tarjoama luottopäätös- ja valvontapalvelu, ja se on koettu erittäin toimivaksi sekä kustannustehokkaaksi ratkaisuksi. Voimassa olevat luottopäätökset löytyvät www.luottopaatos.fi -portaalista. Tunnukset ovat toistaiseksi hallinto-, myynti- ja toimitusjohtajalla.

5.4 Luottorajat

Samassa yhteydessä luottopäätöksen kanssa määritellään joko kertaluonteisen luoton määrä tai jatkuvan tililuoton luottoraja, joka on yksi osa luottopolitiikan käytännön toteutusta. Luottorajan tiedottaminen luottopäätöksenä asiakkaalle ja sisäisenä toimintaohjeena yrityksen myyntihenkilöstölle on tärkeä tehtävä. Luottorajan määrittelyyn tulisi suhtautua vakavasti, sillä yritys, joka ei seuraa eikä valvo asiakkaalle määrittelemäänsä luottorajaa, saattaa menettää hyvin pian uskottavuutensa. Mikäli luottorajaa ei seurata, niin samalla vaarannetaan myös yrityksen tuloksetekokyky. (Lindström 2011, 43.)

Kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä on olemassa toiminnallisuus, jossa järjestelmä ilmoittaa automaattisesti asiakkaan luottorajan ylittymisestä, mutta tämä ominaisuus ei kuitenkaan ole yrityksellä käytössä eikä sitä hyödynnetä jokapäiväisessä toiminnassa. Tämän toiminnallisuuden kehittäminen olisi yksi luotonhallinnan tehostamisen peruspilareita. Kun luottorajojen ylityksiä seurataan aktiivisesti, siitä saadaan yksi tärkeä työkalu luotonhallinnan tehostamisessa.

5.5 Asiakkaat

Luottokelpoisuutta kuvaavien tietojen käyttäminen jo mahdollisia uusia asiakkaita kartoitettaessa säästää yritystä monelta vaivalta, sillä tällöin myynnin ja luotonvalvonnan työ kohdistuu asiakkaisiin, joiden kanssa voidaan käydä normaaliehtoista luottokauppaa. Asiakaskäynti vie sekä myyjän aikaa että maksaa yritykselle jopa tuhansia euroja, ja tällöin kustannustehokkuuden kannalta alustavat selvitykset kannattaa tehdä ennen asiakaskäyntiä. (Ijäs 2002, 99.) Uusille asiakkaille ei tule myydä luotolla, ennen kuin asiakkaan luottokelpoisuus ja luottokelpoisuusluokka on määritetty. Edellisten lisäksi tulee määritellä myös luottoraja asiakkaan tarpeiden ja luottokelpoisuuden mukaisesti. Olemassa olevia asiakkaita tulisi seurata ja niiden asiakkaiden lisätoimitukset, joilla on yli 30 päivää erääntyneitä saatavia, pitää antaa luottopäällikön harkittavaksi. Lisätoimitukset tulee sallia vasta, kun maksuviiveet yli 30 päivän osalta on maksettu. (Talponen 2002. 25.)

Kohdeyrityksessä uusien asiakkaiden taustatiedot ja luottokelpoisuus tarkistetaan aina, ja tämä on myyjien vastuulla. Intrum Justitian luottopäätös- ja valvontapalveluun on liitetty kaikki konsernin avainasiakkaat sekä noin 20 potentiaalista B-luokan asiakasta. Intrum Justitian luottopäätöspalvelun avulla on määritelty luottorajat asiakkaille, ja luottorajat löytyvät asiakkaiden tiedoista. Perussääntönä luottorajojen muodostamiselle on asiakkaan ostot myönnetyn maksuajan puitteissa. Ainoastaan myyntijohtajalla on valta hyväksyä uusia asiakkaita. Yrityksen strategiaan on kirjattu, että yritys keskittyy yhä selvemmin avainasiakkaiden palvelemiseen, ja pienasiakkaiden määrä on karsittu minimiin. Avainasiakkaiden pienet ja usein kiireelliset palveluluonteiset työt ohjataan pääsääntöisesti alihankintaverkostoon. Näin saadaan myös kustannussäästöjä, koska pienasiakkaat eivät näin ollen vaadi luotonhallinnallisia toimenpiteitä.

