



Yritys X luotonvalvonnan ohjeen kehittäminen

Härkänen Niina

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritys X luotonvalvonnan ohjeen kehittäminen

Niina Härkänen
Tradenomi AMK, Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Niina Härkänen

Yritys X luotonvalvonnan ohjeen kehittäminen

2019

2019

Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia ehdotus uudesta luotonvalvonnan ohjeesta, joka kuvaa Yritys X:n luottopolitiikkaa. Yritys X on suomalainen konserniyritys, jonka asiakas-kunta koostuu sekä kotimaisista että ulkomaalaisista kuluttajista ja yrityksistä. Yritys X:llä on ollut käytössä luotonvalvonnan ohje, mutta sen on koettu vaativan kehittämistä. Lisäksi opin-näytetyössä haluttiin perehtyä luotonvalvonnan kannalta keskeisiin aihealueisiin.

Menetelminä käytettiin dokumenttianalyysia ja haastattelua. Henkilökunnan näkökulmaa oh-jeen kehittämistarpeista sekä yrityksessä olevista toimintatavoista kartoitettiin haastattelu-jen avulla. Haastateltavat rajattiin Yritys X:n luotonvalvonnan keskeisimpiin vastuuhenkilöi-hin. Ennen haastattelujen suorittamista tutustuttiin luotonvalvonnan osalta keskeiseen teo-riatietoon, Yritys X:n vuosikertomukseen ja olemassa olevaan luotonvalvonnan ohjeeseen. Teoriaosuudessa on keskitytty luottopolitiikkaan, luottokauppaan, vakuuksiin, luotonvalvon-taan ja perintään. Aineiston analysoinnissa käytettiin menetelmänä dokumenttianalyysia.

Työn lopputuloksena on ehdotus uudesta luotonvalvonnan ohjeesta, joka on vanhaan verrat-tuna selvästi tiivistetympi. Ohjeen liitetietoihin on kerätty tarkempaa tietoa, joten liitteitä voi hyödyntää tarkempien toimintaohjeiden päivittämisessä.

Haastatteluissa tuli esille myös muita, kuin itse luotonvalvonnan ohjeeseen liittyviä kehittä-mistarpeita. Tällaisia oli esimerkiksi tiedonkulku ja yhteistyö eri liiketoimintojen kanssa, luo-tonvalvonnan ohjeen jakelun kehittäminen sekä kirjauskäytäntöjen kehittäminen.

Asiasanat: Luotonvalvonta, luottopolitiikka, luottokauppa, perintä

Niina HärkänenNiina Härkänen

Company X, development of credit control guidelines

2019 2019 Pages 34

The purpose of this thesis was to formulate a proposal for a new credit control guide of Company X. The purpose of the guide is to describe the credit policy of Company X is a Finnish corporation with a customer base consisting of both domestic and international consumer and corporation customers. Company X has had credit control guidelines established, but there is the need to improve them. In addition, this thesis will also look into the key topics of credit control.

The methods used were document analysis and interviews. The personnel's perspective on the needs for developing the guidelines of credit control and the operating methods in the company were studied through interviews. The interviews were limited to key persons in Company X's credit control. Prior to the interviews, theoretical knowledge was researched from literature, the company's annual report and previous credit control guidelines. The theoretical part focuses on credit policy, credit trading, guarantee, credit control and debt collection. Document analysis was used as the method for data analysis.

The result of the thesis is a proposal for a new credit control guide which is much more compact than the old one. More detailed information has been compiled into the appendices of the guide so that the appendices can be used to update more detailed instructions.

The interview results also highlighted the need to develop of other things, not just the credit control guidelines. These include information flow and collaboration between credit control and different business functions, improving the distribution of credit control guideline and developing enrolment practices.

Keywords: credit control, credit policy, credit trading, debt collection

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.....	7
2.1	Luottopolitiikka osana yrityksen riskien hallintaa.....	7
2.2	Luottokauppa.....	9
2.2.1	Luottopäätös.....	9
2.2.2	Maksuehdot.....	11
2.2.3	Laskutus ja reklamaatioiden käsittely.....	11
2.2.4	Maksuviive ja viivästyskorko.....	12
2.3	Vakuudet ja niiden realisointi.....	13
2.4	Luotonvalvonta.....	14
2.5	Perintä.....	15
2.5.1	Vapaaehtoinen perintä.....	15
2.5.2	Oikeudellinen perintä.....	16
2.5.3	Kansainvälisten saatavien perintä.....	17
2.6	Luottotappio ja jälkiperintä.....	18
3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaus.....	18
3.1	Haastattelu.....	18
3.2	Dokumenttianalyysi.....	19
4	Tutkimustulokset ja kehittämissuositukset.....	20
4.1	Luotonvalvonnan keskeisimmät tavoitteet, vastuuhenkilöt sekä raportointikäytännöt.....	21
4.2	Tiukempi luottopolitiikka sekä Euroopan ulkopuoliset asiakkaat.....	22
4.3	Saatavien kotiuttamien ja reklamaatioiden käsittely.....	23
4.4	Luotonvalvonnan ohjeen kehitystarpeet ja jakelu henkilöstölle.....	24
4.5	Ehdotus luotonvalvonnan ohjeeksi.....	25
5	Pohdinta.....	26
	Lähteet.....	28
	Kuviot.....	31
	Liitteet.....	32

1 Johdanto

Monille yrityksille erilaiset maksuvaihtoehdot voivat olla välttämättömiä, jotta kauppa voidaan toteuttaa. Asiakkaan kannalta luottokauppa mahdollistaa liiketoiminnan sujumisen mahdollisen hetkellisen rahoitustarpeen aikana. Vaikka joustavien maksuvaihtoehtojen tarjoaminen voi lisätä asiakkuuksia, yritykset eivät voi joustaa, mikäli siitä syntyy liian suuri riski omalle liiketoiminnalle. Suurimmat luottokauppaan liittyvät riskit ovat luottotappioriski sekä maksuaikariski, joka vaikuttaa yrityksen omaan kassaan. (Luottokauppa on järkevää, mikäli riskit ovat hallinnassa 2019.)

Suurin osa suomalaisten yritysten välisestä kaupasta on luottokauppaa. Kannattavuuden maksimointiin pyrittäessä luotonvalvonta ja luottoriskien hallintaan liittyvät toimet ovat avainasemassa. (Ijäs 2002, 12.) Tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan suunnittelua on kirjallisen luottopolitiikan laatiminen. Luottopolitiikasta selviää ne toimintatavat ja periaatteet, joihin luottokauppa perustuu. (Lindström 2014, 4-5.)

Tämän opinnäytetyön aihe perustuu yritys X:n tarpeeseen kehittää yrityksen luottopolitiikkaa kuvaavaa luotonvalvonnan ohjetta. Yritys X:llä on luotonvalvonnan ohje, joka on tarkastettu vähintään vuosittain. Vuosien varrella ohjeeseen on kuitenkin lisätty myös asioita, jotka eivät siihen välttämättä kuulu, ja ohjeesta on tullut sekava. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä ehdotus uudesta luotonvalvonnanohjeesta.

Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin dokumenttianalyysia ja haastattelua. Opinnäytetyön teoriaosassa keskitytään luotonvalvonnan ja luottokaupan keskeisiin aihealueisiin. Haastattelujen avulla on haluttu kartoittaa yritys X:n luotonvalvonnan henkilökunnan kokemuksia yrityksen nykyisistä luotonvalvonnan käytännöistä ja kehittämistarpeista. Luotonvalvonnan ohjeen lisäksi yritys X:llä on olemassa tarkempia toimintaohjeita, joiden päivittäminen on ajankohtaista. Ehdotus uudesta luotonvalvonnan ohjeesta sisältää myös liitteitä, joita voi hyödyntää toimintaohjeiden päivittämisessä.

Luotonvalvontaa ja luottopolitiikkaa käsitteleviä opinnäytetöitä on tehty myös aikaisemmin. Aikaisemmat työt kuitenkin poikkeavat omastani hieman esimerkiksi toteutustavan osalta. Eeva-Maria Anttila (2011) on tarkastellut kasvavan konserniyrityksen luotonhallintakäytäntöjä, ja muodostanut siltä pohjalta luottopolitiikan rungon, jota yritys voi hyödyntää oman luottopolitiikkansa kehittämisessä. Anttilan työssä asiakaskunta koostuu kuluttaja-asiakkaista ja poikkeaa siltä osin oman toimeksiantajayritykseni asiakasrakenteesta. Heli Kääriäinen (2012) on opinnäytteessään laatinut ehdotuksen Yritys X:n luottopolitiikasta. kyseisessä työssä yrityksellä ei ole ennestään ollut kirjallista luottopolitiikkaa. Maria Laitila (2011) on tehnyt kattavan opinnäytteen yrityksen luottopolitiikan kehittämisestä. Laitilan työ on erittäin laaja. Itse olen kuitenkin rajannut teoriaosaa ja menetelmiä selvästi enemmän.

2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

2.1 Luottopolitiikka osana yrityksen riskien hallintaa

Kirjallisen luottopolitiikan laatiminen on tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan suunnittelua. Luottopolitiikasta selviää luottokaupan perusteena olevat toimintatavat ja periaatteet. (Lindström 2014, 4-5.) Kaikilla yrityksillä on joko suullinen tai kirjallinen luottopolitiikka. Luottopolitiikalla tarkoitetaan tapaa, jolla yrityksessä tehdään luottopäätöksiä. Myös se, että henkilökunta saa päättää kuinka luottopäätökset tehdään, on luottopolitiikkaa. (Talponen 2002, 21.) Luottopolitiikan tekeminen kirjallisena mahdollistaa sen, että kaikki saavat tiedon sen sisällöstä. Luottopolitiikasta selviää luotonvalvonnan tavoitteet, luottoriskien hallinnan menettelmät sekä eri osastojen rooli luottoriskien hallinnassa. Kirjallisessa luottopolitiikassa laajuutta tärkeämpää on se, että se sisältää yrityksen luotonannon kannalta keskeisimmät asiat. (Ijäs 2002, 23.)

Luottopolitiikka on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, koska sillä on suora vaikutus yrityksen kassavirtaan. Maksuviiveet voi rinnastaa korottomaan lainaan ja suuret myyntisaamiset voivat tyrehtyttää yrityksen kassavirran ja sitovat käyttöpääomaa. Liian tiukka luottopolitiikka saattaa olla este hyville asiakkaille ja vähentää myyntiä ja tuloja. Liian löysästä luottopolitiikasta taas voi olla seurauksena huonot asiakkaat ja suuret saatavat. Luottopolitiikan tavoitteena onkin löytää keskipiste, jossa voi antaa luottoa hyville asiakkaille ja tunnistaa asiakkaat, jotka kasvattavat luottoriskiä. (Sadler 2019.)

