

Luottopäätösprosessin kehittäminen

Case Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Lauri Vilen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Lauri Vilen	Opinnäytetyö, AMK	2025
	Sivumäärä	
	40 sivua, 3 liitettä	
Työn nimi		
Luottopäätösprosessin kehittäminen		
Case yritys x		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Yritys X		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata nykyinen luottopäätösprosessi ja löytää prosessista kehityskohteita sekä laatia kehittämissuositukset. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yritys x. Yritys x on rakennustarvikkeiden jälleenmyyjä ja kokoluokaltaan suuryritys. Opinnäytetyö tehtiin yritys x:n luotovalvontaa varten ja toiveena oli tutkia prosessia luotonvalvonnan näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys käsitteli asiakasluototusta, luottotietojen arviointia ja liiketoimintaprosessien kehittämistä. Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin osallistavalla havainnoinnilla sekä luotonvalvonnan tiimiin kohdistuneella ryhmähaastattelulla. Osallistavaa havainnointia hyödynnettiin prosessin nykytilan kuvaamisessa. Ryhmähaastattelun avulla paikannettiin prosessin kehityskohteet.</p> <p>Työn lopputuloksena luottopäätösprosessi kuvattiin hyödyntäen uimaratakaaviota ja prosessin tekstimuotoista läpikäyntiä. Ryhmähaastattelun perusteella prosessi vastaa sen ensisijaisiin tavoitteisiin, jotka ovat uusien yritysasiakkaiden luottokelpoisuuden arviointi ja asiakastilin avaaminen. Prosessin merkittävimmät kehittämiskohteet löytyivät tilihakemuslomakkeen allekirjoittamisesta ja vakuuslomakkeiden käsittelystä. Uusi luotollinen tilihakemus vaatii asiakkaalta toiminimen mukaiset allekirjoittajat. Luotonvalvojat toivoivat tilihakemuslomakkeelle uudistuksia lisäinformaation muodossa, joilla vähennettäisiin väärillä allekirjoittajilla tulleiden tilihakemusten määrää. Vakuuslomakkeiden käsittelyssä lähetys-allekirjoitus-arkistointi koettiin ryhmähaastattelussa hiukan vanhanaikaiseksi. Paperisten vakuuslomakkeiden käsittely aiheutti prosessissa odotusaikoja, koska alkuperäinen vakuuslomake tulee olla yritys x:n hallussa ennen kuin prosessi voi liikkua eteenpäin.</p> <p>Merkittävimmät kehittämissuositukset olivat informaation lisääminen tilihakemuslomakkeen allekirjoituslinkkiin sekä vakuuslomakkeiden modernisointi. Lisäinformaatio allekirjoituslinkissä edistäisi asiakkaan tietoisuutta yrityksen allekirjoitusoikeuksista, mikä vähentäisi väärillä allekirjoittajilla tulleiden hakemusten määrää. Vakuuslomakkeiden modernisoinnissa vakuuslomakkeet siirrettäisiin osaksi tilihakemuslomaketta, mikä mahdollistaisi kokonaan sähköisen vakuuslomakkeiden käsittelyn.</p>		
Asiasanat		
luottopäätös, luottokelpoisuus, liiketoimintaprosessien kehittäminen		

Author(s)	Type of Publication	Published
Lauri Vilen	Bachelor's Thesis	2025
	Number of Pages	
	40 pages, 3 appendices	
Title of Publication		
Development of credit decision process		
Case company x		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Company x		
Abstract		
<p>The purpose of the thesis was to describe the current credit decision process and find areas for development in the process, as well as to prepare development proposals. The thesis was commissioned by company x. Company x is a retailer of building materials and defined as a large company. The thesis was written for company x's credit control, and the aim was to study the process from a credit control perspective. The theoretical framework dealt with customer lending, credit information evaluation and business process development. The research strategy was a case study. The research material was gathered through observation and a group interview with the credit control team. The observation was used to describe the current state of the process, and the challenges of the process were identified through the group interview.</p> <p>The result of the work was a description of the process using a swimming lane diagram and a textual review of the process. Based on the group interview, the process met its primary goals, which are the assessment of the creditworthiness of new corporate customers and the opening of a customer account. The most significant areas for development in the credit process were found in the signing of the account application form and the handling of collateral forms. A new credit account application requires signatories according to the company name. Credit controllers hoped for reforms to the application in the form of additional information that would reduce the number of account applications with the wrong signatures. In the group interview, the sending-signing-archiving process for handling of collateral forms was felt to be a bit dated. The processing of paper collateral forms caused delays in the process, because the original collateral form must be in possession of company x before the process can move forward.</p> <p>The most significant development proposals were adding information to the signature link on the account application form and modernizing the collateral forms. Additional information in the signature link would increase customer awareness of the company's signature rights, which would reduce the number of applications with the wrong signatures. In the modernization of collateral forms, collateral forms would be moved to be part of the account application form, which would enable fully electronic handling of collateral forms.</p>		
Keywords		
credit decision, creditworthy, business process development		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Aiheen tausta	1
1.2	Tavoitteet	1
1.3	Rajaukset	2
1.4	Tutkimusasetelma	3
2	Uuden yritysasiakkaan luottopäätösprosessi	5
2.1	Luottopolitiikka ohjaa luotonhallinnan toimintaa	5
2.2	Asiakasvalinta	6
2.3	Yksilöintitiedot	7
2.4	Luottotiedot	7
2.5	Luottopäätöksen sisältö.....	9
3	Luottotietojen tulkinta	10
3.1	Luottoluokitukset	10
3.2	Tilinpäätöstiedot	12
3.3	Maksuhäiriö ja -viivetiedot	13
3.4	Vastuuhenkilötiedot	13
3.5	Epäviralliset luottotiedot.....	14
4	Liiketoimintaprosessien kehittäminen.....	15
4.1	Liiketoimintaprosessi määritelmä.....	15
4.2	Liiketoimintaprosessien kuvaus	16
4.3	Liiketoimintaprosessien kehittäminen	17
5	Tutkimuksen toteutus.....	20
5.1	Luottopäätösprosessin nykytilan kuvaus.....	20
5.2	Ryhmähaastattelun suunnittelu ja toteutus	24
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Ryhmähaastattelun palaute tilihakemuslomakkeesta.....	27
6.2	Ryhmähaastattelun palaute vakuuslomakkeista	28
6.3	Ryhmähaastattelun palaute kielteisen luottopäätöksen kirjaamisesta.....	29
6.4	Johtopäätökset ryhmähaastattelusta	30
7	Luottopäätösprosessin kehittämiskohteet ja -ehdotukset	32
7.1	Tilihakemuslomakkeen kehittämiskohteet ja -ehdotukset	32
7.2	Vakuuslomakkeiden kehittämiskohteet ja -ehdotukset.....	33
7.3	Kielteisen luottopäätöksen kirjaamisen kehittämiskohteet ja -ehdotukset	34
7.4	Taulukko kehittämiskohteista ja -ehdotuksista	35

8	Yhteenveto	37
	Lähteet	39

Liite 1. Teksti yrityksen allekirjoitusoikeuksista allekirjoituslinkin yhteyteen

Liite 2. Vetovalikkoon lisättävät kielteisen luottopäätöksen syyt

Liite 3. Automaattinen viesti vastuumyyjälle kielteisestä luottopäätöksestä

1 Johdanto

1.1 Aiheen tausta

Suomessa toimivien yritysten välinen kaupankäynti koostuu yli 90-prosenttisesti luottokaupasta, jossa toimittaja luovuttaa tuotteen tai palvelun asiakkaalle ennen saatavan suoritusta. Luottokauppaan sisältyy luottoriski, jossa asiakas ei maksa velkaansa sopimuksen mukaisesti takaisin ja pahimmassa tapauksessa myyjä joutuu kirjaamaan saatavan luottotappioksi. (Ijäs 2002, 11–12.) Luottotappioriskin hallitsemiseksi jokaisen luottosuhteeseen hakeutuvan asiakkaan luottokelpoisuus tulisi selvittää yrityksen luottopolitiikan mukaisesti. Asiakkaan luottokelpoisuuden selvittämisellä ennen luottosuhteen alkamista, yritys voi välttää joutumisen huonoon sopimussuhteeseen tai turhan resurssien käyttämisen tappiolliseen asiakkaaseen. Luottosuhteen kriittisin vaihe on luotonmyöntöhetki. Luottopäätöstä tehtäessä tulisikin käyttää aikaa velallisen tutkimiseen, jotta voidaan varmistaa mahdollinen luottotappioriski, eikä se tule luottoa myöntävälle yritykselle yllätyksenä. (Lehtonen, 2024.)

Yritys X:ssä jokaisen uuden yritysasiakkaan kohdalla luotonvalvojan on käytävä läpi luottopäätösprosessi. Prosessi luotonvalvojan näkökulmasta kattaa asiakkaan sähköiselle tilihakemukselle täytettävien yksilöintitietojen tarkistamisen sekä luottotietoyhtiön kautta haettavien luottotietojen tarkistamisen ja arvioimisen. Luottopäätösprosessissa tarkoituksena on selvittää luotollista tiliä hakevan yrityksen luottokelpoisuus. Luottokelpoisuuden pohjalta luotonvalvoja tekee päätöksen, myönnetäänkö kyseiselle yritykselle luotollinen tili vai ei.

Yritys X on kokoluokaltaan suuryritys, joten runsaan asiakasmäärän takia luottopäätöksiä tapahtuu paljon ja uusia luotollisia yritystilihakemuksia tulee vuosittain 3000–4000 kappaletta. Mitä enemmän prosessia käytetään organisaatiossa, sitä enemmän korostuu prosessin virtaus ja toimivuus. Prosessin virtauksen katkokset esimerkiksi väärillä tiedoin täytetystä hakemuksesta voivat kertaantua luotonvalvonnan käydessä läpi luottopäätösprosessin kymmeniä kertoja päivässä. Prosessin katkokset vaikuttavat läpimenoaikoihin sekä luotonvalvonnan näkökulmasta työtehtävän mielekkyyteen. Opinnäytetyön kirjoittajana työskentelen kohdeyrityksen luotovalvonnan tiimin jäsenenä ja kesällä 2024 tulimme esihenkilöni kanssa tulokseen, että opinnäytetyö liittyen luottopäätösprosessin kehittämiseen tulisi yritys x:lle sekä luotovalvonnan tiimille hyödyksi.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on mallintaa nykyinen luottopäätösprosessi ja löytää prosessista kehityskohteita sekä laatia kehittämis ehdotukset. Opinnäytetyö tehdään Yritys X:n

luotonvalvontaa varten ja kehityskohteet sekä ehdotukset tehdään ensisijaisesti luotonvalvonnan näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muodostuivat seuraaviksi:

Minkälainen on nykyinen luottopäätösprosessi?

Mitkä ovat luottopäätösprosessin kriittisimmät kehityskohteet?

Prosessin tehokkuudesta ja varmuudesta ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneet prosessin omistavat henkilöt sekä yritys. Häiriöttömämpi eli varmempi prosessi johtaa aiempaa tehokkaampaan työn sujumiseen sekä lisää prosessia toteuttavien työntekijöiden motivaatiota ja innostusta. Luottopäätösprosessin ollessa ensikosketus uuteen yritysasiakkuuteen on sen onnistuneella läpiviennillä merkitys myös asiakastyytyvyyteen. Yritykselle on imagollinen merkitys, kuinka uuden asiakkaan haltuunotto viedään läpi, ja minkälainen ensivaikutelma yrityksestä jää heti yhteistyön alusta alkaen.

1.3 Rajaukset

Yritys X:n luotonvalvonta käsittelee kahden eri asiakastyypin tilihakemuksia. On yritysasiakkaita sekä kuluttaja-asiakkaita. Kuluttaja-asiakkaat rajataan työn ulkopuolelle. Rajaus tehdään, koska kuluttaja-asiakkaiden luottokelpoisuuden arviointimenetelmät sekä luottotietojen sääntely eroaa yritysasiakkaista huomattavasti. Lisäksi rajaukseen vaikutti myös Yritys X:n asiakaskunnan koostuminen pääosin B2B-asiakkaista.

Yritys X:n myöntämä luotto on tyypiltään tavaraluotto. Tavaraluotto tarkoittaa tavaroiden myyntiä laskua vastaan, jossa toimittaja luovuttaa tuotteen tai palvelun asiakkaalle ennen saatavan suoritusta. Tämän takia työ ei käsittele pankkien tai rahoituslaitosten luottokelpoisuuden arviointimenetelmiä siltä osin, kun näillä ei ole yhtäläisyyttä muiden toimialojen käytämiin luottokelpoisuuden arviointimenetelmiin.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään vain kaupalliseen luottoriskiin, eli yrityksen kykyyn vastata maksuvelvoitteistaan. Poliittiset luottoriskit esimerkiksi valuuttariskit ja poliittisten epävarmuustekijöiden tuomat riskit rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Rajaus tehdään, koska työ ei käsittele Suomen valtion rajojen ulkopuolelle tapahtuvaa luotokauppaa tai ulkomaalaisten yritysten luottokelpoisuuden arviointimenetelmiä.

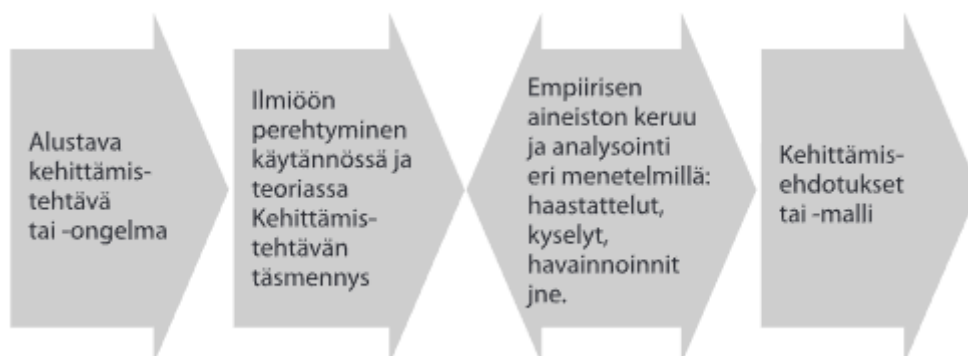
Yritysasiakkaiden luottopäätös tapahtuu Yritys X:ssä pääasiassa luotollisen tilinavaamisen ja luottolimiitin alentamisen/peruuttamisen tai korottamisen yhteydessä. Työ tarkastelee ja kehittää vain uuden yritysasiakkuuden tilinavauksen yhteydessä tapahtuvaa luottopäätösprosessia. Luottolimiitin alentamisen/peruuttamisen ja korotuksen yhteydessä tapahtuvat luottopäätökset rajataan työn ulkopuolelle. Uuden luottosuhteen solmimiseen liittyy paljon

sopimusteknillisiä asioita, mutta tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään vain saatavan turvaamiseen vaikuttaviin tavanomaisiin toimenpiteisiin.

Työn kehittämisehdotusten ei ole tarkoitus kehittää prosessin toteutuksen tuloksena olevaa tuotetta, vaan kehittämisehdotukset fokusoituvat prosessin tehokkuuteen, resurssikulutukseen ja varmuuteen.

1.4 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on yleinen strategia liiketaloustieteissä ja soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu ymmärtää suppeasta aiheesta enemmän kuin laajasta joukosta vähemmän. Tutkimuksen kohteita on siis vähän esimerkiksi jokin yksilö, tuote, palvelu, prosessi tai toiminta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saavuttaa syvälinen näkemys tutkittavasta kohteesta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei viedä eteenpäin varsinaista muutosta, vaan pyritään luomaan ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 52.)



Kuva 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)

Tapaustutkimus soveltuu opinnäytetyöhön, koska tutkittavana kohteena vain yksi kohdeyrityksen prosessi eli luottopäätösprosessi. Tavoitteena saada syvälinen näkemys tutkittavasta prosessista ja sen ongelmista sekä tuottaa kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön tavoitteet ovat myös linjassa tapaustutkimuksen tavoitteiden kanssa, sillä tarkoituksena ei ole viedä eteenpäin konkreettista muutosta, vaan tuottaa ehdotuksia prosessin kehittämiseksi.