5.6 Maksuehdot ja laskutus

Maksuehdolla määritellään se aika, joka ostajalle varataan saatavan maksamiseen. Maksuehdon määrittelemä aika voidaan laskea alkavaksi joko tavaran toimituksesta, työn valmistumisesta tai vaihtoehtoisesti laskun päiväyksestä. Myyjän kannalta edullista on sopia maksuehto alkavaksi toimituksesta. On huomioitavaa, että ostajan täytyy tietää maksuehdon sisältö ennen saatavan syntyä. (Lindström 2011, 75–76.)

Talposen (2002, 27) mukaan myyjälle paras mahdollinen vaihtoehto on käteismyynti. Tällöin myynnistä tuloutuvat rahat saadaan välittömästi käyttöön. Maksuehdot kuitenkin mahdollistavat myynnin, jota ei muuten syntyisi. Luottoa tarjoamalla myyjä saavuttaa jatkuvan tarjonnan mahdollisuuden ja sitä kautta asiakasuskollisuuden.

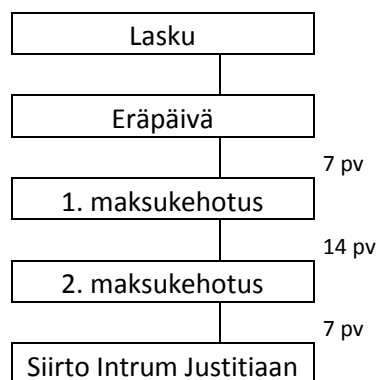
Kohdeyrityksen maksuehdot ovat asiakaskohtaisia. Laskutus tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmästä heti tuotteen toimittamisen jälkeen. Heti laskun lähettämisen jälkeen käynnistyy perintäprosessi.

5.7 Perintä

Perintää säätelee laki saatavien perinnästä. Laki on tullut voimaan 1.9.1999. Saatavien perinnästä annetun lain 1 §:ssä määritellään lain soveltamisala seuraavasti: ”Tässä laissa säädetään erääntyneen saatavan perinnästä sekä perintään liittyvistä, velkasuhteen osapuolten asemaan vaikuttavista muista seikoista. Perinnällä tarkoitetaan tässä laissa toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saada velallinen vapaaehtoisesti suorittamaan erääntynyt velkojan saatava. Tätä lakia ei sovelleta, jos muualla laissa säädetään toisin. Tämä laki ei koske ulosottoviranomaisen toimintaa” (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513, § 1.)

Hallituksen esityksen mukaan perinnällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saada velallinen tai muu maksuvelvollinen suorittamaan maksettavaksi erääntynyt velkojan saatava. (Pönkä & Willman 2004, 24.) Perinnän tulee olla sekä taloudellisesti kannattavaa että yritykselle lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Perinnän avulla noudetaan rahaa sieltä, missä sitä on. (Lindström 2011, 210).

Kohdeyrityksen perinnän kulku on kuvattu kuviossa 3:



Kuvio 3. Kohdeyrityksen perinnän kulku

5.7.1 Vapaaehtoinen perintä

Vapaaehtoisen perinnän tarkoituksena on kotiuttaa yrityksen saatavia ilman että turvaututaan tuomioistuimen tai ulosotto-organisaation apuun. Perintä on tarkoitus toteuttaa nopeasti taloudellisesti ja mahdollisimman vähän vahinkoa velalliselle tuotta-

en. Tilanteessa, jossa rahat kotiutuvat eikä velalliselle tule maksuhäiriömerkintää, jää perintä yleensä velkojan ja velallisen väliseksi asiaksi. (Lindström 2011, 209.)