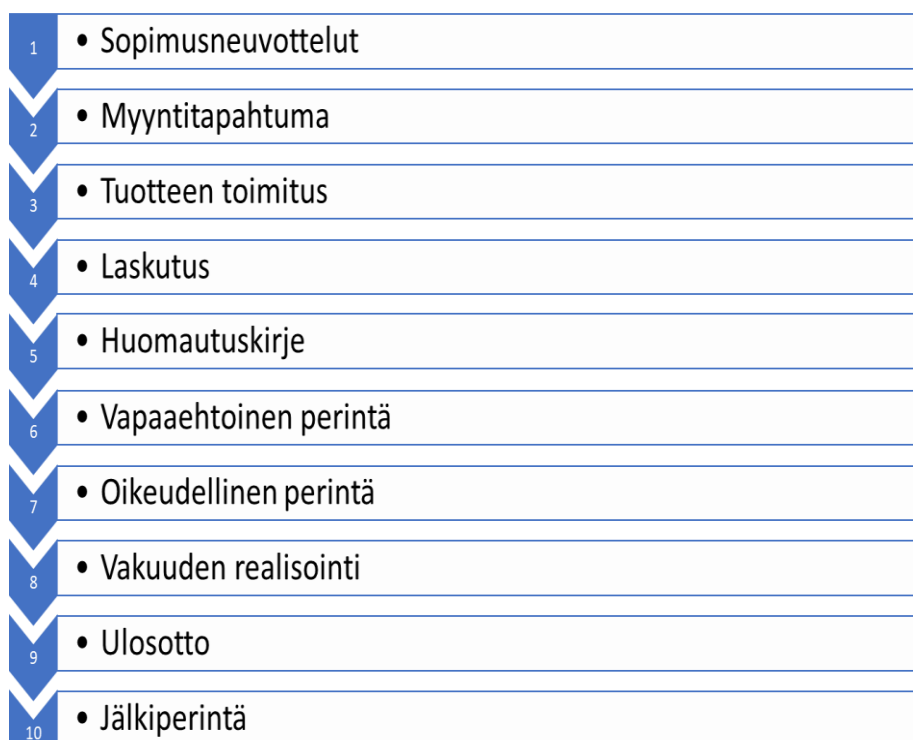
Ennen kuin yrityksen luottopolitiikasta tehdään lopullinen päätös, on arvioitava kuinka suuren kokonaisluottoriskin yritys voi ottaa. Tämän lisäksi on hyvä laskea, kuinka suuret luottotapitot yritys kestää yhden tai useamman tilikauden aikana. Kokonaisluottoriskin perusteella määritellään millaisten ja kuinka riskialttiiden asiakkaiden kanssa luottokauppaa voidaan tehdä. Lisäksi on arvioitava kuinka suurta osaa kokonaisriskistä yksi asiakas tai asiakasryhmä voi enimmillään edustaa. Myös se mitä tietoja tarvitaan luottopäätöstä tehtäessä ja mistä niitä hankitaan, on hyvä sisällyttää luottopolitiikkaan. (Lindström 2014, 4.)

Liiketoiminnan olosuhteet (yrityksen taloudellinen tilanne, varastotilanne, kannattavuus, asiakkaiden maksuviive, tulevaisuuden ennuste) on otettava huomioon luottopolitiikassa. Mikäli olosuhteet ovat normaalit, myös luottopolitiikkaan kirjataan normaalit luotonantamiskriteerit ja maksuehdot. Mikäli myyjällä on useita ostajaryhmiä, luottopolitiikkaa sovelletaan ostajaryhmittäin. Vapaampaa luottopolitiikkaa voidaan soveltaa poikkeavissa olosuhteissa, esimerkiksi poikkeamalla maksuehdoista tai luoton määrästä, mutta tämä on tehtävä harkitusti ja tiedotetusti. Poikkeamiin on saatava hyväksyntä riittävältä tasolta. Tällöin tulee tehdä myös laskelmat, joissa huomioidaan riskitason nousu normaalitasoon verrattuna. Riskitason nousua ja mahdollisia asiakasmenetyksiä huomioivat laskelmat tulee tehdä myös silloin, kun on

noudatettava tiukempaa luottopolitiikkaa esimerkiksi riittämättömien varastojen, heikon kannattavuuden tai pitkien tuotantoprosessien vuoksi. (Talponen 2002, 22-23.)

Kirjallisessa luottopolitiikassa tulisi kuvata luottopolitiikan perustehtävät sekä yleiset periaatteet. Luottopolitiikkaa laadittaessa on otettava huomioon yrityksen toimiala, alalla vallitseva tilanne, asiakaskunta sekä yrityksen koko ja sovellettava luottopolitiikka niiden mukaan. Mikäli yrityksellä on jo olemassa kirjallinen luottopolitiikka, pitää sen ajantasaisuus tarkistaa säännöllisesti. Tähän liittyy olennaisesti muutostarpeiden kartoittaminen (Luottopolitiikka haltuun 2019).

Luottopolitiikkaan on hyvä sisällyttää kuvaus luottoyksikön organisaatiosta, sekä ketkä ovat luottoasioiden vastuuhenkilöt ja mitkä heidän vastuualueensa ovat. Lisäksi on hyvä kuvata raportointia ja palaverikäytäntöjä. Tämän lisäksi kerrotaan luotonvalvonnan tavoitteet. (Luottopolitiikka haltuun 2019.)



Kuvio 1 Saatavan synty ja elinkaari (Lindström 2005, 26.)

Kuviossa 1 kuvataan saatavan syntyä ja elinkaarta. Jokainen vaihe vaikuttaa myös yrityksen sisäiseen toimintaan. Seuraavissa luvuissa on käsitelty tarkemmin toimenpiteitä saatavan elinkaaren eri vaiheissa. Kuvaus soveltuu erityisesti yritys X kaltaiselle pääsääntöisesti yritysasiakasmyyntiä tekeväälle organisaatiolle, mutta soveltuvin osin myös kuluttajakaupalle.

2.2 Luottokauppa

Luottokaupassa asiakas saa tuotteen ennen maksusuoritusta ja myyjälle syntyy saatava (Ijäs 2002, 11). Monille yrittäjille erilaisten maksuvaihtoehtojen tarjoaminen on ehtona kaupan toteutumiselle ja kilpailussa mukana pysymiselle. Yrityksen on kuitenkin huomioitava luottokauppaan sisältyvä riski, ennen siihen ryhtymistä. Luottoa ei voi antaa, mikäli oman liiketoiminnan kannattavuus vaarantuu. Suurimmat luottokauppaan liittyvät riskit ovat luottotappioriski ja omaan kassaan vaikuttava maksuaikariski. Luottokaupassa liiketoimintaa voi turvata suunnitelmallisen luottopolitiikan avulla. (Luottokauppa on järkevää, mikäli riskit ovat hallinnassa 2019.)

Uusia asiakkaita hankittaessa on aiheellista selvittää potentiaalisen asiakkaan luottokelpoisuus jo myyntineuvotteluiden alkuvaiheessa, jotta ikäviltä tilanteilta välttyttäisiin. Luottotietojen käyttö jo kohderyhmien valinnassa lisää markkinoinnin ja myynnin tehokkuutta. Henkilökohtaisessa myyntityössä asiakaskohtainen riski kannattaa kartoittaa jo ennen myyntityön aloittamista, jotta ei hukattaisi turhaan myyjän eikä asiakkaan resursseja. (Ijäs 2002, 99-100.)

Markkinoinnin ja myynnin kohdistamista merkittävämpää luottoriskien hallinnassa on tarjouksen tekeminen. Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen määräajassa, se on myyjän osalta sitova. Tämän vuoksi luottopäätös tulisi tehdä jo ennen tarjouksen tekemistä. (Ijäs 2002, 100.)

Myyjän toimintamahdollisuuksia maksurästitilanteissa voidaan parantaa laatimalla kirjallinen sopimus. Luottoriskin hallinnan kannalta sopimuksista tulee selvittää sopivien osapuolten yksilöintitiedot y-tunnuksineen, kaupan kohde, hinta sekä maksuehdot, asiakkaan luottoraja ja luoton määrä, laskutustapa, maksuviivästys ja korko seuraamukset, sopimuksen voimassaoloaika, vakuudet, omistuksenpidätys-, eräännyttämis- ja irtisanomisehdot, reklamaatiokäytännöt, riidan ratkaisun oikeuspaikka sekä päiväykset ja allekirjoitukset. (Ijäs 2002, 102-103; Lindström 2005, 58-64.) Kaupan kohteen yksilöiminen on tärkeää, koska mikäli tuote ei vastaa sopimusta, siinä on virhe. Luottokauppaan liittyvä sopimus on allekirjoitettava aina ennen kuin saatava on syntynyt. (Lindström 2005, 58, 132.)

Uusien asiakassuhteiden syntymisen viimeinen vaihe on kaupan solmiminen. Viimeistään tässä vaiheessa tulee asianmukaisen luottopäätöksen olla tehtynä. (Ijäs 2002, 101.) Ennen tuotteen luovuttamista asiakkaalle, myyjän on huolehdittava, että luottopäätökseen liittyvät ehdot kuten esimerkiksi vakuuksien toimittaminen on täytetty (Lindström 2005, 56,65).

2.2.1 Luottopäätös

Luottopäätös tarkoittaa päätöstä siitä, voiko yritys ryhtyä luottosuhteeseen asiakkaan kanssa ja millaisia ehtoja tarvitaan luottosuhteen syntymiseksi (Lindström 2005, 27). Luottopäätös-menettelyn kuvaaminen on tärkeä osa luottopolitiikkaa. Yrityksen luottopolitiikkaa tehtäessä on määriteltävä, kuka tekee luottopäätökset ja millaisiin tietoihin päätökset pohjautuvat,

minne päätökset kirjataan, kuka toteuttaa päätökset ja ketä niistä informoidaan. Monissa yrityksissä luottopäätöksen tekijä määräytyy sen mukaan, kuinka suuri luottoraja on kyseessä. (Lindström 2005, 26,28; Lindström 2014, 5.) Asiakkaan luottoraja määritellään samassa yhteydessä, kun luottopäätös tehdään. Luottorajan määrittely on osa luottopolitiikan toteuttamista ja siihen liittyy myös luottorajan ylittämisen seurauksista päättäminen. (Lindström 2005, 41-42.)

Luottotappioita ehkäistäessä luottopäätöksellä on merkittävä rooli. Luottopäätöksen tekemisen lähtökohtana on luottokauppaan liittyvän riskin tunnistaminen. Luottopäätösten tulee aina perustua yrityksen luottopolitiikkaan. Luottopäätöstä tehtäessä on pyrittävä minimoimaan luottotappioriskiä niin paljon kuin se on mahdollista, ilman että yrityksen liiketoiminta kärsii. Myönteinen luottopäätös syntyy perustellusta luottamuksesta asiakkaan maksukykyyn ja -halukkuuteen. Luottopäätös on siis harkittu riski. (Lindström 2005, 27-28.)