Teoreettisen viitekehyksen lisäksi opinnäytetyön aineistoa hankitaan laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Kvalitatiivisina menetelminä hyödynnetään ryhmähaastattelua ja osallistavaa havainnointia. Osallistava havainnointia hyödynnetään työn aineistonhankinta menetelmänä, koska opinnäytetyön kirjoittaja on osa Yritys X:n luotovalvonnan tiimiä ja on sisällä tutkittavan prosessin kulussa.

Ryhmähaastattelussa tutkija keskustelee kahdelle tai useammalle haastateltavalle samanaikaisesti ja kyselee välillä kysymyksiä yksittäisiltä ryhmänjäseniltä (Ojasalo ym. 2015, 111). Ryhmähaastattelu toteutetaan luotonvalvonnan tiimin jäsenille, tavoitteena käydä luottopäätösprosessi yhdessä läpi ja saada muiden luotonvalvojen näkökulmat prosessin haasteista. Tutkimuksen haastattelussa pyritään mahdollisimman rentoon ilmapiiriin ja monipuoliseen keskusteluun, missä ryhmähenki toimii sosiaalisena tukena ja ryhmänjäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, mitä yksin haastattelussa oltaessa ei välttämättä tulisi mieleen. Ryhmähaastattelussa käytetään apuna teemahaastattelurunkoa, millä varmistetaan haastattelun käsiteltävien asioiden läpikäynti. Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan, josta tehdään lopulliset tulkinnat käydystä keskustelusta.

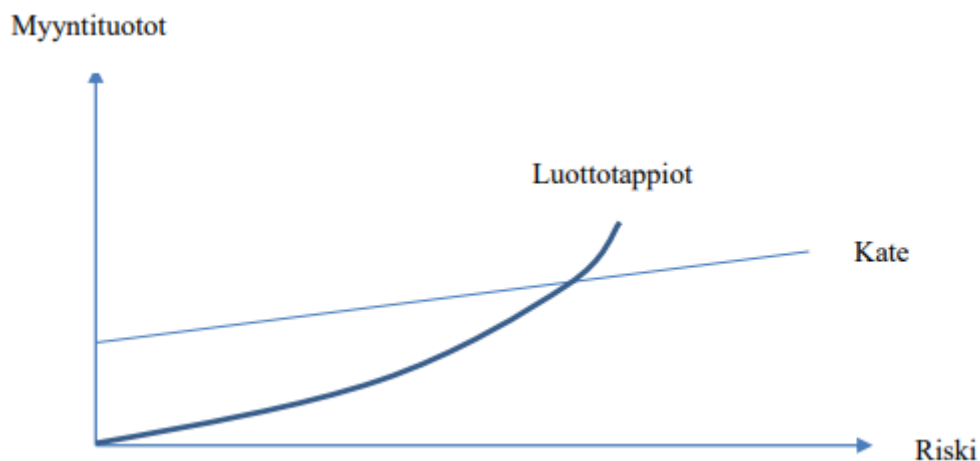
2 Uuden yritysasiakkaan luottopäätösprosessi

2.1 Luottopolitiikka ohjaa luotonhallinnan toimintaa

Luottopolitiikka on osa yrityksen liiketoimintaa riippumatta yrityksen koosta. Kirjallinen luottopolitiikka toimii luotonhallinnan käytännön oppaana, sisältäen periaatteet, joiden mukaan yritys käy luottokauppaa. Tarkoituksena on ohjeistaa ja säännellä luotonhallinnan työntekijöiden toimia, jotta kaikilla olisi yhteinen linja luoton myöntämisen suhteen. Mikäli yrityksestä puuttuu yhtenäinen linja, voi asiakkaat ja myyntiorganisaatio saada ristiriitaista tai epäoikeudenmukaista palvelua. Epäyhtenäinen linja luotonmyönnön suhteen voi johtaa asiakassuhteiden heikentymiseen.

Luottopolitiikkaa suunniteltaessa tulisi laskea kuinka suuren luottoriskin yritys voi kokonaisuudessaan ottaa ja kuinka paljon luottotappiota yrityksen liiketoiminta kestää yhden tai useamman tilikauden aikana (Lindström 2014, 4). Luottotappio tarkoittaa myyjälle syntyvää tappiota, kun velallinen ei kykene suorittamaan avointa velkaansa. Luottopolitiikassa tulisi arvioida kuinka riskialttiiden asiakkaiden kanssa luottosuhteeseen voidaan ryhtyä ja enimmäisluottoriski, mitä yksi toimiala tai asiakasryhmä voi kerrallaan edustaa. Luottopolitiikassa tulisi myös kuvata yrityksen luottopäätösmenettely, eli ketkä päätökset toteuttavat, minkä tietojen perusteella päätökset tehdään ja kenelle päätöksistä informoidaan (Lindström 2014, 5).

Luottotappiot ovat luottokaupassa normaali asia, eikä täysin luottotappiottomaan yritystoimintaan pyrkiminen ole kannattavaa. Mikäli yrityksen luottopolitiikassa pyritään luottotappioiden nollassa, niin se todennäköisesti saavutetaan luottomyynnin vähenemisen ja mahdollisen tuloskasvun kustannuksella. Yrityksessä tulisikin pohtia olisiko parempi myynti ja tulos saavutettu rohkeammalla luottoriskin ottamisella, jolloin asiakkaiden luottokelpoisuutta ei olisi arvioitu niin kireällä linjalla. Luottopolitiikan linjassa tulisikin pyrkiä tasoon, missä rohkeamman luottopolitiikan tuottaman lisämyynnin kate ja siitä aiheutuvat luottotappiot ovat samansuuruisia. Sitä kutsutaan luottotappioiden optimoimiseksi, joka on havainnollistettu alla olevassa kuvassa. (Ijäs 2002, 25–26.)



Kuvio 1. Luottotappioiden optimaalinen piste (Ijäs 2002, 27)

Luottotappioiden optimaalinen piste on luottotappioita kuvaavan käyrän ja myyntikatetta kuvaavan suoran leikkauspisteessä. Luottotappioiden optimaalisen pisteen saavuttaminen on vaikeaa, koska käyttökelpoista tunnuslukua luottotappioiden vaikutuksesta myyntituottoihin ei ole. Tämä johtuu luottotappioiden realisoitumisen viiveestä ja hankalasta ennustettavuudesta. (Ijäs 2002, 26.) Luotonhallinnan työntekijälle tärkeintä ei olekaan luottotappioiden optimaalisen pisteen saavuttaminen, vaan sen ymmärtäminen ja siihen pyrkiminen sekä sen vaikutus yrityksen myynti- ja tulostavoitteiden saavuttamiseen.

2.2 Asiakasvalinta

Ennen varsinaisen luottopäätösprosessin käynnistämistä on ennakkotoimenpiteenä syytä kiinnittää huomiota asiakasvalintaan. Myyjän ottaessa yhteyttä uusiin B2B-asiakkaisiin olisi myyntiorganisaation suotavaa pyytää luotonvalvontaa tarkistamaan asiakkaan luottotiedot ennen kuin neuvotellaan sopimusasiat ja ensimmäiset kaupat allekirjoitusta vaille valmiiksi. Jos luottopäätöksen vastaus onkin kielteinen, niin aikaa ja rahaa kuluu hukkaan eikä asiakas ole tyytyväinen palveluunsa puhumattakaan uuden sopimuksen tekemisestä, kun asiakkaan taloudellinen asema myöhemmin mahdollisesti paranisi. (Lehtonen, 2016.)

Kaikissa tilanteissa edellä mainittujen ennakkotoimenpiteiden tekeminen ei ole mahdollista. Nykypäivänä asiakkaat voivat täyttää sähköisesti luotollisia hakemuksia netin kautta eikä asiakasta välttämättä nähdä kertaakaan ennen luotonmyöntämistä. Näissä tilanteissa luotonvalvojan vastuu kasvaa, ja yksilöintitietojen, luottotietojen sekä maksukyvyyn arviointi korostuvat entisestään.

2.3 Yksilöintitiedot

Luottokauppaa tehdessä edellytyksenä on tulevan kaupantekokumppanin yksilöinti. Luottotietolaki ei edellytä yksilöintitietojen keräämistä eivätkä ne varsinaisesti kerro vielä asiakkaan luottokelpoisuudesta, mutta vaiheen perusteellinen toteuttaminen ja kattavat tiedot ovat saatavan elinkaaren loppuvaiheissa merkittävässä roolissa. Esimerkiksi perinnän kohdistaminen yritykseen, jonka nimi tai osoitetiedot ovat puutteellisia vaikeutuu huomattavasti ja saatavien kotiutuminen voi heikentyä. (Lindström 2000, 23.)

Yritysten yksilöintitietoja pystyy tutkimaan kaupparekisteriotteesta. Sähköisen kaupparekisterinotteen saa maksutta Patentti- ja rekisterihallituksen Virre-tietopalvelusta tai sen voi pyytää suoraan kaupantekokumppanilta. Kaupparekisteriote kertoo yrityksen ajantasaiset rekisteritiedot.

Osakeyhtiön kohdalla kaupparekisteristä näkee yrityksen

- toiminimen
- toimialan
- y-tunnuksen
- yritysmuodon
- posti- ja käyntiosoitteen
- lakimääräisen edustamisen
- nimenkirjoitusoikeudet
- tilikauden
- vastuuhenkilötiedot
- toiminimi- ja tilinpäätöshistorian (Patentti- ja rekisterihallitus).

Edellä mainituista yksilöintitiedoista kaikkia ei ole tarpeellista kerätä. Lindströmin (2000, 24) mukaan vähimmäisvaatimuksena yrityksestä tulisi tietää kaupparekisterin mukainen toiminimi ja yritysmuoto, y-tunnus, katuosoite, nimenkirjoitusoikeudet sekä vastuuhenkilöt.

2.4 Luottotiedot

Luottotiedot antavat luottopäätökselle tuen ja perustan. Luottotiedoilla arvioidaan yritysasiakkaan maksukykyä ja maksuhalukkuutta. Maksukyvyn arvioinnissa haetaan tietoja asiakkaan kyvystä vastata sitoumuksistaan, jossa osatekijänä on yrityksen taloudellisen aseman selvittäminen. Maksuhalukkuudella puolestaan viitataan tietoihin liittyen huolellisuuteen, jolla yritys maksuvelvoitteensa hoitaa. Mitä suurempi luotto tai riski on kyseessä, sitä seikkaperäisemmät luottotiedot tulisi kohteesta hankkia. (Lindström 2014, 34.)

Luottotiedot voi hankkia luottotietotoimintaa harjoittavalta yritykseltä. Suomessa yleisimmät alan yritykset ovat Suomen Asiakastieto Oy ja Dun&Bradstreet. Luottotietoraportit ovat maksullisia ja haettavissa luottotietoyhtiön nettisivuilta. Esimerkki yleisestä luottotietoraportista on Suomen Asiakastiedon Rating-Alfa.

Rating-Alfa tarjoaa luotonantajalle tutkittavasta yrityksestä

- koneellisesti tehdyn arvionsa luottoluokituksesta eli rating-tiedon
- yrityksen viimeisimmät tilinpäätöstiedot kahdeksalta viimeisimmältä tilikaudelta (jos saatavilla)
- tunnusluvut sekä sanallisen analyysin tilinpäätöstiedoista
- maksuviive- ja maksuhäiriötiedot
- euromääräisen kertaluottosuosituksen
- vastuullisuuteen (ESG) liittyviä tietoja.
- vastuuhenkilö tiedot sekä vastuuhenkilöiden yritysytteudet (Suomen Asiakastieto Oy a).

Luottotietoja hankkiessa on myös suotavaa hyödyntää niin sanotusti ”epävirallisia lähteitä”, kuten omaa myyntiorganisaatiota, kollegoita, yhteistyökumppaneita tai tuttavuuksia. Epäviralliset tiedot voi antaa asiakkaasta luottokelpoisuuteen vaikuttavia ja ajankohtaisia tietoja, joita ei virallisten luottotietojen kautta tulisi ilmi (Lehtonen, 2024).

Luottotietojen hankkimista ja käyttämistä sääntelee luottotietolaki. Luottotietoja käsittelevä saa kerätä ja käyttää vain sellaisia luottotietoja, mitkä ovat luotettavista lähteistä sekä asianmukaisia arvioimaan yrityksen maksukykyä ja maksuhalukkuutta. Luottotietolaki edellyttää myös luottotietoja käsittelevältä hyvän luottotietotavan noudattamista. (Lindström 2000, 26.) Luottotietolaki määritelmä hyvän luottotietotavan seuraavasti.

Luottotietotoiminnan harjoittajan, luottotiedon käyttäjän ja luottotietoja muutoin käsittelevän on noudatettava toiminnassaan huolellisuutta. Luottotietotoiminnan harjoittajan ja muun luottotietoja käyttävän tai muutoin käsittelevän elinkeinotoiminnan harjoittajan on erityisesti pidettävä huolta siitä, että:

1) luottotietojen laadusta, luonnollisten henkilöiden ja yritysten tiedonsaantioikeuksien toteutumisesta sekä tietojärjestelmien tietoturvallisuudesta ja käsittelyn valvonnasta huolehditaan asianmukaisesti;

2) luonnollisten henkilöiden yksityiselämän suoja ei rajoiteta ilman laissa säädettyä perustetta;

3) *luonnollisten henkilöiden ja yritysten oikeutta tulla arvioituiksi oikeiden ja asianmukaisten tietojen perusteella ei vaaranneta.* (Luottotietolaki 527/2007, 5 §.)

2.5 Luottopäätöksen sisältö

Asiakkaan yksilöinnin ja luottotietojen tarkistuksen jälkeen on vuorossa luottopäätös. Luottopäätöksen sisällön tiedot olisi syytä kirjata. Luottopäätöksen kirjallisen sisällön tulisi vastata kysymyksiin: kenelle, kuinka paljon, millä ehdoilla ja kuka päätöksen teki. Luottopäätös tehdään pääsääntöisesti asiakkaan täyttämään tilihakemukseen, mistä löytyy asiakkaan yksilöintitiedot sekä tiedot vuosiosoista ja ehdotus luottorajasta. Yksilöintitietojen lisäksi luottopäätöksen tulisi sisältää tieto saatavan perusteesta, koska ilman saatavan perustetta vapaaehtoisen ja oikeudellisen perinnän suorittaminen ei ole mahdollista. Saatavan peruste voi olla esimerkiksi kauppa- tai urakkasopimus (Lindström 2014, 37).

Keskeinen osa luottopäätöksen sisältöä on luottoraja. Luottoraja on rahamääräinen yläraja, kuinka paljon asiakkaalle voidaan myydä kerralla laskulle. Luottorajasta tulisi pitää myyntiorganisaatiota tiiviisti informoituna. Myynnin henkilöstö todennäköisesti tietää asiakkaiden todellisen luontotarpeen sekä mitkä asiakkaat ovat organisaatiolle tärkeitä ja kannattavia, joihin myyntipanostukset tulisi kohdistaa paremman tuloksellisuuden saavuttamiseksi (Lindström 2014, 37.)

Vakuudet ovat kolmas keskeinen asia luottopäätöksen sisällöstä. Ne vastaavat luottopäätöksen sisällöstä kysymykseen: Millä ehdoilla luottosuhteeseen päästään? Vakuuksia ei ole pakollista käyttää. Osakeyhtiöiden kohdalla on usein suotavaa edellyttää henkilötakausta velallisyrittäjiltä, koska osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yrityksen veloista. Vaikka luottosuhteeseen pyritään aina velallisen kanssa, joka on kykenevä vastaamaan sitoumuksistaan, niin on velkojan suotavaa arvioida asioita, millaisina ne tulevat perintätilanteessa vastaan (Lindström 2014, 38).