Lindström (2011, 2) on listannut vapaaehtoisen perinnän keinoiksi:

- kirjeperintä
- puhelinperintä, puhelinneuvottelut maksuista
- maksusopimuksen laatiminen
- perintäkäynti, -tapaaminen, ja -neuvottelut

Noin viikon kuluttua eräpäivästä kohdeyritys lähettää asiakkaalleen ensimmäisen huomautuskirjeen erääntyneestä saatavasta. Toinen muistutus lähetetään neljäntoista vuorokauden kuluttua ensimmäisestä muistutuksesta, ja tästä seitsemän vuorokauden kuluttua saatavat siirretään perittäväksi Intrum Justitialle. Intrumilla heti toimeksianton rekisteröinnin jälkeen lähetetään perintäkirje asiakkaalle tai mahdollisesti jopa trattauhka.

5.7.2 Oikeudellinen perintä

Ensisijaisena tavoitteena oikeudellisessa perinnässä on, että velallinen maksaa velan tai tekee maksusopimuksen velkojansa kanssa. Toissijaisena tavoitteena on täytäntöönpanoperusteen eli oikeuden päätöksen hankkiminen. Täytäntöönpanoperustetta käyttämällä voidaan turvautua ulosottomiesten apuun saatavan ulosmittaamiseksi velallisen omaisuudesta. Useimmiten oikeudellinen perintä käynnistetään vasta kun kaikki vapaaehtoisen perinnän keinot on käytetty. (Lindström 2011, 264).

Oikeudellisen perinnän keinoiksi Lindström (2011, 3) on listannut:

- haastemenettely, suppea ja laaja haastehakemus
- tilitys: osamaksukauppalaan ja kuluttajasuojalain mukainen tilitys- ja takaisinottohakemus
- takavarikkomenettely, takavarikkohakemus
- ulosotto: suppea ja laaja ulosmittaushakemus
- konkurssi-perintä: konkurssiuhkan käyttäminen ja konkurssihakemuksen laatiminen sekä konkurssivalvonta

- rikosasiat: tutkintapyyntö ja asianomistajavaatimus

Intrum tekee kohdeyrityksen puolesta myös maksukyvyntarkoituksen, ja perintää jatketaan mahdolliseen haasteuhkaan. Mikäli Intrum ei saa vapaaehtoista suoritusta, se jatkaa perintää oikeusteitse. Intrum voi tehdä asiakkaan kanssa maksusopimuksia, kuitenkin enintään pituudeltaan neljä kuukautta. Kohdeyrityksellä on Intrumin kanssa sopimus myös kansainvälisten asiakkaiden perimisestä sekä asiakkaiden jälkiperinnästä, mikäli sellaiseen tulee tarvetta.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen luotonhallintaa ja luoda produktina kirjallisen luottopolitiikan runko, jonka avulla yritys pystyy kirjaamaan luottopolitiikkansa. Työssä on käsitelty luotonhallinnan keskeisiä asioita ja riskienhallintaa ja pyritty niiden avulla löytämään kehittämispohjaa kohdeyritykselle.

6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Yleisellä tasolla yrityksen luotonhallinta on melko hyvällä tasolla, mutta keskeisin ongelma on kirjallisen luottopolitiikan puuttuminen. Toinen ongelma on se, ettei yrityksellä ole selkeää ja toimivaa luotonhallintaorganisaatiota. Lisäksi tulisi ottaa kehitettäväksi luottorajojen seuraaminen toiminnanohjausjärjestelmän avulla.

Luotonhallintaorganisaation rakentaminen ja suunnitteleminen tulisi aloittaa jo olemassa olevien resurssien kartoittamisesta ja mahdollisten puutteiden löytämisestä. Työssä on käynyt ilmi, että luotonhallinta on hallintojohtajan vastuulla, mutta hänellä ei ole tarpeeksi aikaa luotonhallinnan asioille. Olisikin ehkä syytä miettiä että onko kohdeyrityksen organisaatiossa muutosvaraa, ja onko hallintojohtaja oikea henkilö luotonhallinnan vastuuhenkilöksi. Kohdeyrityksen organisaatiossa on rahoitusjohtaja ja hallintojohtaja mutta ei talousjohtajaa. Mikäli kohdeyrityksellä olisi talousjohtaja, niin luotonhallinnan asiat voisi siirtää mahdollisesti hänen vastuulleen.

