

Maria Laitila

Yrityksen luottopolitiikan kehittäminen

Case Yhtiö T

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Maria Laitila

Työn nimi: Yrityksen luottopolitiikan kehittäminen: Case Yhtiö T

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 85

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Yhtiö T:n luottohallinnon toimintaa ohjeistavaa luottopolitiikkaa. Opinnäytetyön yksi alatavoitteista oli tuoda esille mahdolliset kehittämiskohteet ja esittää tulosten perusteella kehitysehdotuksia. Henkilökunnan näkökulmaa tarkasteltiin teemahaastattelujen avulla. Tässä alatavoitteena oli selvittää henkilöstön kuva Yhtiö T:n luottopolitiikasta ja roolistaan osana yhtiön luottohallintoa. Lisäksi tavoitteena oli saada selville henkilöstön kokemat kehittämistä vaatimat kohdat Yhtiö T:n luottopolitiikassa ja luottohallinnossa.

Ennen teemahaastattelujen toteutusta suoritettiin havainnointia, josta saatujen tulosten sekä aiemman teorian pohjalta luotiin haastattelukysymykset. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin luotonhallinnan vaiheita, luottohallintoon kuuluvia osastoja ja niiden toimintaa luottosaatavan suhteen. Teoreettisen osuuden lopussa käsiteltiin yrityksen luottoriskienhallintaa, luottopolitiikan tarkoitusta ja sen merkitystä riskienhallinnan osana.

Haastattelutulokset osoittivat, että yleisesti Yhtiö T:n luottopolitiikka koettiin hyödylliseksi ja luottohallinnon toimintaa toimivaksi. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että luottopolitiikkaan kirjatut ohjeet erosivat osin käytännössä toteutuvista toimintatavoista. Lisäksi tulosten mukaan osa henkilöstöstä ei täysin tiedostanut omaa rooliaan osana yhtiön luottohallintoa. Yhtiö T:n luottopolitiikan voitiin päätellä olevan liian suppea ohjeistukseltaan, minkä takia yhteisessä toimintamallissa havaittiin poikkeuksia.

Toimeksiantajalle kirjattiin henkilöstöltä tulleita sekä saatuihin tuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksilla pyrittiin tehostamaan sekä parantamaan yhtiön luottopolitiikan ja luottohallinnon toimivuutta.

Avainsanat: luottopolitiikka, luottokauppa, riskienhallinta, luottohallinto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author/s: Maria Laitila

Title of thesis: Development of an enterprise's credit policy: Case Company T

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2011

Number of pages: 85

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to develop the credit policy of Company T, which directs the operations of the credit management. One target of this thesis was to bring out observed foci of development and to present development proposals on the basis of the results. The personnel's point of view was examined by the aid of semi-structured interviews. The aim of the interviews was to find out the personnel's view of Company T's credit policy and their role as part of the company's credit management. Another aim was to find out what the personnel thought needed to be developed in Company T's credit policy and credit management.

In the theoretical part, the departments of credit management and their action regarding claims are treated. At the end of the theoretical part, the company's credit risk management, the objectives of credit policy and its importance as part of risk management are dealt with. Before the semi-structured interviews, observation was made. Based on the results of the observation and theory, the questions of the semi-structured interviews were prepared.

The results indicate that, in general, the credit policy of Company T was found useful and its credit management was considered well-functioning. Also, the results show that the written instructions differ from the existing practices. Moreover, part of the personnel did not quite understand their role as part of the company's credit management. In general, it could be concluded that the instructions related to the credit policy of Company T were too concise, and that is why the exceptions were found in the common operations model.

Developmental proposals were made for the principal based on the results of the thesis. The proposals aimed at improving the functionality of the company's credit management and credit policy.

Keywords: credit policy, credit trade, risk management, credit management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Aikaisempia tutkimuksia.....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	8
2 LUOTONHALLINTA YRITYKSESSÄ	10
2.1 Luottokauppa ja saatavan kiertokulku.....	10
2.1.1 Luottomyynnin tavoitteet.....	14
2.1.2 Uusiasiakashankinta.....	14
2.1.3 Luottotiedot ja luottokelpoisuuden arviointi.....	15
2.1.4 Vastuullisuuden merkitys luotonannossa.....	18
2.1.5 Asiakkaan petollinen toiminta.....	19
2.2 Luotonvalvonta ja luotonvalvonnalliset tavoitteet.....	20
2.2.1 Myyntisaamisten kiertonopeus.....	21
2.2.2 Erääntyneiden saatavien osuus.....	23
2.2.3 Luottotappiot.....	24
2.3 Perintäpolitiikka ja siihen vaikuttavat tekijät.....	26
2.3.1 Vapaaehtoinen perintä.....	29
2.3.2 Oikeudellinen perintä.....	30
3 LUOTTOPOLITIIKKA OSANA YRITYKSEN RISKIENHALLINTAA	32
3.1 Riskin määrittäminen.....	32
3.2 Lähtökohdat ja vaatimukset riskienhallinnalle.....	35
3.3 Luottoriskienhallinta.....	36
3.4 Asiakaskunnan seuranta ja asiakasriskikuvaus.....	39
3.5 Yrityksen luottopolitiikka ja sen merkitys.....	41
3.5.1 Luotonvalvojan rooli.....	43
3.5.2 Myyntihenkilöstön tehtävät.....	44
3.5.3 Näkemys johdon roolista.....	45