Kaikki luottopäätökseen vaikuttavat asiat on selvitettävä ennen päätöksen tekoa. Päätöksen tekemisessä käytettävien perusteiden on oltava olennaisia, oikeita ja tarpeeksi laajoja. Ensimmäiseksi tarkistetaan asiakkaan yksilöintitiedot. Yksilöintitietoja ovat yritysasiakkailla virallinen nimi, yhtiömuoto, y-tunnus, osoite sekä vastuuhenkilöt. Henkilöasiakkailla, nimi, osoite ja henkilötunnus. Henkilötunnuksen kertomista ei kuitenkaan aina voida edellyttää. (Lindström 2005, 28-31.)

Kun asiakkaan yksilöintitiedot on saatu ja tarkastettu, selvittää asiakkaan luottotiedot. Luottotietoja tarvitaan luottopäätöksen perusteeksi ja tueksi. Luoton ja siihen liittyvän riskin suuruus vaikuttaa siihen, kuinka laajoja luottotietoja kannattaa hankkia. Henkilötietolaki rajoittaa yksityishenkilön luottotietojen saatavuutta. (Lindström 2005, 30.)

On olemassa useita kanavia, joiden kautta luottotietoja voi hankkia. Luottotietoyhtiöt tarjoavat erilaisia luottotietopalveluja. Luottotietotoiminnan harjoittaminen on käytännössä rekisteripohjaista elinkeinon harjoittamista, jossa luottotietoja kerätään, muokataan ja tallennetaan edelleen jaettavaksi. (Lindström 2014, 29-31.) Luottotietotoiminnan harjoittamisesta on säädetty Luottotietolaissa. Laissa on kerrottu luottotietoyrityksiin kohdistuvista edellytyksistä, vaatimuksista ja velvoitteista. (Luottotietolaki 527/2007.)

Luottotietoyhtiöiltä on saatavilla erilaisia palveluja. Luottopäätösten tueksi on saatavilla esimerkiksi luottoluokituksia, riskimittareita, luottosuosituksia sekä päätöksentekopalveluita. Joiltain yhtiöiltä on mahdollista saada myös ulkomaisten yhtiöiden luottotietoja. Asiakkaiden seuranta varten on olemassa erilaisia valvontapalveluita. Luottotietoyhtiöiden lisäksi luottokelpoisuuteen vaikuttavia tietoja voi saada esimerkiksi asiakkaan kotipaikkakunnalla toimivan aluekonttorin tai tytäryhtiön henkilöstöltä. (Lindström 2014, 29-36.)

2.2.2 Maksuehdot

Maksuehto määrittelee ajan, jonka kuluessa ostajan tulee maksaa saatava. Maksuehdossa määritetty aika voidaan laskea alkavaksi joko tavaran toimituksesta, työn valmistumisesta tai laskun päiväyksestä. Yritystoiminnassa on kannattavaa sopia omat myyntiehdot ostoehtoja lyhyemmiksi. Maksuehdoista tulee sopia niin selkeästi, että ostaja tietää ne jo ennen kuin saatava syntyy. (Lindström 2014, 76-77.)

Maksuehdot vaihtelevat eri toimialoilla. Yleiset maksuehdot yritysten välisessä tili- tai luottomyynnissä ovat 7-21 päivää netto tuotteen toimittamisesta. Pidempiä maksuaikoja käytetään pääsääntöisesti vain vanhojen, hyvien ja suurien asiakkaiden kanssa. Pitkät maksuajat lisäävät luottotappioriskiä ja vaikuttavat kassaan sidottuun pääomaan. Pidemmät maksuehdot eivät enää nykyään yleensä lisää kilpailuetua. Tuotteen tai palvelun hinta, laatu ja toimitusaika ovat kilpailukyvyn kannalta merkityksellisempiä. (Lindström 2014, 76-77.)

2.2.3 Laskutus ja reklamaatioiden käsittely

Luottokaupassa syntyneen saatavan kotiuttaminen alkaa laskun lähettämisestä. Paras ajankohta laskun lähettämiselle on heti, kun saatava on syntynyt. Hidas laskutus on sekä asiakkaan että myyjän kannalta huono asia, eikä anna hyvää kuvaa yrityksen toiminnasta. Hidas laskutusrytmi voi vaikeuttaa asiakkaan ostoreskontran hoitoa ja voi vaikuttaa myyjän talouteen, koska pääomaa on turhaan saataviin sitoutuneena. (Lindström 2005, 118.)

Oikean ajoituksen lisäksi laskun sisällöllä on merkitystä. Maksajan on kyettävä päättelemään laskun tietojen perusteella muun muassa kenelle lasku kuuluu, mikä on laskun peruste, milloin saatava on syntynyt, onko maksuehto oikea ja onko lasku sopimuksen mukainen. (Lindström 2014, 143.)

Sovittaessa laskutus voidaan hoitaa myös ennakoon, jolloin tuotteen toimitus tapahtuu vasta ennakkomaksun jälkeen. Tällöin maksettu ennakko on saatavaa myyjältä ja myyjä on velallisen asemassa. (Lindström 2005, 118; Tomperi 2017, 97.) Ennakkomaksun avulla voidaan myös maksuhäiriöisen asiakkaan asiakassuhdetta jatkaa. Tämä saattaa heikentää velallisen maksuvalmiutta entisestään, mikä voi johtaa asiakkaan siirtymiseen toisen palveluntarjoajan asiakkaaksi. Ennakkomaksun vaatiminen on helpointa silloin, jos tuote on asiakkaalle erityisen tärkeä, eikä sitä ole saatavilla muualta. (Bräysy 2013, 35-36.)

Laskutukseen ja tuotteiden toimitukseen liittyvien reklamaatioiden käsittely on tärkeää ja kuuluu hyvään asiakaspalveluun. Aiheellisten reklamaatioiden avulla virheet saadaan korjattua nopeasti. Tilanteet joissa velkojalla ja velallisella on eri käsitys reklamaation perusteista aiheuttavat ongelmia. Saatava on riitainen, mikäli velkoja ja velallinen ovat eri mieltä saatavan perusteesta tai määrästä. Reklamaatioilla ja saatavien riitauttamisella on merkitystä, mikäli joudutaan oikeudelliseen perintään. Mikäli saatava on riitautettu reklamaatiolla tai

jollain muulla tavalla, oikeudellisessa perinnässä käytetään laajaa haastehakemusta suppean sijasta. (Lindström 2005, 130.) Reklamaatioiden käsittely on hyvä kuvata luottopolitiikassa (Ijäs 2002, 42), ja ne on hyvä pyytää aina kirjallisina (Lindström 2014, 70).

2.2.4 Maksuviive ja viivästyskorko

Laskujen hidas maksaminen saattaa tulla yrityksille jopa kalliimmaksi, kuin kohtuulliset luottotappiot. Pohjoismainen viivästyskorkokäytäntö parantaa tätä tilannetta. Kaikissa maissa ei kuitenkaan ole samanlaista korkolakia ja maksuviiveet saattavat olla hyvinkin pitkiä. Myyntisaamisten kiertoaikaa lyhentämällä saadaan vähennettyä sitoutunutta käyttöpääomaa ja siten syntyy säästöä korkokuluissa, mikäli yritys on rahoittanut toimintaansa vieraalla pääomalla. Yrityksen ottaman lainan koron ollessa korkea, ja myynnin voittomarginaalin pieni, on saatava kotiutettava nopeasti, ettei voitto katoa korkokuluihin. (Talponen 2002, 16,53.) Vaikka asiakas maksaisi laskunsa ajallaan, syntyy jokaisesta päivästä, jolloin raha on kotiuttamatta, yritykselle kuluja. Saatavat ovat aina joko yrityksen omaa pääomaa, jota ei saada tuottamaan ennen rahojen kotiuttamista, tai vierasta pääomaa, josta aiheutuu korkokuluja. (Ijäs 2002, 30.)

Myyntisaamisten kiertoaika voidaan laskea kertomalla myyntisaamisten määrä 365:llä ja jakamalla tämä vuoden liikevaihdolla.

$$\text{myyntisaamisten kiertoaika (päiviä)} = \frac{\text{myyntisaamiset} * 365}{\text{liikevaihto 12kk}}$$

Tämä tunnusluku kertoo, kuinka monta päivää keskimäärin yrityksen liikevaihto on saamisina ennen rahojen kotiuttamista kassaan. Luku kertoo yrityksen perinnän tehokkuudesta sekä asiakkaiden maksuajoista. Yritys voi parantaa tulorahoituksen riittävyyttä ja maksuvalmiuttaan myyntisaamisten kiertoa tehostamalla. Parhaana tilanteena yrityksen maksuvalmiuden kannalta pidetään sitä, että sekä ostovelkojen että myyntisaamisten kiertoajat ovat lähes saman suuruiset. Tunnusluvun tavoitetaso määräytyy toimialalla vallitsevien maksuajojen mukaan. (Myyntisaamisten kiertoaika 2019.)

Esimerkiksi jos yrityksen myyntisaamiset ovat 30 miljoonaa euroa ja liikevaihto 300 miljoonaa euroa, saadaan myyntisaamisten kiertoajaksi:

$$\frac{30 \text{ milj. €} * 365}{300 \text{ milj. €}} = 36,5 \text{ päivää}$$

mikäli myyntisaamistenkiertoaikaa saadaan lyhennettyä kahdella päivällä, vapautuu käyttöpääomaa 1,64 miljoonaa euroa seuraavasti:

$$X \text{ milj. €} * 365 = 34,5$$

$$300 \text{ milj. €}$$

$$X = (300 * 34,5) / 365 = 28,36$$

$$30 - 28,36 = 1,64$$

5% korkokantaa soveltamalla vuosittaista säästöä syntyy 82 000 euroa. (Talponen 2002, 53.)

Maksuviiveillä voi olla useita vaikutuksia yrityksen toimintaan. Mikäli rahaa ei tule kassaan sovitussa ajassa, yrityksen oma maksuvalmius voi kärsiä. Lisäksi maksuviiveet voivat johtaa luottamuspulaan asiakassuhteessa. (Järvinen 2017.) Maksuviiveet vaikuttavat eniten pk-yritysten toimintaan. Yritys ei voi tehdä investointeja ja kasvaa, jos kassaan ei tule rahaa. (Saarijärvi, 2018; Maksuviiveet on saatava kuriin 2019.)

Viivästyskorko voidaan katsoa korvaukseksi siitä, että velallinen pitää velkojan rahoja hallussaan sovittua pidempään. Aikaisemmin koroton luottosuhde muuttuu viivästyskoron myötä kontrolliseksi. (Lindström 2014, 149.) Viivästyskorosta säädetään korkolaissa (633/1982). Korkolain mukaan velallisen on maksettava viivästyskorkoa, mikäli maksusuoritus tapahtuu eräpäivän jälkeen. Kaupallisten sopimusten maksun viivästyessä korkoprosentti määräytyy siten, että Euroopan keskuspankin viimeisen puolivuotiskauden ensimmäisen kalenteripäivän korko pyöristetään ylöspäin lähimpään puoleen prosenttiin ja siihen lisätään kahdeksan prosenttia. (Korkolaki 633/1982, Lindström 2014, 149-152.)