Kohdeyrittäyksellä ei myöskään ole virallista luotonvalvonnan organisaatiota, vaan luotonvalvonnallisia toimia hoitavat muun muassa controller ja myyntiasistentti. Tähän ratkaisu voisi olla vielä erillinen luottopäällikkö, joka toimisi controllerin ja myyntiasistentin apuna. Luottopäällikkö olisi vastuussa luotonhallinnan eritasoista ja seuraisi aktiivisesti luottopolitiikan toteutumista. Myyntiasistentille voisi osoittaa luottoassistentin tehtäviä muiden toimien lisäksi, mikäli erillistä luottoassistenttia ei katsota tarpeelliseksi.

Toiminnanohjausjärjestelmän luottorajojen seurannan toiminnallisuus tulisi ehdottomasti ottaa käyttöön kohdeyrittäyksessä. Luottorajojen ylityksiin tulisi myös reagoida jo aiemmin kuin vasta sadan prosentin kohdalla, jotta tarvittavat toimenpiteet voidaan aloittaa hyvissä ajoin. Kun raja asetetaan esimerkiksi kahdeksankymmenenviiden prosentin kohdalle, niin jää vielä aikaa toimenpiteille, joita voivat olla esimerkiksi luottorajojen korotukset, myyntikiellot tai toimituskiellot. Luottorajojen ylitykset tulisi tarkistaa päivittäin, esimerkiksi assistentin toimesta. Mikäli järjestelmä ilmoittaa luottorajan ylityksestä, informoidaan tästä sekä muuta luotonhallintaorganisaatiota että myyntiä.

6.2 Produktin laatimisen keskeiset osat

Oheinen luottopolitiikan runko on tarkoitettu perustaksi ja tarkoitus on, että kohdeyrittäys laajentaa ja tarkentaa sitä omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Luottopolitiikan muodostamisen jälkeen tärkeää on, että sitä päivitetään ja tarkistetaan ainakin kerran vuodessa, jotta luottopolitiikka pysyy ajantasaisena.

Kirjallisen luottopolitiikan muodostamiseen tulisi ottaa mukaan mahdollisimman laajasti henkilöitä konsernin eri toiminnoista. Kun luottopolitiikka on muodostettu, siitä tulisi tiedottaa laajasti ja nimetä henkilö, joka on jatkossa vastuussa luottopolitiikan toteutumisesta ja päivittämisestä. Tällä hetkellä kun kohdeyrittäyksen luotonantopolitiikka perustuu jo olemassa oleviin käytäntöihin ja suulliseen tietoon, on se vaara, että kaikki eivät toimi samalla tavalla.

Produktissa kirjallisen luottopolitiikan muodostaminen on aloitettu määrittelemällä luottopolitiikan tarkoitus. Tähän osioon määritellään selkeästi tarkoitus kirjalliselle luottopolitiikalle ja se ketkä luottopolitiikkaa ovat laatimassa. Seuraavaksi kirjataan luotonvalvonnalliset tavoitteet mahdollisimman tarkasti. Tavoitteita on kuvattu luvussa 5.2. Kirjallisen luottopolitiikan muodostaminen tulisi aloittaa kartoittamalla kohdeyrityksen luottoriskien tämänhetkinen taso ja se taso mille pyritään ja millä halutaan pysyä. Luottoriskeistä tulisi myös puhua avoimesti koko konsernissa.

Luotonvalvonnan organisaatio ja vastuut osiossa eritellään mahdollisimman tarkasti luotonvalvontaorganisaatio sekä sen vastuut ja työtehtävät. Kun luottopolitiikkaan on selkeästi, tarkasti ja johdonmukaisesti merkitty jokaisen vastuut, niin työskentely ja tulosten seuraaminen on helpompaa ja luotonhallinnallinen työskentely joustavaa. Ajatus on, että luotonvalvonnan ylimpänä toimii kohdeyrityksen hallitus ja johtoryhmä. Seuraavana organisaatiossa on talous- tai hallintojohtaja, joka käyttää ylemmää toiminta- ja määräysvaltaa luotonhallinnan asioissa. Luotonhallinnan operatiivisesta toiminnasta vastaa luottopäällikkö ja hänen apunaan käytännön luotonhallinnan työssä on myynti-/luottoassistentti.