3 Luottotietojen tulkinta

Luottotietojen tulkinnalle ei ole tehty kaavamaisista ohjetta, jota luotonantajan tulisi noudattaa asiakkaan luottokelpoisuutta arvioitaessa. Lindströmin (2000, 34) mukaan luottopäätöksen kohteesta tulisi pyrkiä muodostamaan kokonaiskuva käyttäen hyväksi luottotietoyhtiöltä hankittuja luottotietoja sekä epävirallisista lähteistä saatua informaatiota.

Ijäksen (2002, 59–60) mukaan luottokelpoisuus määritellään jokaista yritystä kohtaan eri tavalla, koska luottopäätöstilanteet eivät toistu samanlaisina. Yrityksillä on omat käytänteet luottokelpoisuuden arvioinnissa luottopolitiikan ollessa aina yritysکوhtainen. Luottokelpoisuutta ei tulisi arvioida painottaen liikaa yhtä luottotietoa tai tunnuslukua luottokelpoisuuden koostuessa monesta eri palasesta, joista yksitellen koottuna muodostetaan kokonaiskuva luotto hakevasta yrityksestä. Esimerkiksi pelkkä maksuviivetieto ei kerro kokonaiskuva yrityksen luottokelpoisuudesta, vaan tietoja tulisi tarkastella laajemmin tilinpäätöstietojen maksuvalmiutta kuvaavista tunnusluvuista. Tilinpäätöstietojen osoittaessa heikkoa maksuvalmiutta on pääteltävissä asiayhteys aiemmin huomattuun maksuviivettiin. Maksuviiveti-tojen yhtäläisyydet ovat monesti huomattavissa vastuuhenkilöiden negatiivisista yritysyhteyksistä ja muista jatkuvista luottotietorekisterin merkintöjen lisäyksistä tai poistoista. Maksuviiveti-dot, heikot tilinpäätöksen tunnusluvut, luottotietomerkinnät sekä negatiiviset vas-tuuhenkilötiedot heijastuvat lopulta yrityksen luottoluokitukseen painaen sitä kohti alempia luokkia.

3.1 Luottoluokitukset

Luottoluokitus on koneellisesti tehty arvio yrityksen luottokelpoisuudesta. Luottoluokituksen arvioimisessa käytetään pääsääntöisesti tilinpäätöksiä ja talouslukuja, maksukäyttäyty-mistä, maksuhäiriöitä ja yrityksen ikää sekä taustaa (Ojama). Luottotietoyhtiöt ilmoittavat luottoluokituksensa numeroarvona ja/tai kansainvälisellä kirjainjärjestelmällä AAA – C. Luottoluokitusten päätavoitteena on antaa vertailukelpoinen kokonaiskuva asiakkaan luot-tokelpoisuudesta ja todennäköisyydestä ajautua maksuvaikeuksiin seuraavan 12kk:n ai- kana (Suomen Asiakastieto Oy b).



Kuva 2. Luottoluokitus asteikko kirjainjärjestelmällä (Suomen Asiakastieto Oy 2025)

Luokitukset AAA – A sisältävät pienen ja normaalin luottoriskin asiakkaita, joiden taloudellinen tila, maksukäyttäytyminen sekä tausta ovat positiivisia tai ei-negatiivisia. Tällaisten asiakkaiden kanssa luottokauppaa voidaan lähtökohtaisesti suositella. Luottoluokituksen B omaavat yritykset kuuluvat normaalia suuremman luottoriskin yritysten joukkoon, joilla yleensä maksukäyttäytyminen ja talous ovat negatiivisia sekä vastuuhenkilöillä voi olla negatiivisia yritysytteiksi. Näiden asiakkaiden kanssa luottokauppaa voi käydä, mutta sitä ei suositella. Luottoluokituksen C yrityksillä tiedot ovat kauttaaltaan negatiivisia ja yhtiöllä voi olla luottotietomerkintöjä. Näiden asiakkaiden kanssa suositellaan vain käteiskauppaa. (Ojama.)

Yksi tapa hyödyntää luottoluokituksia on sitoa myönnettävät luottolimiitit aina järjestelmän antamiin luottoluokituksiin, sulkien tiettyjen luottoluokitusten alittavat yritykset kokonaan luottotuksen ulkopuolelle (Lindström 2000, 34). Kovinkaan joustava tapa se ei ole, mikäli luottoa myöntävän yrityksen asiakkaisiin kuuluu monen eri kokoluokan yrityksiä. Esimerkiksi luottoluokitus AA voi olla yrityksellä, jonka liikevaihto on 200 000 euroa ja toisella vastaavan luottoluokituksen yrityksellä se on 10 milj. euroa, jolloin näiden kahden yrityksen luottotarpeet poikkeavat toisistaan huomattavasti, eikä luottoluokitukseen sidotun luottolimitin vaihteluväli riitä kattamaan molempien tarpeita.

Luottomyöntämisessä ei tulisikaan aina noudattaa täysin vakiintunutta politiikkaa. Etenkin suurempien asiakkuuksien kohdalla tilanteet tulisi arvioida tapauskohtaisesti ja yhteistyössä myyntiorganisaation kanssa, jotta myönnettävät luottolimiitit olisivat linjassa asiakkuuksien ostojen kanssa. (Ijäs 2002, 23–24.) Pieni luottolimiitti rajoittaa asiakkaan ostoja, eikä tavaraa toimittava yritys pysty maksimoimaan myyntiään. Onkin perusteltua sanoa, että yksinomaan luottoluokituksen perusteella ei ole suositeltavaa tehdä luottopäätöstä. Luottoluokituksen voivat kuitenkin auttaa luottoa hakevan yrityksen kokonaiskuvan hahmottamisessa ja asettamisessa eri yritysten luottotappioriskit vertailukelpoiseen järjestykseen.

3.2 Tilinpäätöstiedot

Tilinpäätöksen analysointi alkaa tilinpäätöslukujen oikaisemisesta. Luottotietoyhtiöltä tai muusta lähteestä saadut tilinpäätöstiedot ovat pääsääntöisesti oikaisemattomia. Oikaisemisessa jalostetaan tilinpäätöslukuja lukuja, jotta ne palvelisivat mahdollisimman kattavasti analyysin tekijän tarpeita. Oikaisussa tavoitteena on saada eri yritykset ja tilikaudet keskenään vertailukelpoisiksi. Tämä merkitsee kannanottoa virallisen tilinpäätöksen eriin ja niiden arvostamiseen sekä ryhmittelyyn. Tilinpäätöksen oikaisussa putsataan esimerkiksi erilaisia kirjanpidon kirjauskäytänteitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tunnuslukuihin. Esimerkiksi yrityksen myydessä oman varastonsa tai tehtaansa, se näkyisi ilman tilinpäätöksen oikaisua kannattavuutta parantava eränä. Todellisuudessa tehtaasta tai varastosta luopuminen nostaa yrityksen myyntiä kertaluontoisesti, eikä oikaisemattomat tilinpäätöstiedot antaisi vertailukelpoista kuvaa yrityksen operatiivisesta kannattavuudesta.

Tilinpäätöstietoja tulisi tarkastella useammalta vuodelta, jotta saataisiin kuva, mihin suuntaan yrityksen toiminta on menossa. Tuloslaskelmassa tulisi erityisesti huomioida yrityksen kannattavuus. Yritys voi olla jonkin aikaa tappiollinen, mutta kannattamaton liiketoiminnan harjoittaminen pidemmällä aikavälillä johtaa maksukyvyttömyyteen. Hyvä esimerkki kannattavuuden tunnusluvuista on liiketulos-%, jota voi soveltaa niin toimialan sisäiseen kuin eri toimialojen välisten yritysten vertailuun. Se kertoo tuloksen ennen rahoituskuluja ja veroja, jonka avulla saa kuvan yrityksen operatiivisen toiminnan kannattavuudesta. Liikevaihto on myös oleellinen tieto tuloslaskelmassa ja erityisesti sen merkittävät muutokset. Jos liikevaihto on pienentynyt huomattavasti, pitäisi pyrkiä selvittämään syy ja se, onko yritys pysynyt sopeuttamaan toimintansa kutistuvaan liikevaihtoon. Todella nopeasti kasvava liikevaihtokaan ei ole aina positiivinen asia. Liian nopea liikevaihdon kasvu voi johtaa likviditeettiongelmiin, koska suurempi liikevaihto sitoo enemmän käyttöpääomaa (Lehtonen, 2024).

Taseesta tulisi tarkistaa oman pääoman riittävyys ja sen suhde vieraaseen pääomaan eli pääomarakenne. Esimerkkeinä vakavaraisuuden tunnusluvuista on omavaraisuusaste ja nettovelkaantumisaste-%. Omavaraisuusaste vertaa taseen omaa pääomaa vieraaseen pääomaan. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä todennäköisemmin se selviää vastoinkäymisistä maksukykyisenä. (Lehtonen, 2024.) Nettovelkaantumisaste-% mittaa yrityksen korollisen nettovelan suhdetta omaan pääomaan. Pääomarakenteen lisäksi staattista maksuvalmiutta kuvaavat tunnusluvut ovat hyödyllisiä luottokelpoisuuden arvioinnissa. Ne kertovat kuinka hyvin yritys kykenee maksamaan laskunsa ja selviämään lyhytaikaisista velvoitteistaan. Esimerkkinä tunnusluvut quick- ja current ratio. Tunnusluvut vertaavat sen hetkisen nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin.

Tilinpäätöksen tunnusluvuista tulisi huomioida, että johtopäätöksiä ei pidä tehdä koskaan yksittäisen tunnusluvun perusteella. Tunnuslukuja tarvitaan aina useita voidakseen ottaa kantaa yrityksen taloudelliseen tilaan. Lisäksi arvioitavan yrityksen toimialan tunnuspiirteet tulisi huomioida lukuja analysoitaessa. Osa tunnusluvuista on toimialasidonnaisia eli vertailua tulisi toteuttaa vain kyseisen toimialan yritysten välillä.

Tilinpäätöstiedoista tulisi muistaa, että ne kertovat vain yrityksen historiasta. Yrityksen taloudellinen tila voi heikentyä nopeasti ja luottotietoja arvioivan olisikin tarvittaessa pyydetävä asiakkaalta kuluvan vuoden osavuositilinpäätös, saadakseen ajantasaisemman kuvan yrityksen taloudellisesta asemasta. Tilinpäätöstiedoista yleisin hälyttävä asia, on että viimeisimpiä tilinpäätöstietoja ei ole lainkaan saatavilla. Asiakkaan kieltäytyessä toimittamasta viimeisimpiä tilinpäätöstietoja tulisi toimenpiteen herättää luottotietoja arvioivassa epäily yrityksen taloudellisesta asemasta ja kyvystä vastata sitoumuksistaan. (Lehtonen, 2024).

3.3 Maksuhäiriö ja -viivetiedot

Maksuhäiriö- ja maksuviivetiedot ovat merkittävät indikaattorit yrityksen maksukykyä ja maksutapaa arvioitaessa. Maksuviivetieta syntyy, kun yrityksen erääntynyt lasku siirtyy traktaperintään. Maksuviive tieto voi näkyä yrityksen luottotiedoissa jo 30–50 päivää ennen maksuhäiriön syntymistä. Maksuviive kertoo siis yrityksen mahdollisesti alkavista maksuongelmista maksuhäiriötä aikaisemmin, jolloin maksutapa voi olla jo oleellisesti heikentynyt. (Havola, 2021.) Maksuhäiriömerkintä syntyy, kun yritys jättää traktan maksamatta ja se protestoidaan julkisesti. Yrityksen luottotiedoista havaitessa maksuviivettä ja/tai maksuhäiriömerkinnän on kohteella tavallista suurempi riski joutua talousvaikeuksiin tai jopa konkurssiin, joka yleensä johtaa luottotappioihin (Havola, 2021).

3.4 Vastuuhenkilötiedot

Yrityksessä vastuuhenkilöiksi luetaan hallituksen jäsenet, vastuunalaiset yhtiömiehet ja toimitusjohtaja. Vastuuhenkilötiedoista olisi syytä tarkastaa vastuuhenkilöiden henkilökohtaiset maksuhäiriömerkinnät sekä yritysytteudet. Luottoa voi hakea juuri perustettu luottotiedoiltaan puhdas yritys, mutta taustalla voi toimia henkilöitä, joiden historia luottotietomerkintöjen osalta on värikäs. (Lindström 2014, 40.) Vastuuhenkilöiden henkilökohtaiset maksuhäiriöt ja yritysytteudet muihin konkurssi- ja maksuhäiriöllisiin yrityksiin nostavat yrityksen riskiä saada vakava maksuhäiriömerkintä luottotietoihinsa. Lisäksi ne heijastavat vastuuhenkilön tapaa hoitaa henkilökohtaisia- ja yrityksen talousasioita (Lindström 2014, 40). Vastuuhenkilötiedoista olisi myös tarkistettava, onko niissä tapahtunut erityisen paljon muutoksia lähiaikoina. Erityisellä varauksella tulisi suhtautua yritykseen, joka ei pidä kaupparekisteritietoja ajan tasalla. Yleinen petosmuoto on, että sopimuskumppani ostavat

luottotiedoiltaan puhtaan pienen yrityksen. Tämän yrityksen nimissä ostetaan mahdollisimman paljon tavaraa ja ne myydään tämän jälkeen eteenpäin. Tämän jälkeen uudet sopimuskumppanit poistuvat rahoineen jättäen ostoista syntyneet velat yrityksen edellisen omistajan murheeksi. (Lindström 2014, 43.) Tämä voi olla kohtalokasta pienen yrityksen maksukyvyille ja koitua tavarat myyneelle yritykselle luottotappioksi tai vähintään suuren luottotappioriskin alaiseksi saatavaksi.

3.5 Epäviralliset luottotiedot

Luottotietoja tulisi hankkia myös muualta kuin luottotietoyhtiöstä. Merkittävimpiä epävirallisia luottotietolähteitä ovat myyntiorganisaatio, kollegat ja asiakas itse. Epävirallisten tietojen käytössä korostuu luotohallinnan ja myyntiorganisaation välinen yhteistyö. Tulisi pitää yllä jatkuvaa keskusteluyhteyttä, jotta osapuolet pysyvät tilanteen tasalla ja toimimaan tulosellisesti paremmin. (Lindström 2014, 37.) Luottohallinnan sisäinen kommunikointi tulisi myös olla katkeamatonta. Esimerkiksi yhden luotonvalvojista tai reskontranhoitajista kuullessa myyntiorganisaatiolta tietoa luottoa hakevasta yrityksestä tulisi tiedon kulkea eteenpäin muille luotohallinnan jäsenille mahdollisimman nopeasti, jotta kaikki pysyvät tilanteen tasalla.

Asiakkaalta itseltään saadut tiedot ovat yleensä tilihakemuksia tai vapaamuotoisia kyselyitä, pyrkimyksenä selvittää luottopäätöksen kannalta merkittäviä yksilöinti- ja luottotietoja. Esimerkiksi osavuositilinpäätös tulisi pyytää asiakkaalta, koska sitä ei ole julkisesti saatavilla. Yksilöintitiedot ovat kätevä käydä läpi asiakkaan täyttämältä sähköiseltä tilihakemukselta. Luottotietoja tarkastavan ei tulisi luottaa pelkästään asiakkaan ilmoittamiin tietoihin, vaan ne tulisi tarkastaa vielä muista lähteistä. (Lindström 2014, 37–38.)

Kollegat tai myyntiorganisaatio voi tuntea asiakkaan paremmin kuin kukaan muu yrityksessä. Esimerkiksi myyjien liikkuesssa eri paikkakunnilla saattavat he kuulla merkittäviä tietoja asiakkaasta, joita ei virallisista luottotiedoista pysty havaitsemaan. Myyjän raportit esimerkiksi asiakkaan tulevista urakoista, toimettomista työntekijöistä tai epätavallisen suurista varastoista voivat olla luottotietoja tarkistavalle merkittäviä taustatietoja. Kollegoilta, yhteistyökumppanien edustajilta tai muilta tuttavilta, voi saada sattumaltakin mielenkiintoista tietoa luottoa hakevasta yrityksestä. Kaikkiin epävirallisista lähteistä saatuihin tietoihin tulisi suhtautua pienellä varauksella, sillä niiden todellisuutta ei pystytä sanomaan varmaksi. (Lindström 2014, 38.)