Viivästyskoron maksuvelvollisuus alkaa velan eräpäivästä, mikäli se on sitovasti ennalta määrätty. Mikäli eräpäivää ei ole määrätty, viivästyskorkoa on maksettava 30 päivän kuluttua laskun lähettämisen tai määrätyn rahasumman suorittamisvaatimuksen jälkeen. Viivästyskorkoa ei kuitenkaan tarvitse maksaa ajalta ennen laskun tai vaatimuksen saapumista. (Lindström 2014, 154.)

2.3 Vakuudet ja niiden realisointi

Velkoja voi vaatia asiakkaalta vakuuden ennen luotonantoa ja siten parantaa mahdollisuksiinsa saatavien perinnässä (Bräysy 2013, 11; Kivelä, Nordell, Pirinen & Honkanen 2010, 175). Vakuutena velallinen voi joko antaa omaisuuttaan pantiksi tai järjestää takauksen. Vierasvelkapanttauksesta puhutaan, mikäli kolmas osapuoli sitoutuu antamaan omaisuuttaan pantiksi. (Kivelä ym. 2010, 175.)

Panttauksella tarkoitetaan sitoumusta, jossa pantinantaja antaa omaisuuttaan joko oman tai toisen henkilön velan vakuudeksi. Mikäli saatavaa ei suoriteta, velkoja saa myydä pantatun omaisuuden ja käyttää myynnistä saadut varat lainan maksuun. (Takaus ja panttaus 2019.) Vähintään kuukausi ennen pantin myyntiä sen omistajalle on ilmoitettava, että pantti

myydään, mikäli saatavaa ei suoriteta. Myös pantin omistajan etu on huomioitava panttia myytäessä. (KK 10 luku 2 §.)

Käteispantnin realisointi on suoritettava julkisella huutokaupalla, mikäli realisoinnista ei ole panttaussitoumuksessa määrätty muuta. Mikäli panttaussitoumuksessa on annettu lupa vakuuden realisoinniseksi velkojan parhaaksi katsomalla tavalla, voi olla, että vapaaehtoisella kaupalla kohteesta saadaan paras hinta. Jos vapaaehtoisella kaupalla ei löydy ostajaa, pantti myydään yleensä täytäntöönpanoviranomaisen toteuttamassa ulosmittaushuutokaupassa. Ulosmittaushuutokauppaa varten velkojan on hankittava käräjäoikeudesta täytäntöönpanopöytäkirja. Pantin realisointi voidaan tehdä myös panttihuutokaupassa. (Lindström 2014, 103-104.)

Takauksessa velan takaaja sitoutuu vastaamaan velallisen velanmaksusta. Mikäli velallinen ei maksa velkaansa, takaaja joutuu maksamaan sen. Omavelkaisessa takauksessa takaaja sitoutuu vastaamaan velasta kuten omasta velastaan. Tällöin velkoja voi velan erääntyessä vaatia maksua suoraan takaajalta, mikäli velallinen ei ole suorittanut velkaa. Takaajalla on kuitenkin oikeus saada päävelalliselta korvaus suoritetusta maksusta. Toissijaisessa takauksessa velkoja saa vaatia takaajalta suoritusta, mikäli velallinen on todettu maksukyvyttömäksi. Takaukset ovat pääsääntöisesti toissijaisia, mutta jos halutaan omavelkainen takaus, se pitää kirjata selkeästi takaussitoumukseen. (Kivelä ym. 2010, 175-1976; Omavelkainen takaus 2019.)

Velkoja voi periä saatavansa ulkopuoliselta takaajalta tai vakuudenasettajalta, vaikka päävelallinen olisi velkajärjestelyssä. Ainoastaan velallisen suoritettavana olevaa rästivelkaa voidaan vaatia takaajalta. Takaus koskee ainoastaan päävelkaa, ellei erikseen ole sovittu sen koskevan myös liitännäis- ja korkokuluja. Suoritusta tulee vaatia takaajalta kolmen vuoden kuluessa päävelan erääntymisestä. (Lindström 2005, 87, 97, 383.)

2.4 Luotonvalvonta

Luotonvalvonnan tehtävänä on seurata aktiivisesti asiakkaita sekä hankkia ja hallinnoida heitä koskevia tietoja. Saatujen tietojen pohjalta on tarvittaessa ryhdyttävä nopeisiin toimenpiteisiin. Kaikkia asiakkaita ei tarvitse aina kohdella samalla tavalla luotonvalvonnassa koska asiakkaat voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Luotonvalvonnan tulee huolehtia riskien hallinnasta ja panostaa niihin asiakkaisiin, joiden riski on suurin. Reskontratiedot toimivat luotonvalvonnan perustana, ja niistä voidaan seurata asiakkaan maksukäyttäytymistä sekä saatavien määrän kehitystä. Luottorajan ylityksiin tulee reagoida välittömästi. Reskontratietojen lisäksi tietoja voidaan hankkia myös muilla tavoin. Asiakkaiden luottotietoja pitää seurata jatkuvasti myös muiden tietolähteiden avulla. (Lindström 2005, 139.)

Reskontratietojen seuraamisen lisäksi asiakasseurannassa voidaan käyttää myös valvontapalveluita, jotka ilmoittavat asiakkaan maksuhäiriöistä (Lindström 2005, 139). Vaikka asiakkaan luottokelpoisuus olisi ollut kunnossa asiakassuhteen alussa, se voi muuttua ajan kuluessa.

Valvontapalveluiden avulla voidaan maksuhäiriötietojen lisäksi saada yritysasiakkaista myös muita luotonvalvonnan kannalta tärkeitä tietoja. Tällaisia valvontapalveluiden avulla saatavia tietoja ovat yritysasiakaan juridisten tietojen, kuten nimen tai yhtiömuodon muutokset, fuusiot ja lakkautukset. Kaikkia asiakkaita ei ole pakko lisätä erilliseen luottotietoyhtiön valvontaan, vaan riskikartoituksen perusteella voi päättää valvonnan tason. (Ijäs 2002, 115-119.)

2.5 Perintä

Laissa saatavien perinnästä (513/1999) säädetään erääntyneen saatavan perinnästä, sekä muista asioista, jotka liittyvät perintään ja velkojan ja velallisen asemaan. Kyseisessä laissa perinnäksi katsotaan ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään saamaan velalliselta vapaaehtoinen suoritus erääntyneistä saatavista.

Erääntyneet saatavat kasvattavat luottotappioriskiä ja lisäävät kuluja saatavien kierron hidastumisena. Riskialttiiksi todettujen yritysten saatavat ja suuret saatavat vaativat välittömiä yksilöllisiä toimenpiteitä. Perintätoimet alkavat yleensä maksumuistutuksen lähettämisellä. Erääntyneestä saatavasta muistuttaminen on perintälain tarkoittamaa perintää. Kuluttajasaa- tavia perittäessä on noudatettava perintälaisa säädettyjä aikarajoja. Maksusuorituksen viivästyessä tulee asiaan reagoida nopeasti, määrätietoisesti ja kohteliaasti. (Lindström 2005, 141-142.)



Kuvio 2 Perinnän vaiheet (Mitä tapahtuu, jos lasku jää maksamatta? 2019; Mitä perinnässä tapahtuu? 2019).

2.5.1 Vapaaehtoinen perintä

Vapaaehtoisella perinnän avulla pyritään saamaan erääntynyt saatava velalliselta ilman tuomioistuimen ja ulosottomenettelyn käyttöä (Lindström 2005, 174). Laki saatavien perinnästä (513/1999) säätelee vapaaehtoista saatavien perintää. Lain tarkoituksena on suojella velallista eikä sen säännöksistä saa poiketa velallisen vahingoksi. Lain mukaan perinnässä on

käytettävä hyvää perintätapaa ja maksujärjestelyihin on suhtauduttava vastuullisesti. (Laki saatavien perinnästä 513/1999; Bräysy 2013, 20-21; Jaakkola & Sorsa 2005, 223-224.)

Tyypillisesti perintä käynnistyy perintäkirjeen lähettämällä. Perintäkirjeen tulee olla selkeä ja määrätietoinen. Siinä on viitattava saatavan perusteeseen selkeästi ja kerrottava seuraavista perintätoimista, mikäli saatavaa ei makseta. Perintäkirjeessä kuvattujen uhkien pitää olla todellisia ja pohjautua lainsäädäntöön. (Lindström 2005, 200-203.)

Sähköpostin käyttö yritysten välisessä viestinnässä yleistyy jatkuvasti. Sähköpostia voidaan käyttää perinnässä, kun halutaan viestin menevän perille nopeasti. Sähköpostin etuna on, että sen lähettämisaikankohda ja vastaanottaja jäävät muistiin, joten velkoja voi hyödyntää näitä tietoja, mikäli joudutaan oikeudelliseen perintään. Muita perinnän keinoja ovat mm. puhelinperintä, sähkö, faksi sekä henkilökohtainen perintä. (Lindström 2005, 202-207.)

Yksityisoikeudellinen tratta tarkoittaa julkisuusuhkaista maksukehotusta, jossa vaaditaan yritysvelallista suorittamaan velkojan saatava sekä siihen liittyvät viivästyskorot ja perimiskulut määräajan kuluessa. Useimmiten tratan lähettäjä on perintätoimisto tai suuryritys, joka hoitaa perinnän itse. Yksityisoikeudellisen tratan vaikutus perustuu siihen, että mikäli velallinen ei maksa trattaa eräpäivään mennessä, voidaan trattaa protestoida julkisesti, jolloin siitä seuraa maksuhäiriömerkintä. (Lindström 2005, 207-208.) Trattaa saa käyttää vain erääntyneen, selvän ja riidattoman saatavan perimisessä ja sen käyttö edellyttää aikaisemmin annettua tai lähetettyä maksumuistutusta. (Lindström 2014, 262.)

2.5.2 Oikeudellinen perintä

Oikeudelliseen perintään päädytään, jos saatavaa ei saada kotiutettua vapaaehtoisen perinnän keinoin (Lindström 2005, 174). Oikeudellinen perintä tarkoittaa sitä, että tuomioistuimessa nostetaan velkomuskanne, ja ulosottoviranomainen suorittaa tuomion pakkotäytäntöpanon. Yksityisoikeudellisen saatavan ulosottooperusteena on saatavaa koskeva tuomio. Julkisoikeudellinen saatava voidaan ulosottaa ilman tuomiota. (Jaakkola & Sorsa 2005, 227.)

Velkomuskanne nostetaan toimittamalla velallisen kotipaikan käräjäoikeuteen kirjallinen haastehakemus. Juttu käsitellään oikeudessa riita-asiana. Oikeudenkäynnissä asiamiehenä tai avustajana toimivalla henkilöllä on oltava suoritettuna oikeustieteellinen tutkinto, ja hävinnyt osapuoli joutuu vaadittaessa korvaamaan myös vastapuolen oikeudenkäyntikulut. (Jaakkola & Sorsa 2005, 227-228.) Ennen perinnän käynnistämistä, perinnän suorittajan kannattaa olla yhteydessä velallisen kotipaikan ulosottomieheen. Ulosottomies saattaa tietää jo ennalta velallisen varallisuus- ja ulosottotilanteen. Mikäli velallisella on ennestään vakavia maksuhäiriöitä, on oikeudellisessa perinnässä onnistuminen epätodennäköistä lyhyellä aikavälillä. (Lindström 2005, 216-217.)