Luottokelpoisuuden määrittely ja luottopäätökset osa-alueeseen kirjataan luottokelpoisuuden määrittely yksityiskohtaisesti eri asiakasryhmille. Tähän kirjataan myös ohjeet luottopäätösten tekoon ja miten Intrum Justitian luottopäätös- ja valvonta palvelu toimii ja miten sitä hyödynnetään käytännössä.

Luottorajoja määriteltäessä kirjataan mahdollisimman tarkasti käytäntö luottorajojen käytöstä ja niiden seuraamisesta. Tässä luottopolitiikkaan määritellään kohdeyrityksen valitsevat rajat luottorajojen ylityksille ja toimenpiteille jotka luottorajojen ylityksistä seuraa.

Asiakkaat luovat oman osansa luottopolitiikkaan ja tarkoitus on hyvin tarkasti määritellä eri asiakkaiden luotonhallintaoperaatiot. Asiakkaiden alle tulisi kirjata maksuehdot sekä laskutuskäytäntö lyhyesti. Asiakkaiden lisäksi kohdeyrityksessä tulisi huomioida myös sen alihankkijoiden kartoitus ja näiden taloudellisen tilanteen seuranta. Alihankkijat tulisi ottaa luottopolitiikassa huomioon asiakkaiden tavoin ja määritellä luotonhallinnalliset toimet myös heidän osaltaan.

Luotonvalvonta sisältää kuvauksen luotonvalvonnan kulusta sekä vastuualueista. Tarkoitus on eritellä jokaisen luotonhallintaorganisaation kuuluvan luotonvalvonnan vastuut. Luotonvalvonnan yhteydessä määritellään myös myyntireskontran ja perinnän hoidon peruseriaatteet ja toimintatavat.

Käytäntö luottotappioiden kirjaamisesta ja käsittelystä on sisällytetty luottopolitiikkaan viimeiseksi. Kohdeyrityksen tulisi tehdä selkeä ohje luottotappioiden käsittelystä. Vaikka luottotappioita ei ole ollut, niin se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei niitä voisi tulla jatkossa huolellisesta taloussuunnittelusta huolimatta.

LÄHTEET

Aurejärvi, E & Hemmo, M. 2004. Luotto-oikeuden perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Eerola, E & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Euler Hermes Kreditförsäkring Norden Ab:n www-sivut. Viitattu 5.11.2011. www.eulerhermes.fi.

Ijäs, S. 2002. Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä. Helsinki: Suomen Asiakastieto Oy.

Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. Helsinki: WSOY.

Lindström, J. 2011. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

OP-Pohjola Oy:n www-sivut. Viitattu 9.11.2011. www.op.fi.

Pönkä, P. & Willman, P. 2004. Käytännön perintäopas. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivut. Viitattu 30.10.2011. <http://www.asiakastieto.fi>.

Talponen, H. 2002 Hallitse myyntisaamiset. Helsinki. WSOY.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

LIITE 1

KIRJALLISEN LUOTTOPOLITIIKAN RUNKO

1. Luottopolitiikan tarkoitus
2. Luotonvalvonnalliset tavoitteet
3. Luotonvalvonnan organisaatio ja vastuut
 - 3.1 Johtoryhmä
 - 3.2 Talous-/hallintojohtaja
 - 3.3 Luottopäällikkö
 - 3.4 Luotto-/myyntiassistentti
4. Luottokelpoisuuden arviointi ja luottopäätökset
5. Luottorajat
6. Asiakkaat
 - 6.1 Maksuehdot ja laskutus
 - 6.2 Alihankkijat
7. Luotonvalvonta
 - 7.1 Myyntireskontran hoito
 - 7.2 Perintä
8. Luottotappiot