4 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

4.1 Liiketoimintaprosessi määritelmä

Tuomisen (2021, 9) mukaan liiketoimintaprosessi on sarja tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja sidosryhmille. Prosessi on tapa tehdä asioita organisaatiossa. Esimerkiksi luottopäätösprosessi on tapa tehdä luottopäätös ja toimitusprosessi on tapa toimittaa tuote tai palvelu. Osa prosesseista tuottaa tuotteita tai palveluja asiakkaille ja toiset prosessit on luotu itse organisaatiota varten, tehtävänä täyttää sisäisten tai ulkoisten asiakkaiden tai sidosryhmien tarpeita. Prosessi vaatii *inputin* eli tiedon tai materiaalin, jota tarvitaan prosessin toteutukseen sekä *outputin* eli tiedon tai materiaalin, joka syntyy prosessin toteutuksen tuloksena. *Prosessi* on välissä sarja tapahtumia ja tarvittavia resursseja, joiden avulla input muutetaan outputiksi.



Kuva 3. Mukailtu kuva prosessista. (Tuominen 2021, 9)

Yleinen määritelmä prosessista liittyy tekemisen ketjuun, jossa loogisessa järjestyksessä tapahtuma seuraa edellistä johtaen vaihe vaiheelta lopputulokseen. Näkemys prosessista pelkkänä tapahtumien ketjuna voi olla ongelmallinen prosessin kehittämisen kannalta. Tekemisen ja tekemisen järjestyksen määrittellessä onnistumisen, lähdetään prosessin ongelmia tutkimaan mahdollisesti väärästä paikasta. Tutkiessa prosessi käsitettä suurempana kokonaisuutena (input-prosessi-output) otetaan hiukan etäisyyttä perinteisestä syy-seuraussuhteesta ja pyritään keskittymään tekijöihin, jotka saavat yhdessä lopputuloksen aikaan. (Pesonen, 2019.)

Prosessit voidaan organisaatiossa jakaa neljään eri ryhmään. *Ydinprosessit* tarkoittavat organisaatiossa suoraan asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja, jotka käynnistyvät asiakkaasta ja loppuvat asiakkaaseen. Organisaatiot eivät kuitenkaan pyöri pelkkien asiakkaille lisäarvoa tuottavilla prosesseilla. Tarvitaan *tukiprosesseja*, jotka luovat edellytykset ydinprosessien toteuttamiselle. *Johtamisprosesseihin* lukeutuu strateginen- ja operatiivinen suunnittelu sekä muutoksen- ja kehittämisen johtaminen. Organisaation kannalta kiinnostavimpia prosesseja ovat *avainprosessit*. Avainprosesseihin lukeutuu yrityksen menestymisen

kannalta tärkeimmät prosessit, joiden kehittäminen tulisi asettaa etusijalle. Avainprosessit voivat kuulua ydin-, tuki- tai johtamisprosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.)

Organisaation kehittämisen ja menestymisen kannalta on tärkeää tunnistaa oman prosessin lopputuotteen (output) merkitys asiakkaan prosessille (Asiakkaan prosessin input). Arvo asiakkaan näkökulmasta muodostuu hänen omista prosesseista ja tästä syystä asiakas on lähtökohtaisesti kiinnostunut vain oman prosessinsa toteuttamisesta. Organisaatio voi tuottaa asiakkaan prosesseille lisäarvoa kahdella tavalla: Toimittamalla tuotteita tai palveluita, joita asiakas tarvitsee oman prosessinsa toteuttamiseen tai tarjoamalla apua asiakkaan oman prosessin parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Prosessien kehittämisessä tulisikin keskittyä tuottamaan mahdollisimman kattavasti asiakkaiden tai sidosryhmien prosessien tarpeita mukaileva tuote tai palvelu (output), mahdollisimman kustannustehokkaasti, joustavasti ja laadukkaasti (input - prosessi), pitäen kuitenkin mielessä organisaation missio, visio, arvot ja eettiset periaatteet.

4.2 Liiketoimintaprosessien kuvaus

Liiketoimintaprosessin kuvauksissa esitellään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittisiä toimintoja, kuten resurssit, vastaava henkilöstö, inputit, outputit ja suhteet muihin prosesseihin. Prosessin kuvauksia tehdään prosessien kehittämistä, ongelmanratkaisua tai prosessien johtamista varten. Prosessikaavioita käytetään prosessien kuvakseen apuna. Asetettaessa prosessien toimintatavat kaavion muotoon on helpompaa hahmottaa prosessin kehityskohteet, eri toimijoiden roolit ja kytkökset muihin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122-123.)

Tuomisen (2021, 50) mukaan prosessin kuvaus tulisi aloittaa rajaamisella. Rajauksessa täsmennetään prosessiin tulevia inputteja ja siitä lähteviä sisäisiä ja ulkoisia outputteja. Inputit ja outputit rajaavat prosessin ja kytkevät sen muihin prosesseihin. Kaavio prosessin rajoista auttaa ymmärtämään prosessin rajat tai muuttamaan niitä. Ilman prosessin rajaamista osa prosessista voi jäädä kehitysprojektin ulkopuolelle tai projektista tulee liian iso hallittavaksi. Organisaation eri prosessien rajapintojen sulautuessa toisiinsa rajaukset antavat prosessin kehittäjälle käsityksen inputtien ja outputtien välisistä vaikutuksista. On ymmärrettävä kokonaiskuvassa, mihin eri prosesseihin kehitettävä prosessi vaikuttaa ja tämä on huomioitava prosessia kehittävien muutosten tekemisessä.

Kehitettävän prosessin rajojen hahmottelun jälkeen prosessin nykytila kuvataan. Mallinnettavan prosessin sisältö vaikuttaa siihen, millä tavalla ja yksityiskohtaisuudella prosessi mallinnetaan. Kehitystyön alussa olisi suotavaa selvittää, minkä tasoisesta ja sisältöisestä mallinnuksesta on kyse. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3–4.) Prosessin mallinnus voidaan

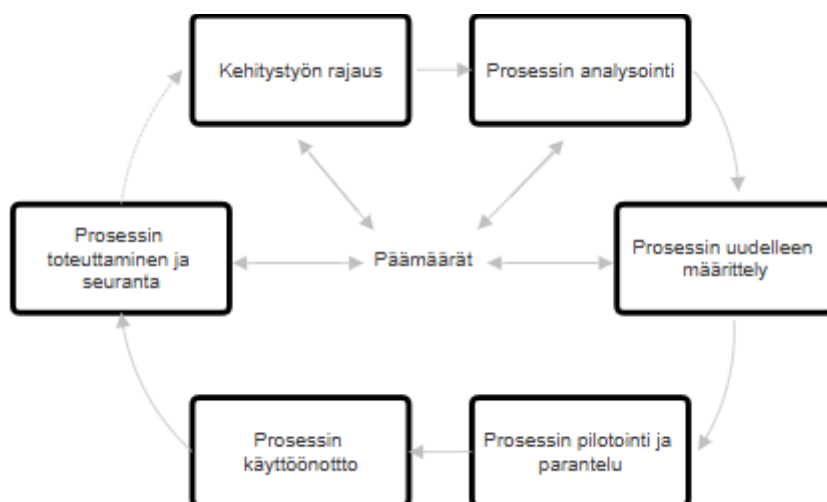
toteuttaa karkeasti tai yksityiskohtaisesti. Vaihtelua ja epävarmuutta omaavat prosessit tulisi kuvata karkeammin (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9). Prosessien ollessa esimerkiksi turvallisuusvaikutuksiltaan kriittinen tai toteutettava aina samalla tavalla tulisi prosessi mallintaa yksityiskohtaisesti (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).

Martinsuon & Blomqvistin (2010, 10) mukaan karkea prosessi kuvaus aloitetaan tunnistamalla prosessin alku ja loppu eli inputit ja outputit. Karkeassa nykytilanteen kuvaamisessa edetään seuraten lisäarvoa tuottavien tehtävien sekä niihin kytkeytyvien tieto- ja materiaa- livojen tapahtumien ketjua sellaisena kuin ne käytännössä tapahtuvat. Karkea prosessin mallinnus sisältää lisäarvoa tuottavien vaiheiden, keskeisten päätösten, tarvittavien resurs- sien sekä prosessin rajapintojen tunnistamista ja mallintamista.

Yksityiskohtaisessa prosessin mallinnuksessa erotellaan mitattavissa ja ohjeistettavissa olevat tehtävät sekä tehtävien välinen riippuvuus. Yksityiskohtainen mallinnus eroaa karke- asta esittämällä tehtävien roolit ja vastuut sekä tehtävän toteuttamiseen vaadittavat välineet ja tiedot. Yksityiskohtaiseen mallinnukseen ei ole valittuna standardinomaista kuvaustapaa. Yleisimmät kuvaustavat ovat vuokaavio, uimarantakaavio, tehtävämatriisi sekä prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

4.3 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

Yrityksessä prosessien kehittäminen voi tapahtua eri tasoilla. Se voi tarkoittaa laajaa orga- nisaatiotason siirtymistä prosessiajattelumaiseen toimintatapaan, täysin uuden prosessin käyttöönottoa, tai olemassa olevien prosessien erikokoisia parannusprojekteja. Kehityspro- jektin tasosta tai laajuudesta huolimatta, kaikissa tapauksissa esiintyy prosessien kehittä- misen perusvaiheet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.) Prosessien kehittämisen perusvai- heet on havainnollistettu alla olevassa kuvassa.



Kuva 4. Prosessin kehittämisen vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6)

Prosessin kehitystyö lähtee rajaamisesta. Rajauksessa tulisi vastata kysymykseen, millaisesta kehitystyöstä on kyse ja mitä prosesseja tai prosessia muutos koskee. Rajauksen jälkeen analysoidaan kehitettävä prosessi. Uusista prosesseista tietoa saa esimerkiksi perehtymällä muiden yritysten tapaan toteuttaa vastaavanlainen prosessi tai selvittämällä, kuinka prosessilta odotettu lisäarvo on aikaisemmin toteutettu. Olemassa olevien prosessien analyysi pohjautuu prosessien kuvaamiseen ja mittaamiseen. Prosessin suorituskyky-mittareiden sekä kuvausten avulla yritys voi analysoida, miten prosessi saa aikaan tuotoksia – kykyä saada aikaan tuotoksia asetettuihin tavoitteisiin nähden. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)

Martinsuo & Blomqvist (2010, 17) muistuttaa, että kehittämiskohteita etsiessä huomio tulisi kiinnittää arvoa luovaan toimintaan ja sen erottamiseen muusta prosessin toiminnasta. Arvoa luova toiminta tarkoittaa kaikkea toimintaa, mikä palvelee suoranaisesti prosessin tavoitteita, ja kaikki muu toiminta nähdään hukkana eli ylimääräisenä työnä. Prosessin arvoa luovien tapahtumien paikantaminen auttaa paljastamaan prosessista hukkan ja myös arvon luomisen pulmakohdat (Hamm, 2016). Se mikä prosessissa nähdään arvoa luovana ei ole kuitenkaan niin yksiselitteistä. Osa prosessin tapahtumista eivät suoranaisesti palvele prosessin tavoitetta, mutta voivat olla välttämättömiä arvoa luovan tapahtuman toteuttamiseksi.

Prosessianalyysin tulosten perusteella saadaan käsitys, millä tavalla prosessia tulisi lähteä kehittämään. Kehityskohteet määrittävät vaatiko prosessi vain työkulun, menetelmien ja toimintatapojen vakiointia vai radikaalimpaa kehittämistä, missä toimintoja viedään merkittävin askelin eteenpäin huomattavaa suorituskyvyn parannusta tavoiteltaessa. Äärimmäisissä tilanteissa prosessi voidaan lopettaa kokonaan tai korvata uudella. Näissä tapauksissa kyse ei olekaan asioiden tekemisestä oikein, vaan pikemminkin ollaanko tekemässä oikeita asioita ylipäätään. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17–18.) Prosessin analyysiä toteuttavan henkilön tulisi myös ymmärtää prosessin toimiminen käytännössä, sillä viime kädessä muutokset tehdään käytännön toimintaan. Käytännön tason ymmärtäminen antaa prosessia kehittäväälle uutta näkökulmaa prosessin kehitystarpeista sekä analyysin perusteella syntyneiden kehittämisehdotusten toteuttamiskelpoisuudesta. Tietoa prosessin käytännön toiminnasta saa esimerkiksi haastattelemalla prosessin kulun sisällä olevia työntekijöitä.

Seuraavaksi tulisi viedä analyysin perusteella tehdyt kehittämisehdotukset käytäntöön. Ensin uudistuksia tulisi kokeilla eli pilotoida. Pilotointi voi tarkoittaa esimerkiksi materiaalin viemistä pienemmässä mittakaavassa prosessin läpi, todellisissa tai mallinnetuissa olosuhteissa. Pilotoinnin tarkoituksena on tarkkailla prosessia sekä löytää uudistuksien mahdolliset ongelmat ja tehdä muutoksia. Pilotointi on tärkeä osa prosessin kehittämistä, sillä

puutteellisen tai virheellisen prosessin laajamittainen käyttöönotto voi johtaa merkittäviin negatiivisiin vaikutuksiin yrityksen toiminnassa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Kun pilotoinnin tuloksista todetaan, että uudistettu prosessi tuo halutun hyödyn, voi organisaatio aloittaa laajamittaisen käyttöönoton. Tämä tarkoittaa uuden prosessin ottamista kokonaan osaksi yrityksen toimintaa. Uutta prosessia käyttöön ottaessa tulisi huomioida prosessin osallistavaa henkilöstöä. Uudet toimintatavat, rutiinit, järjestelmät ja roolit tulisi kouluttaa henkilöstölle mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen saavuttamiseksi. Uuden prosessin käyttöönoton jälkeen prosessia seurataan ja valvotaan. Prosessin resursseja, toteutusolosuhteita ja suorituskykyä seurataan jatkuvasti, millä pyritään mahdollistamaan prosessin jatkuva kehittäminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7–8.)