3.5.4 Laskutuksen tehtävät	46
3.6 Maksu- ja sopimusehtojen kuvaaminen	47
4 YHTIÖ T:N LUOTTOPOLITIIKAN KEHITTÄMINEN	50
4.1 Toimintaympäristökuvaus	50
4.2 Lähestymistapa ja kehittämismenetelmät	51
4.3 Case-tutkimuksen toteutus.....	52
4.4 Tulokset	56
4.4.1 Osastokohtaiset ja luotonvalvonnalliset tavoitteet.....	59
4.4.2 Yhtiön luottopolitiikka	60
4.4.3 Atk-ohjelmistot työvälineenä	63
4.4.4 Luotonhallinta Yhtiö T:ssä.....	64
4.4.5 Tulokset tiliasiakasrekisteristä.....	69
4.5 Johtopäätökset ja pohdinta	73
4.6 Kehitysehdotukset.....	76
5 YHTEENVETO.....	80
LÄHTEET	82
LIITTEET	85

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Luottomyyntisaatavan vaiheet (mukailtu: Lehtonen ym. 2011b)	11
Kuvio 2. Riskienhallinta (Ilmonen ym. 2010, 22)	35
Kuvio 3. Luottoriskienhallinnan tasot (Ijäs 2002,14).....	37
Kuvio 4. Haastateltavien jakauma (osasto/henkilömäärä)	55
Kuvio 5. Havaintojen jakautuminen.....	57
Kuvio 6. Uusien asiakkaiden jakautuminen perintämerkinnän mukaan toimipiste 1:ssä	70
Kuvio 7. Uusien asiakkaiden jakautuminen perintämerkinnän mukaan toimipiste 2:ssa	71
Taulukko 1. Yhtiö T:n vuotuinen laskentakorko (mukailtu: Ijäs 2002, 30 ; Vuosikertomus 2010, 23)	22
Taulukko 2. Yhtiö T:n maksuaikojen kustannukset (mukailtu: Ijäs 2002, 31)	22
Taulukko 3. Suomalaisen yritysten keskimääräiset maksuviiveet (Ijäs 2002, 33)	23
Taulukko 4. Lisämyynnin tarve (mukailtu: Ijäs 2002, 29)	26
Taulukko 5. Uusien tiliasiakkaiden y- tai henkilötunnustietojen oikeellisuus	72

1 JOHDANTO

Konkurssien määrä kasvoi Suomessa 6,0 prosenttia tammi - elokuussa 2011 verrattuna samaan ajankohtaan vuotta aikaisemmin (Suomen virallinen tilasto 2011). Yritysten sekä kuluttajien uudet maksuhäiriömerkinnät ovat myös kasvaneet vuosien 2010 ja 2011 aikana (Maksuhäiriötilastot 2011). Asiakkaista johtuvien luottoriskien hallinnan tärkeys on korostunut yrityksissä viime vuosien aikana. Yrityksen tuntiessa asiakkaansa voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään luottotappioiden syntymistä sekä kontrolloimaan asiakkaista syntyvää luottoriskiä.

Ideaalissa tilanteessa luottosaatavan kiertokulku alkaa myyntitilanteesta ja päättyy määriteltyyn eräpäivään mennessä. Eräpäivän jälkeisillä toimenpiteillä puolestaan pyritään kotiuttamaan luottosaatava mahdollisimman nopeasti lisävahinkojen torjumiseksi. Yrityksessä apuna luottosaatavan kiertokulun hallintaan voidaan luoda luottopolitiikka, johon sisällytetään säännöt sekä henkilöstön vastuut ja tehtävät koskien luotonhallintaa. Luottosaatavan alkuvaiheessa tehdyt toimenpiteet ja päätökset ovat oleellisia onnistuneen luottokaupan toteutumisessa. Kuitenkin yrityksessä on myös valmistauduttava epäonnistuneista luottopäätöksistä johtuvien vahinkojen ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn.