Perinnän kustannukset on arvioitava ennen oikeudellisen perinnän aloittamista. Jos saatava on pieni eikä velallisen varallisuudesta ole varmuutta, tai mikäli perinnän kustannukset ovat perittävän summan suuruisia, oikeudellista perintää ei välttämättä kannata käynnistää. Velallinen on yleensä vastuussa oikeudellisen perinnän kustannuksista, mutta mikäli tämä osoittautuu varattomaksi, velkoja joutuu vastaamaan kuluista. (Lindström 2005, 217.)

Tuomioistuimen antaman rahamääräistä suoritusta koskevan tuomion tai julkisoikeudellisen saatavan täytäntöönpanoa kutsutaan ulosotoksi. Julkisoikeudellinen saatava voidaan ulosottaa ilman oikeuden päätöstä. Ulosottoasia pannaan vireille velallisen kotipaikan ulosottoviranomaisille toimitettavalla kirjallisella hakemuksella. Jotta ulosotto voidaan panna täytäntöön, sen on oltava lainvoimainen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ulosottoperusteena on hovioikeuden tuomio, tai käräjäoikeuden tuomioon ei ole haettu muutosta. Mikäli velallinen ei aseta saatavalle vakuutta, voidaan myös ilman lainvoimaa oleva tuomio panna täytäntöön. Tällöinkään ulosottoimenpiteitä ei saateta loppuun ilman velallisen suostumusta. Korkeampi oikeusaste voi kieltää alemman oikeusasteen tuomion täytäntöönpanon käsittelemänsä valituksen perusteella. Tällöin ulosotto keskeytetään ja tuomioistuimen niin määrätessä, myös jo suoritettu täytäntöönpanotoimi peruutetaan. Tästä huolimatta, liiketoiminnan riskienhallinnan kannalta, ulosottoasia kannattaa laittaa vireille heti käräjäoikeuden maksutuomion jälkeen. (Jaakkola & Sorsa 2005, 228-229.)

Ulosottohakemuksen jälkeen ulosottoviranomainen pyrkii perimään saatavan velalliselta ulosottolain säädöksiä noudattaen. Perintäkeinoina käytetään maksukehotusta ja tarvittaessa omaisuuden tai palkan ulosmittausta. Velallisen on mahdollista välttää ulosmittaus siten, että hänelle laaditaan maksusuunnitelma, jota hän noudattaa. Yli vuoden pituiseen maksusuunnitelmaan tarvitaan velkojan suostumus. Ulosottomies toteaa velallisen varattomaksi, mikäli tällä ei ole ulosottokelpoista varallisuutta tai tuloa. Tällöin ulosottoasiakirjat palautetaan velkojalle ja velkoja voi halutessaan lähettää saatavansa myöhemmin ulosottoon. Mikäli ulosotto päättyy varattomuuteen, joutuu velkoja myös suorittamaan ulosottoviranomaisen perimän ulosottomaksun paitsi silloin, jos kyseessä on rikokseen perustuva vahingonkorvaussaatava. (Jaakkola & Sorsa 2005, 230-231.)

2.5.3 Kansainvälisten saatavien perintä

Kansainvälisessä perinnässä laskutettavan ja laskuttajan osoitteet ovat eri maissa. Suomalaisen yhtiön ulkomaalaisen saatavan perintä alkaa vapaaehtoisella perinnällä. Laskutettavalle lähetetään maksuvaatimus, jossa on 14 vuorokauden maksuaika. Mikäli asiakas ei suorita maksua, lähetetään toinen maksuvaatimus. Mikäli maksua ei saada tämänkään jälkeen, saatavan perintä voidaan antaa kohdemaan perintätoimiston hoidettavaksi. (Miten perintä ulkomailla toimii 2019.)

Tuomioistuin voi määrätä velallisen tilillä olevat varat jäädytettäväksi, mikäli saatavia on toisessa EU-maassa sijaitsevalta yritykseltä. Mikäli velallisen pankkitili on eri EU-maassa kuin missä velkojayritys tai määräyksen antava tuomioistuin sijaitsevat, voidaan käyttää eurooppalaista tilivarojen turvaamismääräystä. Eurooppalaisen tilivarojen turvaamismääräyksen tarkoituksena on helpottaa EU:n alueella tapahtuvaa velkojen perintää. Turvaamismääräystä voi hakea Tanskaa ja Yhdistynyttä kuningaskuntaa lukuun ottamatta kaikissa EU-maissa. Turvaamismääräystä haetaan verkkolomakkeella. Kaikki asian kannalta olennaiset asiakirjat on liitettävä hakemukseen. Velallinen voi riitauttaa turvaamispäätöksen hakemalla oikeussuojakeinoja. (Saatavien perintä toisesta EU-maasta).

2.6 Luottotappio ja jälkiperintä

Mikäli saatavan perintä epäonnistuu, syntyy luottotappio. Vaikka saatava olisikin jo kirjattu luottotappioksi, voidaan sen perintää jatkaa jälkiperintänä. Jälkiperinnässä jäädään odottamaan, velallisen taloustilanteen mahdollista parantumista. (Luottotappio 2019.) Jälkiperinnässä oleva velka ei pääse vanhenemaan, vaan velkojan oikeus saatavaan pysyy voimassa. Jälkiperintä koskee kuluttajasaatavien ja henkilöyhtiöiden perintää. (Jälkiperintä 2019.) Luottopolitiikkaan tulee kirjata aika ja toimet, joiden jälkeen saatava kirjataan luottotappioiksi (Ijäs 2005, 42).

3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä ehdotus yrityksen uudesta kirjallisesta luotonvalvonnan ohjeesta. Tätä varten halusin kartoittaa luotonvalvonnan työntekijöiden käsityksiä siitä, millaisia vaikutuksia mahdollisilla muutoksilla voisi olla sekä nyt että tulevaisuudessa, sekä mitä ongelmia nykyisissä ohjeissa ja käytännöissä oli. Menetelmiksi valitsin haastattelun sekä dokumenttianalyysin. Luotonvalvonnan ohjeen lisäksi yrityksessä on käytössä myös tarkempia toimintaohjeita ja yksityiskohtaisia työohjeita, joita päivitetään samassa yhteydessä luotonvalvonnan ohjeen päivittämisen kanssa.

3.1 Haastattelu

Haastattelu on ehkä yleisin aineistonkeruumenetelmä (Eskola & Suoranta 2005, 85; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Haastattelun etuna on se, että siinä aineistonkeruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan. Lisäksi haastateltavat on yleensä mahdollista tavoittaa uudelleen, mikäli tarvitaan täydentäviä tietoja. Haastattelun heikkouksia on muun muassa se, että se vie aikaa. Lisäksi haastattelun luotettavuuteen vaikuttaa sekä haastattelijaan, haastateltavaan että haastattelutilanteeseen liittyvät tekijät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205-206.)

Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta, jossa haastattelija kuitenkin määrää keskustelun suunnan (Hirsjärvi ym. 2009, 207; Eskola & Suoranta 2005, 85).

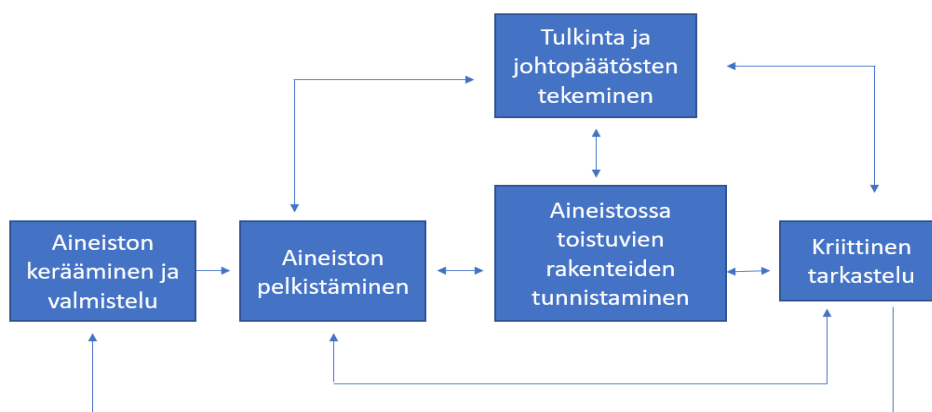
Haastattelut on perinteisesti jaoteltu strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa tutkija päättää tutkimuskysymykset sekä niiden järjestyksen ja antaa usein myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi poiketa kysymysten järjestyksestä ja vastata niihin omin sanoin. Haastattelu voi olla myös strukturoimaton, usein tällöin puhutaan avoimesta haastattelusta tai syvähaastattelusta. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat jostakin aiheesta, ja molemmat voivat vaikuttaa haastattelun kulkuun. (Eskola & Suoranta 2005, 86-87; Ruusuvoori & Tiittula 2009, 11-12; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104-105.)

Työssäni haastattelin yritys X:n laskutuspäällikköä sekä kahta luotonvalvojaa. Haastateltavat rajasin luotonvalvonnan keskeisimpiin vastuuhenkilöihin, koska työn toteuttamiseen oli vain niukasti aikaa. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluna sekä parihaastatteluna kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelujen tallentamiseen käytin nauhuria. Haastatteluissa käytin puolistrukturoitua menetelmää. Ennen haastattelujen tekemistä tutustuin luotonvalvontaa koskevaan kirjallisuuteen, yrityksen vuosikertomukseen sekä olemassa olevaan luotonvalvonnan ohjeeseen. Haastattelin ensin laskutuspäällikköä. Laskutuspäällikön haastattelun jälkeen kävin kysymykset ja vastaukset läpi, ja mietin myös uusia, tarkentavia kysymyksiä luotonvalvojien haastattelua varten. Osan kysymyksistä (lähinnä faktoihin liittyviä asioita) jätin pois toisesta haastattelusta, koska en olisi saanut niillä lisäarvoa tutkimukselleni. Haastattelujen avulla pyrin saamaan täydentäviä tietoja yrityksen toiminnasta sekä käsityksen siitä, mitä luotonvalvojat ja laskutuspäällikkö toivovat kirjallisen luotonvalvonnan ohjeen sisältävän. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen, esitin myös sähköpostitse joitakin tarkentavia kysymyksiä sekä haastateltaville että yrityksen laskuttajalle.