5 Tutkimuksen toteutus

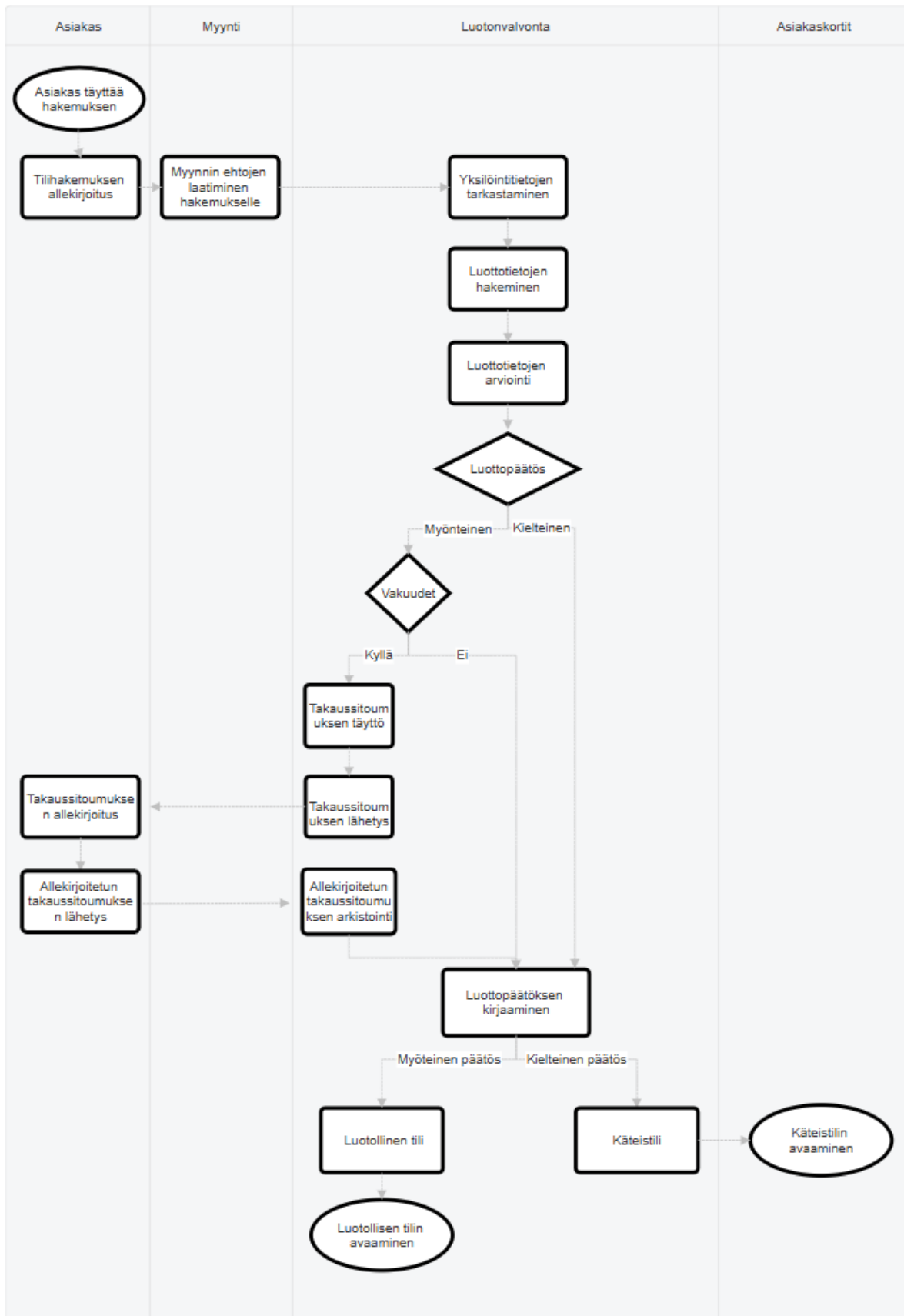
5.1 Luottopäätösprosessin nykytilan kuvaus

Prosessikuvaus perustuu Yritys X:n luottopäätösprosessin nykykäytänteisiin. Prosessikuvaus on tehty luotonvalvojan näkökulmasta. Kuvaus pohjautuu opinnäytetyön kirjoittajan omaan näkemykseen prosessin nykykäytänteistä ja muodostuksessa hyödynnettiin osallistavaa havainnointia, jota tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Prosessikuvaus tarkastutettiin Yritys X:n assistant controllerilla sekä luottopäälliköllä, jotta varmistettiin kuvauksen antavan lukijalle oikeanlaisen käsityksen prosessin nykykäytänteistä.

Luottopäätösprosessi sijoittuu Yritys X:n prosessikartan alkupäähän sen ollessa ensikosketus uuteen yritysasiakkuuteen. Luottopäätösprosessi on yrityksen ydinprosessi, sen kytkeytyessä ulkoiseen asiakkaaseen. Prosessi rajataan alkamaan asiakkaan täytettävästä sähköisestä tilihakemuslomakkeesta. Hakemukselle täytettävät yksilöintitiedot toimivat prosessin input-tietoina luottotietoyhtiöiltä saatavien luottotietojen ohella. Prosessi rajataan loppumaan, kun asiakkaalle on avattu luottopäätöksen mukainen asiakastili Yritys X:n ERP-järjestelmään. Uusi asiakastili on prosessin output ja toimii seuraavan eli tilaus – toimitus prosessin input-tietona.

Prosessin laukaisee liikkeelle uuden yritysasiakkaan tarve ostaa tuotteita laskulla Yritys X:ltä. Asiakas täyttää luotollisen tilihakemuslomakkeen yritys x:n nettisivuilla. Hakemukselle tulee täyttää kaupparekisteriin merkitty toiminimi, y-tunnus, osoitetiedot, yhteyshenkilötiedot, tilinkäyttöoikeudet sekä allekirjoittajat. Lisäksi asiakas täyttää hakemukselle arvioidut vuosiosotot, liikevaihdon, tilikauden päättymispäivän, toimialan, henkilöstön lukumäärän, kysytyn luottolimitin määrän sekä tiedon, annetaanko tavaraluottolimitille tarvittaessa vakuutta. Tiedot toiminnan laajuudesta, kysytystä luottolimitistä ja vakuudesta antavat prosessin myöhemmässä vaiheessa myyntiorganisaatiolle sekä luotonvalvonnalle infoa asiakkaan todellisesta luotontarpeesta ja mahdollisesti annettavista vakuuksista, joilla on suuri merkitys myöhemmin luottopäätösvaiheessa. Tämän jälkeen asiakas tallentaa ja lähettää hakemuksen. Samalla asiakkaan täyttämä versio hakemuksesta arkistoituu sähköisesti hakemuksen toimittavan yrityksen selainpohjaiseen järjestelmään. Järjestelmän kautta luotonvalvoja voi tarvittaessa seurata, missä vaiheessa prosessia hakemus on kullakin hetkellä.

Hakemuksen allekirjoituslinkki lähetään automaattisesti asiakkaan hakemuksella ilmoittamaan sähköpostiin, kun hakemus on täytetty ja lähetetty. Hakemuksen allekirjoitus tapahtuu sähköisesti pankkitunnuksilla. Hakemuksella tulee olla henkilön tai henkilöiden allekirjoitukset, joilla on oikeus toiminimen allekirjoitukseen.



Kuvio 2. Uimaratakaavio Yritys X:n luottopäätösprosessista

Asiakkaan allekirjoitettua tilihakemus, lähtee automaattinen sähköpostiviesti myyntiorganisaatiolle. Jokaisella yksiköllä on oma sähköposti hakemuksia varten. Kyseisen yksikön myynninpäällikkö täyttää hakemukselle maksuehdon, asiakasryhmän, hinnoitteluprofiilin, vastuumyyjän, laskun koonnin, jonka jälkeen hän kuittaa myynninehdot.

Myynninpäällikön kuitattua myynninehdot hakemuslinkki lähtee automaattisesti sähköpostin välityksellä luotonvalvonnalle. Luotonvalvoja aloittaa hakemuksen käsittelyn tarkastamalla ensimmäisenä asiakkaan yksilöintitiedot. Hakemukselta tarkastetaan nimi, osoite, y-tunnus sekä hakemuksen allekirjoittajat.

Asiakkaan ollessa tunnistettu ja yksilöity luotonvalvoja hakee asiakkaan luottotiedot. Yritys X käyttää asiakkaiden luottokelpoisuuden arvioinnissa Suomen Asiakastieto Oy:n palveluita. Kaikilla luotonvalvojiilla on tunnukset Suomen Asiakastiedon selainpohjaiseen järjestelmään. Kirjautumisen jälkeen luotonvalvoja hakee luottotietoraportin hakemuksella ilmoitetun y-tunnuksen perusteella. Arvioinnissa käytettävä luottotietoraportti on Rating Alfa. Luottotietoraportti sisältää arvioitavan yrityksen luottoluokituksen, luottoluokitushistorian, maksuhäiriöt, maksuviiveet, vastuuhenkilöt, vastuuhenkilöiden yritysyttyeydet, tilinpäätöstiedot kolmelta edelliseltä tilikaudelta sekä sanallisen analyysin tilipäätöstiedoista (Suomen Asiakastieto a). Lisäksi epävirallisia luottotietoja käytetään hyväksi. Esimerkiksi myyntiorganisaatio on usein luotonvalvontaan yhteydessä, mikäli asiakkaasta ilmaantuu normaalia poikkeavaa tietoa, jolla voisi olla vaikutus asiakkaan luottokelpoisuuteen. Myös kommunikaatio luotonvalvojien välillä voi tuoda esiin yllättäviä tietoja luottoa hakevasta yrityksestä. Epävirallisia tietoja asiakkaista ilmaantuu pääsääntöisesti sattumalta keskustellessa asiakkaiden, kollegojen tai muiden sidosryhmien kanssa. Luottotietoyhtiöltä saatujen virallisten luottotietojen sekä muista lähteistä saatujen epävirallisten luottotietojen perusteella tulisi muodostaa kuva luottoa hakevan yrityksen luottokelpoisuudesta.

Luottokelpoisuuden arvioinnin jälkeen luotonvalvoja tekee luottopäätöksen valtuuksiensa puitteissa. Yritys X:llä on oma kirjallinen luottopolitiikka, jota noudatetaan päätöksenteossa. Yritys x:n luottopolitiikassa luottolimitit ovat sidottu luottoluokituksiin sekä vakuuksiin. Luottopolitiikka määrittelee myös eri tehtävänimikkeiden valtuudet luotonmyöntämisen suhteen eli luottopolitiikkaa antaa ikään kuin säännöt, joiden puitteissa luottopäätöksiä voi tehdä.

Luottopäätös voi olla kielteinen tai myönteinen. Luottopäätöksen ollessa kielteinen on luotonvalvoja olemassa olevien luottotietojen perusteella todennut, ettei asiakas ole luottokelpoinen, eikä luotollista tiliä myönnetä. Kielteisen luottopäätöksen syitä ovat heikko maksukyky sekä -halukkuus, eikä myönteisen luottopäätöksen edellyttäviä vakuuksia olla valmiita antamaan. Yleensä kielteisen luottopäätöksen saaneiden yritysten luottotiedoista ilmenee

luottoluokitus C, vastuuhenkilöiden negatiiviset yritysytteudet, maksuhäiriömerkintöjä, maksuviivettä, heikko kannattavuus, korkea velkaantuneisuus ja vähäinen oma pääoma.

Myönteinen luottopäätös puolestaan tarkoittaa asiakkaan olevan luottokelpoinen ja luotollinen tili voidaan avata. Asiakkaan saadessa myönteisen luottopäätöksen, uskotaan luottotietojen perusteella asiakkaan olevan maksukyvykäs ja -halukas vastaamaan sitoumuksistaan ja tarvittaessa valmis antamaan myönteisen luottopäätöksen edellyttämät vakuudet.

Luottopäätösprosessin yhteydessä vakuuksilla tarkoitetaan panttaus- tai takaussitoumuksia. Kaikki myönteiset luottopäätökset eivät edellytä vakuuksia. Myönteisen luottopäätöksen edellyttäessä vakuuksia, tulee luotonvalvojan täyttää vakuuslomake asiakkaan perustiedoilla. Lomakkeen ehtoineen luotonvalvoja hakee luotonvalvonnan yhteisestä sähköisestä kansiossa. Lomake ehtoineen lähetään asiakkaalle sähköpostilla allekirjoitettavaksi. Asiakkaan tulee lähettää allekirjoitettu vakuuslomake Yritys X:n myymälään tai taloushallinnon toimistolle paperisena. Kun allekirjoitettu lomake saapuu paperisena Yritys X:n halltuun, voi prosessi liikkua eteenpäin. Lomakkeet arkistoidaan paperisina Yritys X:n taloushallinnon toimistolle lukittuun tilaan.

Luottopäätös tulee kirjata tilihakemuslomakkeelle. Lomakkeelle on erillinen kohta luottopäätökselle, johon vain luotonvalvojat voivat tehdä muutoksia. Kielteisen luottopäätöksen kohdalla kirjataan päätöksen tekijä, päiväys, syy/syyt kielteiselle luottopäätökselle sekä ruksi kohtaan ”luotto evätty”. Kielteisen luottopäätöksen kirjaamisen jälkeen luotonvalvoja allekirjoittaa ja lähettää hakemuksen sähköpostilla käteisasiakkuuksia hoitavalle asiakaskortit tiimille, joka avaa asiakkaalle käteistilin Yritys X:n ERP-järjestelmään.

Myönteiseen luottopäätökseen kirjataan luottopäätöksen tekijä, päiväys, myönnettävän luoton määrä, asiakasnumero sekä lisätietokenttään luottopäätökseen vaikuttavia tekijöitä mm. luottoluokitus, liikevaihto, omavaraisuusaste ja oman pääoman määrä. Luotonvalvojan kirjattua luottopäätökselle tarvittavat tiedot hakemus allekirjoitetaan. Allekirjoituksen yhteydessä uusi asiakastili avataan luottopäätöksessä mainitulla asiakasnumerolla Yritys X:n ERP-järjestelmään. Asiakastili avataan automaattisesti ohjelmistorobotiikkaa hyödyntäen. Ohjelmistorobotiikka siirtää asiakastilille vaaditut perustiedot, myynnintiedot sekä luotontiedot tilihakemukselta.

Prosessien yleisimpiä kuvaustapoja ovat uimaratakaavio, vuokaavio, tehtävämatriisi ja prosessin tekstimuotoinen läpikäynti. Kuvauksen tavoitteena oli saada lukijalle mahdollisimman selkeä kuva prosessin nykykäytännestä, joten kuvauksessa hyödynnettiin prosessin tekstimuotoista läpikäyntiä sekä uimaratakaaviota. Tekstimuotoinen läpikäynti prosessista auttaa lukijaa ymmärtämään prosessin tapahtumien sisältöä, mikä olisi vaikea avata hyödyntäen pelkästään uimaratakaaviota. Eri tapahtumien sisällön avaaminen

prosessikaaviossa tekisi siitä vaikealukuisen lisääntyneen tekstimäärän vuoksi. Uimaratakaavio puolestaan auttaa lukijaa ymmärtämään eri tapahtumien kulkua, mikä olisi pelkän prosessin tekstimuotoisen läpikäynnin avulla vaikea hahmottaa. Prosessikaaviona käytettiin uimaratakaaviota vuokaavion sijaan, koska luottopäätösprosessi edellyttää monen eri osapuolen tapahtumia. Vuokaaviossa ongelmana on prosessin eri osapuolten työtehtävien erottaminen toisistaan, mikä johtuu yksikertaisesti vuokaavion arkkitehtuurista.

Luottopäätösprosessin kuvaus on tehty yksityiskohtaisella tasolla. Martinsuon & Blomqvistin (2010, 6) mukaan yksityiskohtaista kuvausta tulisi hyödyntää, jos kuvattava prosessi on syytä toteuttaa aina samalla tavalla eikä prosessin output sisällä vaihtelua. Yritys X:n luottopolitiikka edellyttää, että uudesta yritysasiakkaasta kerätään aina tarvittavat yksilöinti- ja luottotiedot. Yksilöinti- ja luottotietojen avulla asiakas voidaan tuntea, ja arvioida luotettavasti asiakkaan luottokelpoisuutta. Lisäksi prosessin outputit eli luotollinen tili ja käteistili eivät sisällä vaihtelua tilien ollessa jokaista yritysasiakasta kohtaan samalaiset. Kun tapahtumat ovat toteutettava luottopäätösprosessin onnistumisen näkökulmasta aina samalla tavalla eikä prosessin output sisällä vaihtelua, oli yksityiskohtaisen prosessikuvauksen käyttäminen perusteltua.

5.2 Ryhmähaastattelun suunnittelu ja toteutus

Ryhmähaastattelun suunnittelu ja valmistelu aloitettiin tammikuussa 2025 viikolla 3. Ryhmähaastattelu oli suunniteltu pidettäväksi Yritys X:n luotonvalvonnan tiimille viikolla 4. Luotonvalvonnan tiimi valittiin haastateltavaksi, koska luottopäätösprosessi kuuluu luotonvalvonnan päivittäiseen työnkuvaan ja luotonvalvonnan työntekijöillä on selkeä näkemys prosessin kulusta ja kehityskohteista. Haastateltavilla on kaikilla vähintään kahden vuoden työkokemus luottopäätösprosessin käyttämisestä sekä tavaraluottojen myöntämisestä, joten haastattelussa saatua tietoa prosessin kehityskohteista ja -ehdotuksista voi perustellusti pitää luotettavina. Vaihtoehtona oli pitää strukturoitu haastattelu luottopäätösprosessia käyttäneille asiakkaille. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli kehittää luottopäätösprosessia luotonvalvonnan näkökulmasta, minkä vuoksi asiakkaalle tehtävää haastattelua ei nähty palvelevan työn tavoitetta yhtä tehokkaasti kuin haastattelu luotonvalvonnan työntekijöille.