Tämän opinnäytetyön aihe on lähtöisin käytäntöön liittyvästä kehittämistarpeesta. Opinnäytetyön toimeksiantajan luottopolitiikkaa on pyritty päivittämään vähintään kerran vuodessa ja sitä käytetään myös esimerkiksi pohjana koulutustilaisuuksissa. Toimeksiantajan nykyisen luottopolitiikan tavoitteena on turhien luottotappioiden minimointi ja tätä halutaan yhtiössä parantaa. Lisäksi haluttiin selvittää kehittämiskohteet, joita parantamalla tehostettaisiin luottohallinnon toimintaa. (Toimeksiantaja 2011a.)

1.1 Aikaisempia tutkimuksia

Yrityksen luottohallinnan toimintaa käsitteleviä tutkimuksia on tehty viime vuosina useita. Tämän opinnäytetyön tapaan kehittämislähtöisenä opinnäytetyönä mainitaan Mustosen ja Mäkisen (2009) julkaisema yrityksen luotonhallinnan kehittämistä käsittelevä työ. Erona tähän opinnäytetyöhön on kehittämishankkeen

lähtökohta. Mustonen ja Mäkinen (2009) kehittivät ja loivat työssään toimintatapoja kohdeyritykseen, jossa ei ollut käytössä esimerkiksi kirjattua luottopolitiikkaa. Toinen pk-yrityksen luotonhallintaa käsittelevä työ, joka sisältää samankaltaiset tavoitteet ja tarkoituksen kuin tämä opinnäytetyö, on Närväisen (2004) julkaisema opinnäytetyö. Närväisen (2004) julkaisu eroaa tästä opinnäytetyöstä toteutustavaltaan.

Yrityksen luottopolitiikalle ei ole olemassa yhtä tiettyä ohjeistusta. Ijäksen (2002) teoksessa käsitellään luotonhallintaan liittyviä asioita sekä teoksessa tuodaan esille luottopolitiikan tarkoitusta ja siihen sisältyviä osia esimerkiksi maksu- ja sopimusehdot.

Kirjallisuudessa on tarkasteltu asiakkaista johtuvien luottoriskien hallintaan ja tapoja, joilla näitä riskejä voidaan yrityksissä hallita. Esimerkiksi Ijäksen (2002) teoksessa käsitellään yrityksen luottohallintoa luottoriskien hallinnan näkökulmasta. Kuitenkin käytössä olevalla luottopolitiikalla vaikutetaan yrityksen kassavirtaan, jolloin luottopolitiikkaa voidaan tarkastella myös investointinäkökulmasta. Rahalla on aika-arvo, jolloin voidaan luoton rahallista arvoa määritellä nettonykyarvolaskennan avulla. Tällöin luottopolitiikan mukaisten päätösten vaikutusta voidaan arvioida nettonykyarvolaskennalla. Tapaan voidaan soveltaa esimerkiksi maksuajasta johtuvat muutokset. (Maness & Zietlow 2005, 222.)

Kirjallisuudessa on myös havainnollistettu uutta tutkimussuuntaa, jossa asiakkaita tarkastellaan pääomana. Kaarion, Pennasen, Storbackan ja Mäkisen (2004) teoksessa käsitellään myynnin roolin muuttumista sekä asiakkuuspääoman johtamisen näkökulmasta myynnin tehtävää kasvattaa tätä asiakkuuspääoman arvoa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Yhtiö T:n nykyistä luottopolitiikkaa ja pyrkiä näin vaikuttamaan Yhtiö T:n luottohallinnon toimintaan. Opinnäytetyön

yhtenä alatavoitteena on tuoda esille havaitut kehittämiskohteet ja esittää kehittämisehdotuksia yhtiön luottohallinnon toiminnan kehittämiseksi.

Henkilökunnan näkökulmaa tarkastellaan teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluilla halutaan tuoda esille henkilökunnan näkökulma Yhtiö T:n luottopolitiikasta ja luottohallinnon toiminnasta. Tässä alatavoitteena on selvittää haastattelutuloksien avulla henkilöstön kuva roolistaan osana yhtiön luottohallintoa sekä luottopolitiikan toimivuudesta. Lisäksi yhtenä alatavoitteena on tuoda ilmi henkilöstön kokemat kehittämistä vaatimat kohdat Yhtiö T:n luottopolitiikasta ja luottohallinnosta. Opinnäytetyöllä halutaan tuoda esille mahdollisia eroavaisuuksia ohjeistuksen ja käytännön välillä. Toimitaanko yhtiössä luottopolitiikan vaatimalla tavalla? Ja jos ei, niin mikä tähän on syynä?