3.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Dokumenttianalyysissä pyritään dokumenttien järjestelmälliseen analysointiin sekä luomaan selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisältöä analysoimalla aineisto järjestetään tiiviiksi ja selkeäksi, jotta informaatioarvo lisääntyisi. Näin selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen helpottuu. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Sisällönanalyysi ja sisällön erittely ovat dokumenttianalyysin keskeisiä analyysitapoja. Sisällön analyysissä dokumenttien sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti, niin että tekstin merkitykset löydetään ja tunnistetaan. Sisällön erittelyssä tekstin sisältöä kuvataan määrällisesti, esim. kertomalla numeroin, kuinka monta kertaa jokin asia ilmenee aineistossa. (Ojasalo ym. 2014, 137.)



Kuvio 3 Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138).

Laadullisen tutkimuksen yleinen malli sopii hyvin myös dokumenttianalyysin vaiheiden kuvaamiseen. Aineistoa voidaan analysoida myös monilla muilla tavoilla. Yleisen mallin mukaisia vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen ja analysointi, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen sekä aineiston tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Lisäksi kaikkiin edellä mainittuihin vaiheisiin liittyy kriittinen tarkastelu, jonka avulla pyritään löytämään ja korjaamaan mahdolliset virheet. (Ojasalo ym. 2014, 137-138.)

Dokumenttianalyysia käytin ajantasaisen luotonvalvonnan ohjeen laatimisessa ja sanatarkasti auki kirjoitettujen eli litteroitujen haastattelujen analysoinnissa. Ohjeen laatimisessa hyödynsin kirjallisuudesta, aikaisemmasta luotonvalvonnan ohjeesta, yrityksen vuosikertomuksesta sekä haastatteluista saamaani tietoa.

4 Tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset

Ennen varsinaisen kirjallisen luotonvalvonnan ohjeen päivittämistä halusin kartoittaa joitakin tietoja yrityksestä sekä sen toiminnasta. Ensimmäiseksi halusin kartoittaa yrityksen taustatietoja. Tähän käytin sekä yrityksen vuosikertomuksesta, haastatteluista että laskutuspäälliköltä saamastani kirjallisesta materiaalista saatua tietoa. Yritys on suuri suomalainen konserniyritys, joka toimii useamman eri liiketoiminnan alalla. Konsernin liikevaihto vuonna 2018 oli noin 380 miljoonaa euroa. Laskuja yrityksessä tehtiin noin 26 000 kappaletta, ja hyvityslaskuja noin 600. Hyvityslaskujen osuus kaikista laskuista oli siis noin 2,3%. Laskujen summat vaihtelivat parista kymmenestä eurosta miljooniin euroihin. Luottotappioita oli kirjattu viime vuosina keskimäärin 190 000 euroa vuodessa, mikä on noin 0,05% liikevaihdosta. Perintätoimeksiantoja on viime vuosina ollut vuosittain noin 70-80 kappaletta, mutta perittävien saatavien yhteissumma on vaihdellut hyvinkin paljon.

4.1 Luotonvalvonnan keskeisimmät tavoitteet, vastuuhenkilöt sekä raportointikäytännöt

Haastateltavilta kysyin, ketkä ovat luotonvalvonnan keskeisimmät vastuuhenkilöt. Laskutus-päällikkö ja luotonvalvojat olivat kaikkein keskeisimmässä roolissa luotonvalvonnan kannalta. Yhteistyötä tehtiin myös myynnin asiakasvastaavien kanssa. Lisäksi vastuulliseksi koettiin liiketoimintojen johtajat ja viime kädessä toimitusjohtaja. Haastatteluissa tuli esille, että koska on olemassa monenlaista liiketoimintaa ja useammalla paikkakunnalla, ei ole olemassa mitään selkeää säännönmukaisuutta, kuka on vastuussa missäkin toiminnossa tai toimipisteessä.

Luotonvalvonnan keskeisimmät tavoitteet olivat haastateltavien mukaan luottotappioiden optimoiminen, erääntyneiden saatavien minimoiminen ja luottoriskiін varautuminen. Yrityksessä ei ollut käytössä tavoitetasoa saatavien kiertoaajalle, luottotappioiden määrälle eikä erääntyneiden saatavien määrälle. Saatavien kiertoaikaa oli joskus aikaisemmin seurattu hyvinkin tarkkaan, mutta tarkasta seurannasta oli luovuttu. Haastateltavilta kysyin näkemystä, pitäisikö edellisten osalta asettaa jotain tavoitetasoa, mutta he eivät innostuneet asiasta. He kokivat, että luottotappioiden määrä on jo nyt hyvin pieni, eikä luotonvalvonnalla ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa myyntisaamisten kiertoaikoihin tai erääntyneiden myyntisaamisten määrään, ennen saatavien perintävaihetta. Perusteluiksi he mainitsivat osittain hitaan laskutussyklin ja sen, että lopullinen asiakasvastuu on liiketoiminnoilla, joten vaikka luotonvalvojat suosittelisivat luottomyynnistä luopumista joidenkin asiakkaiden kohdalla, saattavat liiketoimintot poiketa tästä esimerkiksi kaupallisista syistä.

”...se vastuu siitä on sillä liiketoiminnolla, et jos joku järjen jättiläinen päättää ottaa sen asiakkaaks ja antaa sille vielä lisätilaa, vaikka se ei maksa niitä edellisiäkään, ...en miä voi tehdä enää mitään siinä vaiheessa.”

Halusin myös selvittää, minkälaisia raportointikäytäntöjä yrityksessä oli olemassa. Luotonvalvonta tekee kahden viikon välein raportin avoimista myyntisaamisista, jossa näkyy myös asiakkaiden luottorajat, mahdollisten vakuuksien määrä, mahdollisen vastuuhenkilön nimi sekä isompien saatavien osalta kommentit tehdyistä toimenpiteistä. Raportti jaetaan niille yhteys henkilöille, jotka ovat jollakin tavalla tekemisissä kyseisten asiakkaiden kanssa asiakasrajapinnassa. Tarvittaessa ollaan yhteydessä myös muuten, esimerkiksi silloin, jos Asiakastiedon valvontapalvelusta tulee asiakasta koskevia ilmoituksia, joihin pitää reagoida.

Liiketoimintojen kanssa käytävien asiakkaiden vakuuksia, luottorajoja ja luottokelpoisuutta koskevien palaverien toteuttamisessa oli eroja. Yhdellä liiketoiminta-alueella oli säännöllinen palaverirytm, jossa kokoonnutaan neljännesvuosittain ja käydään tietyt ennalta sovitut asiat läpi. Muiden liiketoimintojen osalta vastaavaa käytäntöä ei ole olemassa, vaan asioista keskustellaan lähinnä sähköpostin välityksellä. Luottorajojen osalta suurimmat luottorajat

tarkastetaan ja hyväksytetään kerran vuodessa. Luottorajojen oikeellisuutta seurataan myös saatavaraporttien yhteydessä. Luottorajojen muutoksista tehdään merkintä asiakastietoihin ja isompien rajojen osalta siihen liitetään päätös luottorajan hyväksynnästä. Kirjausmenettelyä oli kehitetty lähiaikoina, mutta tuli esille, että kirjaukset voisivat olla vielä selkeämpiä ja säännönmukaisempia.

4.2 Tiukempi luottopolitiikka sekä Euroopan ulkopuoliset asiakkaat

Halusin kartoittaa haastattelujen ja olemassa olevan ohjeistuksen perusteella yrityksen luottopolitiikan nykytilaa, sekä millaisia vaikutuksia sen tiukentamisella voisi olla. Yrityksessä on etenkin suurempien asiakkaiden osalta melko tiukka luottopolitiikka. Suurelta osalta asiakailta vaaditaan joko vakuus tai ennakkomaksu. Lisäksi myös käteis- ja korttimaksuja käytetään mahdollisuuksien mukaan. Ilman vakuutta luotolla myydään yleensä vain asiakkaille, joiden ostot ovat melko pieniä ja yritysasiakkaiden osalta myös luottotietojen on oltava kunnossa. Luottopolitiikan mahdollisen kiristämisen yksi haastateltavista koki luotonvalvonnan näkökulmasta positiivisena asiana. Hän toi kuitenkin esille, että liiketoiminnot todennäköisesti haluaisivat päinvastoin helpottaa ja joustavoittaa uusien asiakkuuksien syntyä. Lisäksi tiukempi luottopolitiikka voisi työllistää sekä liiketoimintoja että luotonvalvontaa entisestään. Yrityksellä on myös liiketoimintaa useilla paikkakunnilla, ja joillain paikkakunnilla tiukempi luottopolitiikka voisi vaikeuttaa liiketoimintaa merkittävästi asiakkaan (esimerkiksi vuokralainen) toimiessa yritys x:lle myös alihankkijana. Tällöin tiukka luottopolitiikka saattaa vaarantaa yritykselle tärkeän liiketoiminnan harjoittamisen. Koska asiakkaita on vähän, asiakasvalinnassa on otettava välillä suurempia riskejä. Yksi haastateltava esitti, että mikäli ajatellaan pelkkää asiakasta, niin saattaisi olla, että asiakas voisi hyvinkin hyväksyä sen, että kaikki maksetaan käteisellä, mutta eri liiketoiminnot eivät halua luopua luottomyyntimahdollisuudesta, koska he pelkäävät asiakassuhteen puolesta ja haluavat tarjota hyvää asiakaspalvelua.

Kysyin haastateltavilta myös heidän näkemystään siitä, kuinka tulevaisuudessa Euroopan ulkopuolelta tulevien asiakkaiden määrän kasvu tulee mahdollisesti vaikuttamaan yrityksen luottopolitiikkaan tai luotonvalvontaan. Haastatteluissa tuli ilmi, että jo nyt oli huomattu, että esimerkiksi pankkiliikenne ei toimi samalla tavalla kuin Euroopassa ja nämä asiakkaat kokivat 14 päivän maksuajan liian lyhyenä. Maksuehtojen muuttaminen ei kuitenkaan ole ainakaan tällä hetkellä ajankohtaista, koska yrityksen on kohdeltava kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Toisena mahdollisena ongelmana on koettu vakuuksien saaminen. Asiat ovat kunnossa, mikäli asiakailta saadaan pankkitakaus suomalaisesta pankista, mutta mikäli vakuutena on jonkin toisen ulkomaisen yrityksen takaus, voi mahdollinen vakuuden realisointi osoittautua todella vaikeaksi. Lisäksi mahdollinen perintä voi olla vaikeampaa Euroopan ulkopuolella. Muiksi mahdollisiksi ongelmiksi tuotiin esille kulttuurierot, sekä mahdollisuus sille, että esimerkiksi yrityksen kotimaan johto tekee päätöksiä, joilla on vaikutuksia liiketoimintaan.

4.3 Saatavien kotiuttamien ja reklamaatioiden käsittely

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka saatavien kotiuttamisprosessia ja kiertoaikaa voisi lyhentää. Kaikkien haastateltavien vastauksista tuli ilmi, että saatavien kotiuttamisessa suurimpana ongelmana oli hidas laskutus. Vaikka maksuaika oli kaikilla liiketoiminnoilla samat 14 päivää, mikä koettiin hyvänä asiana, eri liiketoimintojen laskutusaikatauluissa oli suurta vaihtelua. Tämän takia kysyin myös laskuttajan näkemystä siitä, kuinka nopeasti laskutuspyyntöjä tulee eri liiketoiminnoilta. Jotkut liiketoiminnot tekivät laskutuspyyntöjä päivittäin, kun taas toisten liiketoimintojen osalta laskutus tapahtui kahdesti tai jopa vain kerran kuukaudessa.