Haastattelumuodoksi valikoitui ryhmähaastattelu. Haastattelut jaetaan karkeasti kahteen eri tyyppiin. Ensimmäisenä ovat strukturoidut haastattelut, joissa muotoilu, kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat järjestelmällisiä ja toistuvat kaikille haastateltaville samanlaisina. Toisena ovat puolistrukturoidut sekä strukturoimattomat haastattelut, joissa keskustelu on vapaampaa, eikä sitä ole sidottu tiettyyn formaattiin. Se kumpi tapa on tutkimustyölle parempi, riippuu tutkimustyön tavoitteista ja lähtökohdista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössä tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin luottopäätösprosessin nykykäytänteitä sekä kehityskohteita. Teorian näkökulmasta olisi perusteltua käyttää opinnäytetyössä strukturoitua haastattelua, tutkittavan aiheen ollessa varsin kapea ja opinnäytetyön tekijän omaavan jo entuudestaan tietoa tutkittavan prosessin kulusta. Strukturoimattomiin haastatteluihin lukeutuva ryhmähaastattelu valittiin kuitenkin opinnäytetyön haastattelumenetelmäksi, vaikka Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan sitä pidetään yleensä tutkimuksessa suuntaa antavana metodina. Merkittävin syy valintaan oli haastateltavat. Opinnäytetyöntekijä on yksi luotonvalvonnan tiimin neljästä jäsenestä. Haastattelijana päätin ottaa hyödyn siitä, että haastatteluun osallistuvat toimivat päivittäin yhdessä ja tuntevat toisensa hyvin. Strukturoimattomassa haastattelussa keskustelun ollessa avointa, korostuu rento ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat olla äänessä, mikä olisi haastatteluun osallistuvien henkilöiden välisen kemian vuoksi helpompi toteuttaa. Lisäksi haastateltavia ollessa vain kolme, oli tärkeä saada kaikkien näkemykset esiin, jotta saadaan tarpeeksi materiaalia kehitettävän prosessin kehityskohteista. Uskoin ryhmähaastattelussa olevan pienempi kynnys ilmaista näkemyksensä prosessin kehityskohteista, ja muut osallistuvat voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain tiettyjä asioita, joita ei esimerkiksi strukturoidussa yksin haastattelussa tulisi mieleen.

Ryhmähaastattelu toteutettiin viikolla 4. Ryhmähaastattelu pidettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan noin 50 minuuttia. Haastattelun ollessa etänä Teamsin välityksellä oli haastattelu helppo nauhoittaa. Yksi yleisistä ryhmähaastattelun ongelmista on kaikille sopivan ajankohdan löytäminen. Etänä tehtävän haastattelun ajankohdan sopiminen oli helpommin toteutettavissa, kun osallistujien ei tarvinnut kokoontua yhteen paikkaan. Haastattelussa käytin apuna luvussa 5.1 esiteltyä prosessikaaviota, joka toimi haastattelussa teemarunkona. Teamsissa pystyin jakamaan omalta näyttöltäni prosessikaavion, jotta kaikki osallistujat näkivät sen koko haastattelun ajan. Haastattelussa edettiin prosessikaavion mukaan tapahtuma tapahtumalta koko luottopäätösprosessin läpi. Tapahtumien kohdalla haastateltavilla oli vapaa sana, mitä kehityskohteita he olivat missäkin tapahtumassa nähneet. Tietyin väliajoin kyselin yksittäisiltä haastateltavilta kysymyksiä ja mielipiteitä luottopäätösprosessin kehityskohteista.

Haastattelussa oli rento ilmapiiri, jossa kaikki pystyivät sanomaan näkemyksensä luottopäätösprosessin kehittämiskohteista. Haastattelijana tuli edetä luottopäätösprosessia läpi ja varmistaa, että kaikki kohdat ovat haastattelussa käsitelty. Välillä annoin omia näkökulmiani kehityskohteista, mitä olen luottoprosessissa havainnut, mikä loi hyvää jatkokeskustelua. Kukaan ei ollut keskustelussa dominoiva ja kaikki olivat äänessä tasavertaisesti. Ryhmähaastattelussa erityisesti pidin siitä, miten haastateltavat pystyivät näkemyksillään tukemaan toinen toistaan, ja keskustelu oli rikkaampaa verrattuna yksin haastatteluun.

Ryhmähaastattelun analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelu. Nauhoitetta kuunneltiin ja tekstistä suodatettiin kehittämistutkimuksen kannalta epäolennaiset kommentit ja kohdat pois. Haastateltavat merkitsin numeroin 1–3. Haastattelun materiaalin ollessa litteroitu aineisto alkoi jäsentyä, ja oli mahdollista nostaa esiin kehittämistutkimuksen kannalta keskeiset kehittämiskohteet ja -ehdotukset.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Ryhmähaastattelun palaute tilihakemuslomakkeesta

Ryhmähaastattelun edetessä luottopäätösprosessin uimaratakaavion mukaisesti, aloitettiin keskustelu asiakkaan täyttämän tilihakemuslomakkeen kehityskohteista. Tilihakemuslomake on kokenut Yritys X:ssä viime vuosina täydellisen muodonmuutoksen. On siirrytty kokonaan eroon paperisista tilihakemuslomakkeista ja kaikki tehdään nyt hyödyntäen Yritys X:n nettisivujen kautta täytettävää sähköistä tilihakemuslomaketta.

Sähköistä tilihakemuslomaketta pidettiin haastattelun perusteella toimivana. Muutamia korjausehdotuksia ilmeni esimerkiksi hakemuksella olevien laskutustieto- sekä y-tunnuskenttien osalta. Y-tunnuskenttään muutettaisiin pakolliseksi seitsemän numeroa sekä väliviiva, mikä vähentäisi virheellisesti ilmoitettujen y-tunnusten määrää. Verkkolaskuosoitetietokenttään haastateltavien toiveena oli, että kenttään voisi jatkossa laittaa ainoastaan numeroita. Lisäksi kenttään toivottiin asiakkaalle infoa, mitä numerosarjaa verkkolaskuosoite tarkoittaa, koska asiakkaat laittavat kenttään huomaamattaan operaattori- tai OVT-tunnuksia. Muutokset voisi vähentää virheellisesti ilmoitettujen verkkolaskuosoitteiden määrää.

Ryhmähaastattelun perusteella tilihakemuslomakkeen kriittisimpänä kehityskohteena pidettiin tilihakemuksen allekirjoittamista. Allekirjoituslinkki lähtee asiakkaan tilihakemuslomakkeella ilmoittamaan sähköpostiin, kun tilihakemus on täytetty ja lähetetty. Sähköpostiin tulleesta linkistä voi lisätä tarvittaessa allekirjoittajia. Allekirjoitus tapahtuu sähköisesti pankkitunnuksilla. Haastateltavien mielestä asiakkaat eivät aina ymmärrä, että yrityksen puolesta sitovien sopimusten allekirjoittaminen vaatii henkilön(t), jolla/joilla on toiminimen allekirjoitusoikeus. Kehittämisehdotuksena ongelmaan tuli informaation lisääminen hakemukselle tekstin muodossa, jossa muistutettaisiin asiakasta yrityksen allekirjoitusoikeuksista.

Mun mielestä tossa vois olla jokin teksti missä varmistettaisi, että allekirjoittajalla on allekirjoitusoikeus, koska niitä tulee tosi paljon, että joutuu hylkäämään sen takia. (Haastateltava nro. 3)

Joo siinä ois kyl hyvä, jos ois joku teksti, että varmistathan että sinulla on yrityksen allekirjoitusoikeus. (Haastateltava nro. 2)

Toinen huomio hakemuksen allekirjoittamiseen liittyi allekirjoituslinkin toimittamiseen. Allekirjoituslinkki toimitetaan asiakkaan tilihakemuslomakkeella ilmoittamaan sähköpostiin. Mikäli asiakas ilmoittaa sähköpostiosoitteensa virheellisesti, allekirjoituslinkki ei tavoita asiakasta ja prosessi katkeaa. Toimitusvirheestä ei synny virheilmoitusta, mikä nähtiin haasteellisena, koska hakemukset voivat jäädä pitkiksi ajoiksi avoimeksi. Toiveena

haastateltavilta oli löytää tapa varmistaa asiakkaan ilmoittaman sähköpostin oikeellisuus tai vastaavasti saada virheilmoitus epäonnistuneesta allekirjoituslinkin toimittamisesta.

Aika usein huomaa, että se asiakkaan ilmoittama sähköposti on väärin ja sit se homma (tilihakemus) ei oo edenny sen takia. Se (Tilihakemus) näkyy kyllä punasella tuolla järjestelmässä, mutta siitä tulee mitään virheilmoitusta kellekkään. Sitte se huomataan vasta, ku asiakas tai myyjä on yhteydessä ja ihmettelee, kun hakemus ei oo edenny. (Haastateltava nro. 3)

Tosta tuli vaa mielee, että aika mones paikkaa, missä oon ite jotain täytelly, niin kysytään sähköposti kahteen kertaan. Nii varmistas sähköpostin, et kirjottas samalla tavalla. (Haastateltava, nro. 2)

6.2 Ryhmähaastattelun palaute vakuuslomakkeista

Vakuuslomakkeiden käsittely nähtiin ryhmähaastattelussa hitaimpana työtehtävänä. Luottopäätösprosessissa vakuuslomakkeilla tarkoitettiin panttaus- ja takaussitoumuksia. Kaikille lomakkeille on olemassa tyhjä word-pohjainen tiedosto, minne luotonvalvoja täyttää velallisen perustiedot ja sitoumuksen rajoitukset. Manuaalisesti tietojen syöttäminen Word tiedostoon koettiin myös virheherkäksi tavaksi täyttää lomake. Nykykäytänteissä vakuuslomakkeiden sijainti on luotonvalvonnan yhteisessä pilvipalvelukansiossa. Lomakkeiden sijainti nähtiin myös kehittämiskohteena. Haastateltavat toivoivat uudistuksia lomakkeeseen sekä järkevämmän paikan tyhjille lomakkeille.

Onhan nuo vakuuslomakkeet aika työläitä et on niissä oma hommansa. Siin on joskus sellanen pieni kynnyks rupee niitä tekemään. Ja onhan se ku siihen wordii rupee manuaalisesti kirjottaa, ni siin tulee helposti näppäily virheitä. (Haastateltava nro. 1)

Luotonvalvonnan täytettyä vakuuslomake tarvittavilla tiedoilla, tulee lomake lähettää ehtoineen asiakkaalle allekirjoitettavaksi. Nykykäytänteenä täytetty vakuuslomake lähetetään asiakkaalle allekirjoitettavaksi pdf-muotoisena, jonka asiakas skannaa ja allekirjoittaa. Asiakkaan allekirjoitettua hakemus, se tulee toimittaa paperisena yritys x:n myymälään tai postin välityksellä kirjeenä toimistolle. Kun alkuperäinen allekirjoitettu vakuuslomake on Yritys X:n hallussa, voidaan luottopäätösprosessi saattaa loppuun ja asiakkaalle avata luotollinen tili. Tämä käytäntö koettiin haastattelussa haasteellisena, koska alkuperäisen vakuuslomakkeen toimittaminen Yritys X:n haltuun kestää yleensä muutamia päiviä, mikä viivästyttää luottopäätösprosessin loppuun viemistä.

Ku eikse oonyt vähä sillai et se tili ei saa aueta ennnenku se alkuperäinen vakuuslomake on mejjän hallussa. Et siin on niiku pikkanen viive siinä. (Haastateltava nro. 3)

On ja sitte tulee niitäkin kyselyitä, että mihin yksikköön se (vakuuslomake) pitikä nyt palauttaa, et vieks asiakas sen nyt vastuumyyjälle vai kassalle vai mihin. (Haastateltava nro. 2)

Ja aika paljon tulee asiakkailta niitä yhteydenottoja, et onks tää nyt oikeesti pakko lähettää postissa ja viel tulostaa. Et ainaki minulle on tullut tälläsiä. Ja totta kai siinä kestää sitte tosi pitkää että posti sen tänne tuo, et jos ois kiire saada tili auki ni se on sit tylsä. (Haastateltava nro. 1)

Vakuuslomakkeiden käsittelyn viimeinen vaihe on arkistointi. Vakuuslomakkeet arkistoidaan tämänhetkisissä käytänteissä yritys x:n toimistolle paperisina. Paperinen arkistointi koettiin ryhmähaastattelun perusteella hiukan vanhanaikaiseksi. Ehdotuksena oli koko vakuuslomakkeiden käsittelyn siirtämistä kokonaan osaksi tilihakemuslomaketta, mikä mahdollistaisi myös vakuuslomakkeiden arkistoinnin sähköisen tilihakemuslomakkeen yhteyteen.

Nii, nythän nuo kaikki alkuperäiset (vakuuslomakkeet) on arkistoitu toimistolle. (Haastateltava nro. 3)

Nii kyllähän nykyää joka paikassa on sähkönen arkistointi. (Haastateltava nro. 2)

Vai voisko se vakuuslomake olla aina ton hakemuslomakkeen yhteydessä? (Haastateltaja)

Ku luulis, että pystyisi tekeen ihan samalaisen kaavakkeen, mikä kuittatais sitten pankkitunnuksilla. Niiku mitä on tääki (tilihakemuslomake), et tehtäis vaa samanlainen kaavake vakuudesta ja se voi olla sitte mejän (Luotonvalvonnan) täytettävä. (Haastateltaja, nro 2).

6.3 Ryhmähaastattelun palaute kielteisen luottopäätöksen kirjaamisesta

Ryhmähaastattelussa keskustelua aiheutti kielteisen luottopäätöksen kirjaaminen. Nykykäytänteissä kielteisen luottopäätöksen syyt kirjataan lisätietokenttään, mikä tarkoittaa manuaalista työtä kirjoittamisen muodossa. Toiveena haastattelijoilta oli saada lisätietokenttään vetovalikkoja, joista voisi valita valmiista lauseista syyt kielteiseen luottopäätökseen.

Siihen ku sais jonku vetovalikon tai jonku, et pystyis valmiiks ruksaamaan, vaikka ei oo luvattu vakuutta ja huono luottoluokitus ja jotain. Ja ois sitten useempi vaihtoehto mistä valita ja sen ku vaa klikkailis. Ettei tarvis sitte ite alkaa käsän kirjottamaan. (Haastateltava nro. 2)

Nii et ois eriksee siite joku lisätietoja (kenttä) mihin kirjoittaa, jos on jotain omin sanoin, mut ne perusjutut olis niiku valikossa. (Haastateltava nro. 1)

Kirjatessa myönteisen luottopäätöksen, lähtee aina automaattinen sähköposti viesti hakemuksella myynnin tiedoissa ilmoitetulle vastuunmyyjälle. Kielteisen luottopäätöksen tapauksessa automaattiviestiä ei lähde, mikä oli haastateltavien näkökulmasta kehittämiskohde. Tieto kielteisestä luottopäätöksestä ei mene automaattisesti eteenpäin. Tämä tarkoittaa, että luotonvalvoja kirjoittaa sähköpostiviestin myyntiorganisaatiolle, jossa ilmoitetaan kielteisestä luottopäätöksestä sekä luottopäätöksen perusteista. Sähköpostiviestien kirjoittaminen tuottaa luotonvalvonnalle manuaalista työtä. Haastateltavilta tuli toiveena automaattiviesti myyntiorganisaatiolle myös kielteisistä luottopäätöksistä.

Siitä ei muuten lähde myynnille viesti, jos me painetaan ruksi tuohon kohtaan luotto eväyty. (Haastateltava nro. 3)

Nii ku se ois kans hyvä et siitä lähtis viesti. Ja et siin viestissä näkyis myynnille syyt ja perusteet, et miks se tilihakemus hylättii. (Haastateltava nro. 2)

Ja et siin samassa viestissä menis vielä se asiakkaan yhteystiedot, että se myyjä ymmärtää ottaa siihen asiakkaaseen yhteyttä. (Haastateltava nro. 1)

6.4 Johtopäätökset ryhmähaastattelusta

Luottopäätösprosessi on ryhmähaastattelun perusteella toimiva, eikä lukujen 6.1, 6.2 ja 6.3 lisäksi esiintynyt muita kehityskohteita. Luottopäätösprosessi vastaa sille asetettuihin ensisijaisiin tavoitteisiin, jotka ovat uusien asiakkaiden perusteellinen luottokelpoisuuden arviointi ja asiakastilin avaus. Esimerkiksi asiakkaan yksilöinti- ja luottotietojen tarkastukseen luotonvalvojat olivat tyytyväisiä. Patentti- ja rekisterihallitukselta saatava kaupparekisteriote ja Suomen Asiakastiedolta hankittava luottotietoraportti Rating-Alfa antavat kaiken tarvittavan tiedon perusteellisesti tehtäviin luottopäätöksiin. Kirjallinen luottopolitiikka Yritys X:ssä asettaa luotonvalvojille selkeät reunaehdot luotonmyöntämisen suhteen. Luotonmyöntö ei ole liian rajoitettua tai säänneltyä ja antaa luotonvalvojille tarpeeksi tilaa tehdä itsenäisiä luottopäätöksiä vaativammissakin tilanteissa. Ryhmähaastattelun perusteella prosessi on saatavien turvaamisen ja luottoriskin hallitsemisen näkökulmasta moitteeton.

Prosessin kehittämisen näkökulmasta tulisi keskittyä prosessin varmuuden, suorituskyvyn sekä resurssien optimoinnin parantamiseen. Prosessin varmuuteen vaikutti asiakkaan tilihakemukselle virheellisesti syötetyt tiedot sekä allekirjoittajat. Haastattelun perusteella tilihakemuslomaketta tulisi kehittää suuntaan, jossa asiakkaan on epätodennäköisempää syöttää hakemukselle virheellistä informaatiota. Kehittäminen tarkoittaisi muutoksia ja

rajoitteita tilihakemuksen tietokenttiin sekä informaation lisäämistä tekstin muodossa tilihakemuksen allekirjoitusvaiheeseen.

Luottopäätösprosessin suorituskykyyn vaikutti odotusaika vakuuslomakkeiden lähetys-allekirjoitus-arkistointi vaiheessa. Luottopäätösprosessia ei voida viedä loppuun ennen kuin asiakas toimittaa allekirjoitetun vakuuslomakkeen Yritys X:n haltuun. Vakuuslomake saapuminen postin välityksellä voi viedä useita päiviä. Odotusaika korostui etenkin kiireellisissä tilanteissa, jossa asiakkaan olisi saatava tili auki mahdollisimman nopeasti. Kehityskohteet kielteisen luottopäätöksen kirjaamisesta liittyivät manuaaliseen työhön. Manuaalinen työ prosessissa ei ole resurssien optimoinnin tai työn mielekkyyden näkökulmasta hyväksi. Manuaalista työtä syntyi luottopäätöksen kirjaamisen sekä luottopäätöksen perusteiden ilmoittamisen yhteydessä.

7 Luottopäätösprosessin kehittämiskohteet ja -ehdotukset

7.1 Tilihakemuslomakkeen kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Tilihakemuksella kehityskohteena on y-tunnuskenttä. Asiakkaan näppäilyvirheet kentässä muodostuvat haastaviksi, koska luotovalvoja ei pysty muuttamaan asiakkaan hakemukselle täyttämiä tietoja. Virheellinen y-tunnus kulkee tilihakemuksella luottopäätösprosessin läpi. Lopuksi ohjelmistorobotiikka avaa uuden asiakkuuden virheellisellä y-tunnuksella yritys x:n ERP-järjestelmään. Virheen huomattessaan luotonvalvoja joutuu ottamaan kyseisen hakemuksen itselleen ylös ja korjaamaan y-tunnuksen myöhemmin asiakkuuden avauduttua. Ratkaisuksi y-tunnuskenttään olisi pakollinen seitsemän numeroa sekä väliviiva. Tämä ei kokonaan poista mahdollisuutta ilmoittaa virheellistä y-tunnusta, mutta estää liian pitkän tai lyhyeksi jääneen y-tunnuksen ilmoittamisen.

Ryhmähaastattelun perusteella kriittisempi kehityskohde on tilihakemuksen allekirjoittaminen. Ryhmähaastattelun perusteella asiakkaat eivät aina ymmärrä, että yrityksen puolesta sitovien sopimusten allekirjoittaminen vaatii henkilön(t), jolla/joilla on toiminimen allekirjoitusoikeus. Väärillä allekirjoittajilla oleva tilihakemus hylätään. Asiakasta vaaditaan täyttämään uusi tilihakemus oikeilla allekirjoittajilla ja luottopäätösprosessi joudutaan aloittamaan alusta. Tämä vie myyjän, asiakkaan sekä luotonvalvojan aikaa ja resursseja, sillä väärät allekirjoittajat huomataan vasta asiakkaan yksilöintitietojen tarkastuksen ohessa. Tilihakemukselle tulisi saada informaatio yrityksen allekirjoitusoikeuksista, jotta asiakkaat kiinnittäisivät siihen huomiota. Ratkaisuksi hakemuksen kohtaan ”lisää allekirjoittaja” tulisi liitteen 1 mukainen teksti, joka toimisi asiakkaalle muistutuksena yrityksen allekirjoitusoikeuksien tarkistamisesta. Lisäinformaatio ei kokonaan poistaisi hakemuksia väärillä allekirjoittajilla, mutta mahdollisesti vähentäisi niiden määrää.

Toisena huomiona hakemuksen allekirjoittamisessa oli allekirjoituslinkin toimittaminen. Allekirjoituslinkki toimitetaan asiakkaan tilihakemuksella ilmoittamaan sähköpostiosoitteeseen. Mikäli asiakas ilmoittaa sähköpostiosoitteensa virheellisesti, ei allekirjoituslinkki tavoita asiakasta ja prosessi katkeaa. Toimitusvirheestä ei synny virheilmoitusta, mikä nähtiin ryhmähaastattelussa haasteellisena, koska hakemukset voivat jäädä pitkiksi ajoiksi avoimeksi. Allekirjoitusvaiheessa avoimeksi jäänyt hakemus huomataan yleensä viikon tai kahden jälkeen, kun asiakas ottaa yhteyttä tilihakemuksensa tilanteesta. Toiveena ryhmähaastattelussa oli löytää tapa varmistaa asiakkaan ilmoittaman sähköpostin oikeellisuus tai vastaavasti saada virheilmoitus epäonnistuneesta allekirjoituslinkin toimittamisesta. Ratkaisuna ongelmaan olisi, että tilihakemuksella edellytettäisiin asiakasta ilmoittamaan sähköpostinsa kahteen kertaan ja samalla tavalla. Tämä poistaisi mahdollisuuden virheellisen

sähköpostin ilmoittamiseen, eikä näin olisi tarvetta kehittää erillistä virheilmoitusta allekirjoituslinkin epäonnistuneesta toimituksesta.

7.2 Vakuuslomakkeiden kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Ryhmähaastattelussa nousi esiin kehittämiskohteet vakuuslomakkeiden käytänteistä. Luottopäätösprosessi käsiteltävät vakuuslomakkeet ovat panttaus- ja takaussitoumuksia. Vakuuslomakkeen käsittely alkaa velallisen perustietojen ja sitoumuksen rajoitteiden kirjaamisella vakuuslomakepohjaan. Vakuuslomakepohja on Word-tiedosto, joka sijaitsee luotonvalvonnan yhteisessä pilvipalvelukansiossa. Vakuuslomakkeen manuaalinen täyttö koettiin ryhmähaastattelussa kehityskohteeksi. Vakuuslomakepohja on tiiviisti pakattu informaatiolla ja Word-tiedoston kentät välillä siirtyivät paikasta toiseen, mikä teki sen täyttämisestä ja tarkastamisesta haasteellista. Ryhmähaastattelussa tuli esiin toive vakuuslomakkeen uudistuksesta sekä järkevämpi paikka tyhjille lomakkeille.

Käytänteet vakuuslomakkeen lähettämisen, allekirjoittamisen ja arkistoinnin osalta nähtiin prosessin etenemisen kannalta kehittämiskohteina. Täytetty vakuuslomake ehtoineen lähetetään asiakkaalle allekirjoitettavaksi pdf-lomakkeena, jonka asiakas skannaa ja allekirjoittaa. Asiakkaan allekirjoitettua hakemus, se tulee toimittaa paperisena yritys x:n myymälään tai postin välityksellä kirjeenä taloushallinnon toimistolle. Kun alkuperäinen allekirjoitettu vakuuslomake on Yritys X:n hallussa, voidaan luottopäätösprosessi saattaa loppuun. Allekirjoitetun hakemuksen toimittaminen Yritys X:n haltuun voi viedä postin välityksellä useita päiviä, ja siinä tapauksessa tapahtuma toimii pullonkaulana luottopäätösprosessin loppuun saattamiselle. Luottopäätösprosessin mahdolliset viiveet vievät asiakkaan ja luotonvalvojan aikaa ja resursseja. Viiveet vaikuttavat myös Yritys X:n asiakaslupaukseen, jossa luotolliset tilihakemuksen käsiteltäisiin 1–3 arkipäivässä. Vakuuslomakkeen lähetys-allekirjoitus-arkistointi-prosessi aiheuttaa myös ylimääräistä sähköpostikirjeenvaihtoa luotonvalvonnan, myyntiorganisaation ja asiakkaan välillä.

Kehittämisehdotuksena olisi siirtää vakuuslomakkeet tilihakemuslomakkeiden yhteyteen. Vakuuslomakkeet tulisi vain luotonvalvonnalle näkyviin, ja linkki vakuuslomakkeeseen löytyisi luottopäätös-kohdasta tilihakemukselta. Linkistä avautuisi vastaavilla tiedoilla oleva lomake kuin nykyinenkin Word-pohjainen vakuuslomake, mutta tämä olisi tehty tilihakemuslomakkeen formaattiin. Vanhasta Word-pohjaisesta lomakkeesta siirryttäessä tilihakemusta vastaavaan lomakeformaattiin, tulisi siitä helpompilukuinen sekä sen sijainti olisi tilihakemuksella, mistä se on luotonvalvojan helpompi löytää. Uusi lomake vaatisi myös muutoksia vakuuslomakkeen lähetykseen, allekirjoitukseen ja arkistointiin. Tässä hyödynnettäisiin samoja periaatteita kuin tilihakemuslomakkeella. Luotonvalvojan saatua täytettä uusi vakuuslomake, lähtisi siitä allekirjoituslinkki asiakkaan tilihakemuksella ilmoittamaan sähköpostiin.

Asiakkaalle lähtevä allekirjoituslinkki olisi samanlainen kuin tilihakemuksen allekirjoituslinkki ja allekirjoitus tapahtuisi myös sähköisesti pankkitunnuksilla. Vakuuslomakkeen kohdalla ei olisi ongelmaa yrityksen allekirjoitusoikeuksien kanssa, koska henkilötakaus sitoo yrityksen sijasta hakemuksen allekirjoittavaa henkilöä. Asiakkaan allekirjoitettua vakuuslomake, se arkistoituisi tilihakemuksen yhteyteen. Sähköinen allekirjoitus mahdollistaisi prosessin nopean etenemisen, kun ei olisi tarvetta odottaa enää allekirjoitettua alkuperäistä vakuuslomaketta postin välityksellä. Lisäksi myöhemmin tilanteen vaatiessa vakuuden täytäntöönpanoa, olisi se arkistoina kyseisen asiakkaan tilihakemuksen yhteyteen sen sijaan, että se olisi arkistoituna Yritys X:n toimistolle paperisena, josta sen löytäminen on työläämpää.

Kehittämisehdotuksen toteuttaminen vaatisi sähköisen tilihakemuslomakkeen toimittajalta uuden lomakkeen luomista sekä muutoksia vanhaan tilihakemuslomakepohjaan, johon uusi vakuuslomake liitettäisiin. Kuitenkin vakuuslomakkeen kehittämisehdotuksen vaiheet lähetyks-allekirjoitus-arkistointi tapahtuisivat pääpiirteiltään samalla tavalla kuin tilihakemuslomakkeella, mikä helpottaisi sähköisen tilihakemuksen toimittavaa tahoa tekemään tarvittavat muutokset.

7.3 Kielteisen luottopäätöksen kirjaamisen kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Ryhmähaastattelussa keskustelua herätti kielteisen luottopäätöksen syiden kirjaaminen. Nykykäytännöissä kielteisen luottopäätöksen syyt kirjataan lisätietokenttään, mikä tarkoittaa manuaalista työtä kirjoittamisen muodossa. Ryhmähaastattelussa kehittämisehdotuksena haastateltavilta tuli vetovalikon lisääminen, josta löytyisi yleisimmät kielteiseen luottopäätöksen johtaneet syyt. Vetovalikkoon lisättävät kielteiseen luottopäätökseen johtaneet syyt löytyvät liitteestä 2. Haastateltavien pyyntönä oli kuitenkin säilyttää myös vanha lisätietokenttä, mikäli tulisi tarve listata syyt omin sanoin tai syy kielteiselle luottopäätökselle on harvinaisempi eikä sitä löytyisi vetovalikosta.

Kun kirjataan myönteinen luottopäätös, siitä lähtee automaattinen sähköpostiviesti myyntinpäällikön nimeämälle vastuumyyjälle. Viesti sisältää ilmoituksen tilinavauksesta ja kehoituksen kontaktoida asiakas. Haasteena kielteisen luottopäätöksen kirjaamisessa on automaattisen viestin puuttuminen. Tämä tarkoittaa, että luotonvalvoja kirjoittaa sähköpostiviestin myyntiorganisaatiolle, jossa ilmoitetaan kielteisestä luottopäätöksestä sekä luottopäätöksen perusteista. Sähköpostiviestien kirjoittaminen tuottaa luotonvalvonnalle manuaalista työtä. Mikäli tieto luottopäätöksen perusteista jäisi epähuomiossa ilmoittamatta, prosessin kommunikaatio katkeaa. Kommunikaation katkeaminen johtaa vastuumyyjän ja asiakkaan epätietoisuuteen hakemuksen tilanteesta. Epätietoisuus tarkoittaa ylimääräisiä yhteydenottoja myyjältä sekä asiakkaalta, mikä tuottaa lisätyötä luotonvalvonnan työntekijöille. Ratkaisuna haasteeseen olisi liitteen 3 mukainen viesti, joka lähtisi aina automaattisesti kielteisen

luottopäätöksen kirjaamisen jälkeen myynninpäällikön ilmoittamalle vastuumyyjälle. Viestissä ilmoitettaisiin kielteisestä luottopäätöksestä ja sen perusteista sekä kehoitettaisiin vastuumyyjää olemaan yhteydessä asiakkaaseen. Automaattiviestillä tieto luottopäätöksestä kulkisi kaikille prosessin osapuolille, samalla tuottaen mahdollisimman vähän manuaalista työtä.

7.4 Taulukko kehittämiskohteista ja -ehdotuksista

Alla taulukossa 1 on esitettyä yhteenveto luottopäätösprosessin kehittämiskohteista ja -ehdotuksista sekä ehdotusten mahdollisista hyödyistä. Taulukon sisältö koottiin ryhmähaastattelussa tulosten sekä luotonvalvonnan työssä saatujen kokemusten perusteella.