Saatavien kotiuttamisen toisena ongelmana esille tuli asiakasvalinta. Toisaalta todettiin, että joissain liiketoiminnoissa saatettiin katsoa tärkeämmäksi se, että saadaan sopimus tehtyä yli-päättänsä jonkun kanssa, vaikka asiakkaan luottotiedot eivät olisikaan kunnossa. Lisäksi esille tuli, että yhteistyö eri liiketoimintojen kanssa ja yhtenäiset toimintatavat ja sopimusten noudattamisen valvominen helpottaisivat saatavien kotiuttamista.

Reklamaatioiden käsittelystä ja kirjaamisesta kysyin sekä haastateltavilta että yrityksen laskuttajalta. Reklamaatioita tuli sekä laskuttajille että luotonvalvojille. Tähän vaikutti hyvin paljon se, missä vaiheessa asiakas reklamoi. Asiakas saattoi myös reklamoida suoraan liiketoiminnolle. Useimmiten asiakas reklamoi sähköpostitse, mutta joskus myös puhelimitse. Tällöinkin saatettiin pyytää asiakasta tekemään reklamaatio sähköpostilla tai reklamaation vastaanottaja saattoi itse lähettää sähköpostin asiasta vastaavalle henkilölle. Luotonvalvojat siirtävät yleensä reklamaatiot laskuttajien hoidettavaksi. Useimmiten reklamaation syynä on se, että asiakas kokee laskutusperusteen olevan virheellinen. Näissä tapauksissa reklamaatio käännetään palvelun myyneen liiketoiminnon hoidettavaksi. Reklamaation kirjauskäytännöissä oli hieman eroja eri liiketoimintojen osalta. Reklamaatiota koskeva sähköpostiviestintä jää dokumentiksi, joka tallennetaan laskun taakse. Mikäli reklamaatio johtaa hyvityslaskuun, tallennetaan se hyvityksen perusteeksi. Mikäli hyvityspäätöstä ei löydy, saattaa reklamaatio jäädä ainoastaan yrityksen sähköpostiin. Reklamaatioiden käsittelyajat vaihtelivat suuresti. Joskus asia saatiin hoidettua päivässä, joskus saattoi kulua pariin kuukauteen. Reklamaatioiden käsittelyn osalta kehittämistä koettiin olevan tiedonkulussa. Esimerkiksi mikäli asiakas on reklamoinut laskusta johonkin liiketoimintoyksikköön, tulisi tiedon kulkea myös konsernin laskutukseen, jotta turhilta perintätoimilta vältyttäisiin.

”... meillä tämä inhottava pääkonttori, että otettais huomioon, että meillä on laskutusyksikkö, minne ne reklamaatiot pitäis ohjata. Jos se menee sinne paikalliselle ihmiselle, niin se ottaa meilin ja näpyttelee sen meilin sinne laskutukseen, et nyt on tehty näin...”

Kysyin myös yrityksessä olevia käytäntöjä ja näkemyksiä saatavien perintään ja lisämaksuajan myöntämiseen liittyen. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat positiivisena asiana sen, että asiakas on itse yhteydessä ja pyytää lisämaksuaikaa. Ajateltiin, että tällöin asiakas yleensä aikoo maksaa laskun, joten lisämaksuajasta on useimmiten mahdollista neuvotella. Yrityksen käytäntöjen mukaan lisämaksuaika on korollista, ja tästä pitää ilmoittaa maksusuunnitelma neuvottelujen yhteydessä. Täydelliseen myyntikieltoon asiakkaita ei ole laitettu, mutta huonosti maksavien asiakkaiden osalta on saatettu päätyä luottomyynnin lopettamiseen. Saatavien perinnässä asiakkaalle on lähetetty yleensä yksi maksumuistutus, ja tämän jälkeen on vielä voitu yrittää ottaa tähän yhteyttä muilla keinoin. Mikäli saatavaa ei saada tavanomaisin keinoin perittyä, annetaan se perintätoimiston hoidettavaksi. Peruseriaatteena on, että toimeksianto annetaan noin kuukauden kuluttua laskun erääntymisestä, mutta käytännössä tämä vaihtelee tapauskohtaisesti. Mikäli asiakkaalla on jatkuvasti maksuviiveitä, saattaa perintätoimeksianto tulla hyvinkin nopeasti. Myös ulkomaan saatavia siirretään perintätoimiston perittäväksi. Ennen perintätoimeksiantoja mietitään kuitenkin olisiko perinnästä järkevä luopua tai jatkaa muilla keinoin. Oikeudelliseen perintään yrityksessä päädytään harvoin, alle kymmenen kertaa vuodessa. Konkurssitilanteet saattavat lisätä määrää hieman. Yrityksessä käytetään myös jälkiperintää.

4.4 Luotonvalvonnan ohjeen kehitystarpeet ja jakelu henkilöstölle

Haastattelussa kysyin myös, millaisia muutoksia haastateltavat toivoivat nykyiseen luotonvalvonnan ohjeeseen. Kaikkien vastauksista tuli ilmi, että ohje kaipasi selkeyttämistä. Lisäksi nykyisen ohjeen koettiin olevan liian laaja ja sisältävän asioita, joita voisi olla joko toimintaohjeessa tai peräti yksityiskohtaisemmassa työohjeessa. Uuden ohjeen toivottiin siis olevan selkeämpi, eikä niin yksityiskohtainen, jotta ihmiset jaksaisivat lukea sen. Tarkemmat toimintaohjeet olisi hyvä olla olemassa aihealueittain.

”Nythän se on jokunen vuosi sitten kirjoitettu ja sitten sitä on kovasti niinku aina muokattu yhtä kohtaa ja toista kohtaa, et se on vähä semmonen parsittu versio.”

Ohjeen jakelukäytäntönä oli tällä hetkellä sen julkaiseminen yhtiön sisäisessä verkossa ja toivomus, että ihmiset sen sieltä käyvät lukemassa. Lisäksi uusista ohjeista on saatettu tehdä sisäiseen verkkoon uutinen. Ohjetta on myös aikaisemmin jaettu sähköpostitse, mutta myöskään siitä ei ole varmuutta, onko sitä luettu. Ehdotukseksi siitä, kuinka henkilökunta saadaan noudattamaan ohjetta, esitettiin, että ohje olisi selkeämpi ja että se jaettaisiin paremmin juuri niille henkilöille, joiden pitäisi osata sitä noudattaa.

”Se laitetaan sinne ...nettiin ja kuvitellaan, että kaikki on sen lukeneet.”

”sittenhän sitä jaetaan niinku sähköpostiliitteenä ja näin, mutta se, että lukeeko sitä kukaan vai ei, niin sittenhän se on sen vastaantottajan vastuulla”

Haastatteluissa tuli esiin muutamia kehitettäviä asioita yrityksen toiminnassa. Yrityksen eri liiketoimintojen laskutuskäytännöt poikkeavat toisistaan ja vaikka laskutus on pääosin säännöllistä se saattaa tapahtua suurellakin viiveellä. Yrityksessä pitää miettiä, millaisia mahdollisuuksia on laskutusviiveen pienentämiseksi.

Toinen kehitettävä asia on luotonvalvonnan ja liiketoimintojen väliset palaverikäytännöt. Yhden liiketoiminnon osalta palavereja pidetään säännöllisesti, mutta muiden liiketoimintojen kanssa yhteydenpito ja neuvottelut tapahtuvat lähinnä sähköpostin välityksellä. Myös muiden liiketoimintojen osalta tulee kehittää säännöllinen palaverikäytäntö.

Luotonvalvonnan ohjeen on tarkoitus ohjeistaa kaikkia asiakkaan kanssa tekemisissä olevia työntekijöitä. Tällä hetkellä on kuitenkin epäselvää, onko ohje tavoittanut kaikki nämä henkilöt. Luotonvalvonnan ohjeen jakelua ja noudattamista pitääkin kehittää edelleen. Voi esimerkiksi miettiä, voiko ohjeen liittää niiden henkilöiden perehdyttämiseen, joiden sitä pitää työssään noudattaa. Eri toimipisteissä pitää myös olla tietyt vastuuhenkilöt, joiden vastuulla ohjeen jakelu on.

4.5 Ehdotus luotonvalvonnan ohjeeksi

Tehdessäni ehdotusta uudeksi luotonvalvonnan ohjeeksi hyödynsin sekä kirjallisuutta, vanhaa ohjetta että litteroiduista haastatteluista saamaani informaatiota. Menetelmänä käytin dokumenttianalyysejä. Päälähtökohtana oli, että saisin ohjeesta aikaisempaa selkeämmän ja tiiviimmän. Yritin myös löytää turhat yksityiskohtaisuudet ja siirtää ne liitteisiin, joita voi hyödyntää yrityksen toimintaohjeiden päivittämisessä. Päivitetyn ohjeen sisällysluettelo on tämän opin näytteen liitteenä.

Ehdotuksessa uudeksi luotonvalvonnan ohjeeksi on kuvattu luotonvalvonnan tavoitteita, tehtäviä ja vastuita. Lisäksi siinä on kuvattu, mitkä ovat liiketoimintojen vastuut asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Yrityksellä on useaa erilaista liiketoimintaa, joten käytännöt poikkeavat jossain määrin eri asiakasryhmien välillä. Tämän takia liitetiedoissa on tarkempi selvitys eri asiakasryhmien ja liiketoimintojen poikkeavista käytännöistä.

Ohjeessa on kuvattu lyhyesti uuden asiakassuhteen syntyyn liittyvät vastuut ja menettelytavat. Yritys vaatii useissa tapauksissa asiakkailta vakuuden. Luoton valvonnan ohjeessa on kerrottu milloin vakuus pitää vaatia, millaiset vakuudet kelpaavat ja millaisissa tapauksissa vakuudesta voidaan luopua. Vakuuskäsittelyä kuvataan yksityiskohtaisemmin luotonvalvonnan ohjeen liitteessä.

Koska yrityksellä on erilaista liiketoimintaa, myös laskutuskäytännöt vaihtelevat eri liiketoimintojen välillä. Pääsääntöisesti laskutus tapahtuu säännöllisesti, mutta säännöllisyydestä riippumatta eri liiketoimintojen osalta laskutusaikatauluissa on eroja. Luotonvalvonnan ohjeessa kerrotaan, kuinka laskutus tapahtuu. Lisäksi siinä on kuvattu, kuinka reklamaatioiden ja hyvityslaskujen prosessointi tapahtuu.

Luotonvalvonnan ohjeessa on kerrottu myös yrityksessä käytettävä maksuaika sekä viivästyskorkokäytäntö. Tämän lisäksi siinä on kerrottu, kuinka saatavia sekä asiakkaiden luottotietoja seurataan. Ohjeessa on myös kuvattu lyhyesti, kuinka asiakasta koskevista maksuhäiriöistä raportoidaan liiketoiminnoille.

Luotonvalvonta vastaa yrityksen saatavien perinnästä. Luotonvalvonnan ohjeessa kerrotaan maksumuistutusten lähettämisestä sekä maksujärjestelyistä. Tarkemmin maksujärjestelyitä on kuvattu ohjeen liitteessä. Myös luottotappioiden kirjausmenettelyt on kerrottu luotonvalvonnan ohjeessa.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä ehdotus päivitetystä luotonvalvonnan ohjeesta. Lisäksi halusin kartoittaa muita yrityksessä mahdollisesti kehittämistä vaativia saatavien hallintaan liittyviä asioita. Teoriatiedon, haastattelujen ja yrityksen aikaisemman luotonvalvonnan ohjeen perusteella laadin ehdotuksen uudesta luotonvalvonnan ohjeesta, jonka liitetietoja voi hyödyntää erillisten toimintaohjeiden päivittämisessä. Ehdotus uudeksi ohjeeksi oli huomattavasti tiiviimpi kuin aikaisempi luotonvalvonnan ohje.

Ehdotusta laatiessani hyödynsin kirjallisuudesta saamaani teoriatietoa, vanhaa luotonvalvonnan ohjetta sekä haastatteluista saamaani tietoa. Haastatteluissa nousi myös esille muita, kuin itse luotonvalvonnan ohjeeseen liittyviä, yrityksen käytännöissä olevia kehittämistarpeita.

Koska tein opinnäytetyöni lyhyellä aikavälillä, jouduin rajaamaan haastateltavat luotonvalvonnan keskeisimpiin vastuuhenkilöihin eli laskutuspäällikköön ja luotonvalvojiin. Jos olisin laajentanut haastateltavia myös johtoon ja eri liiketoimintojen työntekijöihin, olisin todennäköisesti saanut syvällisemmän näkemyksen luotonvalvonnan ohjeen kehittämistarpeista ja myös liiketoimintojen näkemyksestä omasta roolistaan osana turvallista luottomyyntiä. Tällöin myös liiketoimintojen työntekijöiden tietämys luotonvalvonnan ohjeen olemassaolosta ja noudattamisvelvollisuudesta olisi voinut lisääntyä. Useampien ja eri paikkakunnilla olevien ihmisten haastattelu olisi vaatinut kuitenkin huomattavasti enemmän aikaa ja käytännön järjestelyjä, joten tällöin jokin muu menetelmä kuin haastattelu olisi voinut toimia paremmin.

Haastateltavien pieni määrä synnytti myös eettisiä kysymyksiä. Vaikka opinnäytetyössä ei julkaista yrityksen eikä haastateltavien nimiä, mietin, onko haastateltavien lainaukset tunnistettavissa. Tämän vuoksi en yksilöinyt haastateltavia käyttäessäni lainauksia työssäni.

Jatkokehittämistarpeiksi haastatteluissa nousi esiin luotonvalvonnan ja eri liiketoimintojen välisen tiedonkulun, yhteistyön ja palaverikäytäntöjen kehittäminen, laskutusviiveen pienentäminen, reklamaatioihin, luottorajoihin ja vakuuksiin liittyvät kirjauskäytännöt sekä luotonvalvonnan ohjeen jakelun kehittäminen.

Lähteet

Painetut

Bräysy, P. 2013. Perintä käytännössä. Helsinki: Kauppakamari.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Ijäs, S. 2002. Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä - ammattitaitoa, luovuutta ja myyntihenkeä. Helsinki: Suomen asiakastieto.

Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuttajasopimuksissa. Helsinki: Edita.

Kivelä, H., Nordell, R., Pirinen, J. & Honkanen, J. 2010. Jokaisen oikeustieto. 25. painos. Helsinki: WSOYpro.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lindström, J. 2005. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 2. painos. Helsinki: Talentum.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

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

Tomperi, S. 2017. Käytännön kirjanpito. 25. painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Jälkiperintä. 2019. Lowell Suomi Oy. Viitattu 19.9.2019.
<https://www.pikaperinta.fi/miten-perinta-etenee/jalkiperinta/>

Järvinen, J. 2017. Blogi: Mitkä ovat maksuviiveiden seuraukset yrityksen liiketoiminnalle? Perintäritari. Viitattu 19.9.2019.
<https://perintaritari.com/blogi-mitka-ovat-maksuviiveiden-seuraukset-yrityksen-liiketoiminnalle/>

Kauppakaari 3/1734. Viitattu 18.9.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1734/17340003000>

Korkolaki 633/1982. Viitattu 19.9.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820633?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=korkolaki>

Laki saatavien perinnästä 513/1999. Viitattu 17.9.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20saatavien%20perinn%C3%A4st%C3%A4>

Luottotietolaki 527/2007. Viitattu 27.11.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070527#L3>

Luottokauppa on järkevää, mikäli riskit ovat hallinnassa. 2019. Visma Solutions Oy. Viitattu 25.9.2019.

<https://netvisor.fi/blog/luottokauppa-ja-riskit/>

Luottotappio. 2019. Lowell Suomi Oy. Viitattu 19.9.2019.

<https://www.pikaperinta.fi/miten-perinta-etenee/jalkiperinta/luottotappio/>

Luottopolitiikka haltuun. 2019. Visma. Viitattu 1.10.2019.

<https://docplayer.fi/47877232-Luottopolitiikka-haltuun.html>

Maksuviiveet on saatava kuriin. 2019. Lakiasiantomisto Business-Laki LBL Oy. Viitattu 19.9.2019.

<http://www.lbl.fi/maksuviiveet-on-saatava-kuriin/>

Miten perintä ulkomailla toimii? 2019. Lowell. Viitattu 2.10.2019.

<https://www.pikaperinta.fi/palvelut/kansainvalinen-perinta/perinta-ulkomailla/>

Mitä perinnässä tapahtuu? 2019. Lowell. Viitattu 19.9.2019.

<https://www.lowell.fi/asiakkaat/artikkelit/mita-perinnassa-tapahtuu/>

Mitä tapahtuu, jos lasku jää maksamatta? 2019. Intrum. Viitattu 19.9.2019.

<https://www.intrum.fi/fi/asiakaspalvelu/vinkit-ja-neuvot/perinnan-vaiheet/>

Myyntisaamisten kiertoaika. 2019. Almatalent. Viitattu 19.9.2019

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/myyntisaamisten-kiertoaika>

Oma velkainen takaus. 2019. Minilex. Viitattu 17.9.2019.

<https://www.minilex.fi/a/omavelkainen-takaus>

Saarijärvi, J. 2018. Maksuviiveet ja niiden merkitys. Perintäritari. Viitattu 19.9.2019.

<https://perintaritari.com/maksuviiveet-ja-niiden-merkitys/>

Saatavien perintä toisesta EU-maasta. 2019. Sinun Eurooppasi. Viitattu 2.10.2019.

https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/making-receiving-payments/cross-border-debt-recovery/index_fi.htm

Sadler, D. 2019. How to Establish a Credit Policy. AllBusiness. Viitattu 25.9.2019.

<https://www.allbusiness.com/how-to-establish-a-credit-policy-12386884-1.html>

Takaus ja panttaus. 2019. Finanssivalvonta. Viitattu 18.9.2019.

<https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/kysymyksia-ja-vastauksia/pankkipalvelut/takaus-ja-panttaus/>

Vuosikertomus 2018. Yritys X. 2019.

Julkaisemattomat

Haastattelu 23.10.2019. Yritys X.

Haastattelu 5.11.2019. Yritys X.

Sähköposti. 24.10.2019. Yritys X.

Sähköposti. 6.11.2019. Yritys X.

Sähköposti 8.11.2019. Yritys X.

Kuviot

Kuvio 1 Saatavan synty ja elinkaari (Lindström 2005, 26.)	8
Kuvio 2 Perinnän vaiheet (Mitä tapahtuu, jos lasku jää maksamatta? 2019; Mitä perinnässä tapahtuu? 2019).	15
Kuvio 3 Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138).	20

Liitteet

Liite 1: Haastattelujen teemat	33
Liite 2. Ehdotus uudeksi luotonvalvonnan ohjeeksi	34

Liite 1: Haastattelujen teemat

Laskutus ja reklamaatioiden käsittely

- laskujen vuosittainen määrä
- laskujen summa
- hyvityslaskujen määrä
- maksuehdot
- reklamaatioiden käsittely, käsittelyaika ja dokumentointi
- kuinka reklamaatioiden käsittelyprosessia voisi kehittää

Lisämaksuaika

- tilanteet, joissa myönnetään

Perintä

- saatavan siirtäminen perintätoimistolla
- perintätoimeksiantojen vuosittainen määrä
- onko perintäprosessi asiakaskohtainen, vai noudatetaanko esim. tiettyjä aikarajoja
- käytetäänkö jälkiperintää
- miten oikeudellinen perintä voidaan välttää
- miten usein päädytään oikeudelliseen perintään
- ulkomaalaisten saatavien perintä

Luottotappiot / saatavasta luopuminen

- luottotappio tavoite
- hyväksymisrajoissa ja käytännöissä tulleet muutokset

Saatavien kotiuttaminen

- kuinka prosessia voisi kehittää
- saatavien kiertoajan seuranta
- kuinka saatavien kiertoaikaa voisi lyhentää

Tiukemman luottopolitiikan mahdolliset vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen

Luotonvalvonta

- keskeisimmät tavoitteet
- kuinka usein luottopalavereja pidetään
- asiakkaiden luottorajojen tarkistaminen ja kirjaaminen
- Euroopan ulkopuolisten asiakkaiden määrän lisääntymisen mahdolliset vaikutukset

Vakuudet

- vakuuden vaatimisperusteet
- vakuudesta luopuminen hyväksymiskäytäntöineen
- dokumentointi

Ohjeen muutostarpeet ja jakelu

- tiedossa olevat kehittämis- ja muutostarpeet
- halutaanko liiketoiminnon, asiakasvastaavan tai myynnin roolia paremmin esille
- jakelu henkilöstölle
- henkilöstön motivointi ohjeen noudattamiseksi
- jakelun kehittäminen

Liite 2. Ehdotus uudeksi luotonvalvonnan ohjeeksi

Sisällys

1	Luotonvalvonnan tavoitteet	3
2	Luotonvalvonnan tehtävät ja vastuut	3
3	Uuden asiakkaan perustaminen	3
4	Sopimusmenettely	3
5	Vakuudet	3
6	Laskutus ja reklamaatioiden käsittely	3
7	Maksuaika ja viivästyskorko	4
8	Asiakkaiden ja saatavien seuranta	4
9	Perintä ja maksujärjestelyt	4
10	Luottotappiot ja saatavasta luopuminen	5
	Liitteet	6