<i>Kehittämiskohde</i>	<i>Kehittämisehdotus</i>	<i>Tavoite</i>	<i>Hyöty</i>
Tilihakemuslomake			
<ul style="list-style-type: none"> • Y-tunnus kenttä 	Kenttää rajoitukseksi 7 numeroa ja väliviiva	Vähentää hakemukselle virheellisesti ilmoitettujen y-tunnusten määrää	Tilit avautuisivat oikealla y-tunnuksella ERP-järjestelmään (Ei tarvitsisi ottaa ylös ja käydä korjaamassa myöhemmin)
<ul style="list-style-type: none"> • Väärä allekirjoittaja(t) 	Asiakasta yrityksen allekirjoituksista muistuttavan tekstin lisääminen tilihakemukselle	Vähentää väärillä allekirjoittajilla olevien tilihakemusten määrää	Vähentää hylättyjen ja uudelleen täytettyjen hakemusten määrää. (säästää luotonvalvojan, myyjän ja asiakkaan aikaa)
<ul style="list-style-type: none"> • Sähköpostiosoite kenttä 	Sähköpostiosoitteen kysyminen asiakkaan kahteen kertaan	Vähentää tilihakemuksen allekirjoituslinkin toimitusvirheitä	Ei allekirjoituslinkin toimitusvirheen vuoksi avoimeksi jääneitä tilihakemuksia (Vähemmän yhteydenottoja luotonvalvontaan sekä parempi asiakaskokemus)
Vakuuslomake			
<ul style="list-style-type: none"> • Täyttö ja tarkistus 	Uuden vakuuslomakkeen luominen. Vastaavanlainen kuin tilihakemuslomake.	Selkeämmät ja helppolukuisemmat kentät	Luotonvalvojalle helpompi ja nopeampi täyttää sekä tarkastaa
<ul style="list-style-type: none"> • lähetys, allekirjoitus ja arkistointi 	Uuden vakuuslomakkeen siirtäminen tilihakemuslomakkeiden yhteyteen	Sähköistää vakuuslomakkeiden lähetys, allekirjoitus ja arkistointi	Modernimpi käytäntö. Poistaisi vakuuslomakkeiden käsittelystä ylimääräisen odotusajan
Kielteisen luottopäätöksen kirjaaminen			
<ul style="list-style-type: none"> • Kielteisten luottopäätösten perusteiden kirjaus 	Vetovalikon lisääminen. Vetovalikko sisältää yleisimmät kielteiseen luottopäätökseen johtaneet syyt	Luottopäätöksen perusteet valittaisiin vetovalikosta	Vähentää manuaalista työtä kirjoittamisen muodossa
<ul style="list-style-type: none"> • Kielteisestä luottopäätöksestä tiedottaminen 	Automaattiviesti vastuumyyjälle kielteisestä luottopäätöksestä	Luottopäätöksestä ei tarvitsisi tiedottaa erillisellä sähköpostiviestillä	Vähentää manuaalista työtä sekä sähköpostikirjeenvaihtoa

Taulukko 1. Luottopäätösprosessin kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Kehittämiskohteita nousi prosessin kolmelta osa-alueelta: tilihakemuksesta sekä hakemuksen allekirjoittamisesta, vakuuslomakkeiden käsittelystä sekä kielteisen luottopäätöksen kirjaamisesta. Tilihakemukseen ja sen allekirjoittamiseen liittyvät kehityskohteet liittyivät prosessin varmuuteen. Opinnäytetyössä nousseilla kehittämisehdotuksilla pyrittiin hakemuksesta ja sen allekirjoittamisesta varmempi, missä virheellisesti syötettyjen tietojen mahdollisuus olisi pienempi. Oikeilla tiedoilla täytetyt tilihakemukset ovat perusta sujuvammalle luottopäätösprosessille ja säästäisi näin kaikkien prosessissa toimivien osapuolien aikaa ja resursseja.

Vakuuslomakkeiden eli panttaus- ja takaussitoumusten käsittelyn sekä kielteisen luottopäätöksen kirjaamisen kehittämiskohteet liittyivät prosessin tehokkuuteen ja manuaaliseen työhön. Ryhmähaastattelussa todettiin vakuuslomakkeiden käsittelyssä odotusaikoja sekä hiukan vanhanaikaisia käytänteitä, koska lomakkeiden käsittely tapahtui pääsääntöisesti paperisena. Kehittämisehdotuksena vakuuslomakkeet siirrettäisiin tilihakemuslomakkeiden yhteyteen, mikä mahdollistaisi vakuuslomakkeiden kokonaan sähköisen käsittelyn. Kielteisen luottopäätöksen kirjaamisen kehityskohteet liittyivät manuaaliseen työhön kirjoittamisen muodossa. Kehittämisehdotuksina lisättäisiin vetovalikko yleisimmistä kielteiseen luottopäätökseen johtaneista syistä sekä kielteisestä luottopäätöksestä muodostettaisiin automaattiviesti, eikä luotonvalvojan tarvitsisi tiedottaa luottopäätöksestä ja sen perusteista myyntiorganisaatiota sähköpostiviestin välityksellä.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa nykyinen luottopäätösprosessi ja löytää prosessista kehityskohteita sekä laatia kehittämissuositukset. Kehittämistyön toimeksiantaja Yritys X:n toiveena oli löytää kehittämissuosituksia, jotka fokusoituvat prosessin tehokkuuteen, resurssikulutukseen ja varmuuteen. Opinnäytetyössä luottopäätösprosessia tutkittiin luotonvalvonnan näkökulmasta ja kehittämissuositukset tulisivat ensisijaisesti luotonvalvontaa varten.

Tuntemusta tutkimuksen aiheeseen haettiin teoreettisesta viittekehystä, joka koski asiakasluotosta, luottotietojen arviointia ja liiketoimintaprosessien kehittämistä. Tutkimuksen aineisto kerättiin omalla havainnoinnilla ja kohdeyrityksen luotonvalvonnan tiimiin kohdistuneella ryhmähaastattelulla. Oman havainnoinnilla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymykseen: Minkälainen on nykyinen luottopäätösprosessi? Luottopäätösprosessin nykytilan kuvauksessa käytettiin uimaratakaaviota sekä prosessin tekstimuotoista läpikäyntiä. Kahden erilaisen kuvaustyypin avulla pystyi hahmottamaan prosessin tapahtumien kulkua sekä sisältöä, joten prosessinkuvaus mielestäni vastasi sille asetettuun tutkimuskysymykseen.

Ryhmähaastattelu pyrki vastaamaan tutkimuskysymykseen: Mitkä ovat luottopäätösprosessin kriittisimmät kehityskohteet? Ryhmähaastattelun perusteella todettiin prosessin vastaavan sille asetettuihin ensisijaisiin tavoitteisiin, joita ovat uusien asiakkaiden perusteellinen luottokelpoisuuden arviointi ja asiakastilin avaus. Kehittämissuosituksia nousi esiin tilihakemuslomakkeesta, vakuuslomakkeista sekä kielteisen luottopäätöksen kirjaamisesta.

Sen lisäksi, että ryhmähaastattelu vastasi sille asetettuun tutkimuskysymykseen, se toimi myös tukena kehittämissuositusten löytämisessä. Haastateltavien tuodessa esiin prosessin kehityskohteet, tuli perään näkemyksiä ja toiveita näiden korjaamiseksi. Tutkimuksessa nousseista kehittämissuosituksista tehtiin Yritys X:lle taulukko, josta nopealla silmäyksellä saa käsityksen luottopäätösprosessin kehityskohteista ja -suosituksista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista prosessin käytännön toimintaan. Konkreettisia kehittämissuosituksia nousi tilihakemuksesta ja sen allekirjoittamisesta, vakuuslomakkeiden käsittelystä sekä kielteisen luottopäätöksen kirjaamisesta. Tilihakemukseen ja sen allekirjoittamiseen liittyvät kehityskohteet liittyivät prosessin varmuuteen. Opinnäytetyössä nousseilla kehittämissuosituksilla pyrittiin tekemään tilihakemuksesta ja sen allekirjoittamisesta varmempi, missä virheellisesti syötettyjen tietojen mahdollisuus olisi pienempi. Vakuuslomakkeiden kehittämissuosituksessa ne siirrettäisiin tilihakemuslomakkeiden yhteyteen, mikä mahdollistaisi vakuuslomakkeiden kokonaan sähköisen käsittelyn. Kielteisen luottopäätöksen kehittämissuosituksessa lisättäisiin vetovalikko yleisimmistä kielteiseen luottopäätökseen johtaneista syistä sekä kielteisestä luottopäätöksestä muodostettaisiin automaattiviesti, eikä

luotonvalvojan tarvitsisi tiedottaa luottopäätöksestä ja sen perusteista myyntiorganisaatiota sähköpostiviestin välityksellä.

Vaikka kehittämissuhteita laadittiin ensisijaisesti luotonvalvonnan näkökulmasta, on perustelua väittää, että prosessin tehokkuuteen, varmuuteen sekä resurssien kulutukseen tehtävät muutosehdotukset olisivat myös muille prosessin osapuolille hyödyksi. Esimerkiksi virheettömämpi, varmempi ja suorituskykyisempi prosessi säästää myös myyntiorganisaation aikaa sekä parantaa asiakaskokemusta.

Opinnäytetyössä luottopäätösprosessin nykytilanne on analysoitu ja kehittämissuhteet laadittu. Seuraavaksi Martinsuon & Blomqvistin (2010, 6) prosessin kehittämisen teoriassa Yritys X:n tulisi pilotoida eli viedä kehittämissuhteet käytäntöön pienemmässä mittakaavassa prosessin läpi, todellisissa tai mallinnetuissa olosuhteissa. Tämä tarkoittaisi yhteistyötä sähköisen tilihakemuslomakkeen toimittajan kanssa, joka implementoisi kehittämissuhteet tilihakemuslomakkeelle. On realistista, että kehittämissuhteisiin tulisi muutoksia pilotoinnin yhteydessä. Asioiden kokeileminen käytännössä tuo esiin uudistuksien mahdolliset ongelmat. Lisäksi kehittämissuhteiden vieminen käytännön olosuhteisiin on huomattavasti monimutkaisempaa, kuin asioiden käsittely teorian tasolla, vaikka opinnäytetyön kehittämissuhteissa on pidetty mielessä käytännön toteutettavuus. Laamasen & Tinnilän (2009, 41–42) mukaan muutokset organisaatiossa tarvitsevat onnistuakseen johtajuutta. Prosessin kehitysohjelma ei etene itsestään, joten prosessille tulisi nimetä henkilö tai työryhmä, joka vastaa prosessinkehitysohjelman etenemisestä. Kehittäjän on myös saatava työlleen johdon täysi tuki ja tarvittaessa osallistuminen kehittämissuhteisiin.

Mielestäni opinnäytetyön tekeminen meni pääsääntöisesti moitteetta. Tutkimusmenetelmien valinnat olivat perusteluja ja niiden hyödyntäminen sujui hyvin. Työssä käytetty ryhmähaastattelu oli ensimmäinen pitämäni haastattelu. Haastattelijan rooli meni onnistuneesti ja tarvittaviin kysymyksiin saatiin vastaukset. Osaltaan haastattelun pitämistä helpotti, kun haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja, eikä tämän takia haastattelun pitäminen tuottanut paineita. Toisaalta haastateltavien ollessa tuttuja on vaarana, että haastattelusta tulee liian ”palaveri” tyyppinen, jossa kaikki haastattelun osallistujat ovat yhtä paljon äänessä ja haastateltavan sekä haastattelijan roolit unohtuvat.

Osaltani opinnäytetyön tekemisessä vaikeinta oli työn rajaaminen. Tutkimustyön tavoite tulisi rajata tarpeeksi kapeaksi sekä tarkaksi, jotta työssä pysyisi fokus tavoitteen saavuttamisessa. Tutkimustyön tavoitteen ollessa liian laava, työ yleensä harhailee tavoitteiden ympärillä, eikä teksti ole johdonmukaista. Etenkin opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa työn tavoitteen kanssa oli haasteita. Tavoitteita oli liian monta ja niitä oli kavennettava sekä tarkennettava, pitäen kuitenkin mielessä Yritys X:n toiveet sekä tavoitteet kehitystyön suhteen.

Lähteet

Hamm, R. 2016. Continuous Process Improvement in Organizations Large and Small: A Guide for Leaders. E-kirja. New York: Momentum Press, LLC. Lab Primo.

Havola, W. 2021. Luottoriskin hallinnan tulevaisuus: maksuhäiriömerkinnöistä maksuviiveiden seurantaan. Lemonsoft. Blogi. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://blog.lemonsoft.fi/luottoriskin-hallinnan-tulevaisuus-maksuhairiomerkinnoista-maksuviiveiden-seurantaan>

Ijäs, S. 2002. Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä: Ammattitaitoa, luovuutta ja myyntihenkeä. Helsinki: Suomen Asiakastieto Oy.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. E-kirja. Teknologiateollisuus Oy. Lab Primo.

Lehtonen, Y., Mökkönen, K., Töyrylä, H., Seulu, M., Tammenkoski, R. 2024. Perintä ja luotonhallinta. Alma Media Finland Oy. Viitattu 19.3.2025. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAHBGXC-TDG#kohta:PERINT\(\(c4\)\(\(20\)JA\(\(20\)LUOTONHALLINTA/piste:tv](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAHBGXC-TDG#kohta:PERINT((c4)((20)JA((20)LUOTONHALLINTA/piste:tv)

Lindström, J. 2000. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Ensimmäinen painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Opetusmoniste 2. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://researchportal.tuni.fi/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehitt%C3%A4mist%C3%A4>

Ojama, H. Mitä vaaditaan, että yritys nousee korkeimpaan AAA luottoluokkaan? Dun&bradstreet. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://www.dnb.com/fi-fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-vaaditaan-etta-yritys-nousee-korkeimpaan-aaa-luottoluokkaan.html>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. Uudistettupainos. Helsinki: Sanomapro.

- Pesonen, M. 2019. Onko prosessi ymmärretty väärin? Sixsigma. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://sixsigma.fi/onko-prosessi-ymmarretty-vaarin/>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Suomen Asiakastieto Oy a. Rating Alfa -yritysanalyysi ja luottokelpoisuusraportti. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/tuotteet-ja-palvelut/rating-alfa>
- Suomen Asiakastieto Oy b. Yrityksen luottotiedot ja luottoluokitus. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://www.aiakastieto.fi/web/fi/palvelut-yrityksille/tarkistaminen-kaupantekoa/luottotiedot-ja-luottoluokitus.html>
- Suomen Asiakastieto Oy, 2025. Rating Alfa -yritysanalyysi ja luottokelpoisuus malliraportti. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://www.asiakastieto.fi/resources/raportit-api/malliraportti/RatingAlfa.pdf>
- Tuominen, K. 2021. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? 2. uudistettupainos. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Liite 1. Teksti yrityksen allekirjoitusoikeuksista allekirjoituslinkin yhteyteen

Hyvä asiakas,

Hakemuksesi ja sopimuksemme on allekirjoitusta vaille valmis. Klikkaa Avaa, ja allekirjoita sopimus ohjeiden mukaisesti. Varmistatthän, että teillä on oikeus yhtiön puolesta allekirjoittamiseen. Yhtiösi vaatiessa kaksi allekirjoittajaa, avaa linkki ja paina kohdasta Lisää kollega > Toisen allekirjoittajan nimi ja sähköpostiosoite. Hän saa sähköpostiinsa linkin allekirjoitusta varten.

Yritys X:n asiakasnumero on käytettävissä 1-3 arkipäivän kuluessa hakemuksen vastaanottamisesta. Ystävällisin terveisin

Yritys X

Liite 2. Vetoalikkoon lisättävät kielteisen luottopäätöksen syyt

Vetoalikkoon lisättäviä kielteisen luottopäätöksen syitä:

- Väärä allekirjoittaja
- Luottoluokitus C
- Luottoluokitus B
- Vastuuhenkilöillä negatiiviset yritysytteudet
- Tuoreet vastuuhenkilömuutokset
- Maksuhäiriömerkintä
- Maksuviivetiö
- Heikko kannattavuus
- Heikko taloudellinen tilanne
- Vanha tilinpäätös
- Ei vakuutta
- Uusi yritys

Liite. 3 Automaattinen viesti vastuumyyjälle kielteisestä luottopäätöksestä

Hei,

Asiakas X:n luotollinen tilihakemus on hylätty. Hylätyn luottopäätöksen peruste/perusteet:

- xxx xxx
- xxx xxx

Asiakas x:lle on avattu käteisasiakkuus. Olet merkitty asiakkaan vastuumyyjäksi. Ole hyvä ja kontaktoida asiakas.

Asiakkaan yhteystiedot:

Sähköposti x

Puhelinnumero x

Terveisin

Yritys X