Opinnäytetyön teoreettisen osuuden alussa tarkastellaan luotonhallintaan kuuluvia osastoja ja niiden toimintoja luottosaatavan suhteen. Teoreettisen osuuden lopussa käydään läpi yrityksen luottoriskienhallintaa, luottopolitiikan tarkoitusta ja sen merkitystä riskienhallinnan osana. Opinnäytetyössä luodaan kokonaiskuva luottohallinnon toiminnasta sekä siihen vaikuttavista asioista.

Empirian alussa kerrotaan toimintaympäristöstä, käytettävistä kehittämismenetelmistä sekä hankkeen toteutuksesta Yhtiö T:ssä. Tämän jälkeen käsitellään saadut tulokset ja luvun lopussa esitetään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Viimeisessä luvussa esitetään yhteenveto opinnäytetyöstä.

Opinnäytetyössä turvataan toimeksiantajan anonymiteettia, joten työssä toimeksiantajaa nimitetään Yhtiö T:ksi ja haastattelut henkilöt toimivat nimettöminä. Opinnäytetyössä ilmaistut luvut ovat havainnollisia, mutta ne suhteutetaan kuvaamaan todellisia määriä. Lisäksi opinnäytetyössä luottosaatavan kiertokulkua tarkastellaan pääasiassa Business to business -näkökulmasta.

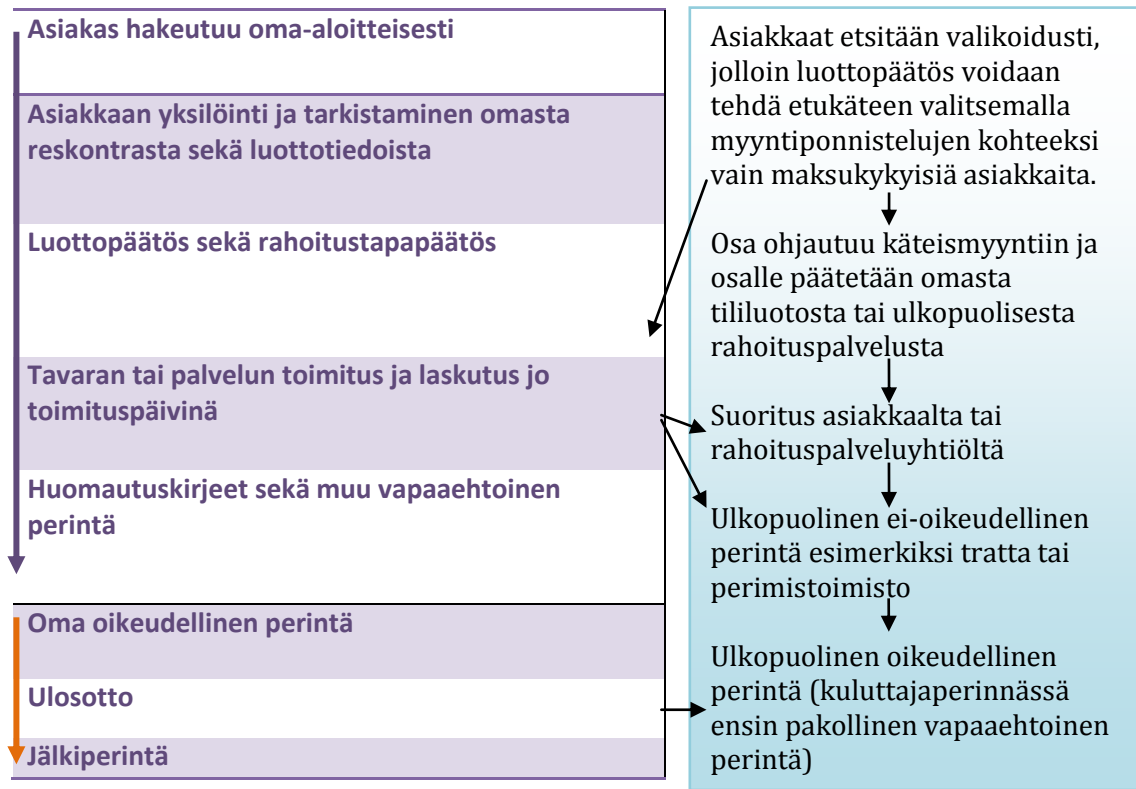
2 LUOTONHALLINTA YRITYKSESSÄ

Yrityksessä voidaan ennaltaehkäistä sekä minimoida asiakkaista johtuvia luottoriskejä. Luottohallinnossa huolehditaan kasvaneista luottoriskeistä sekä pyritään lieventämään luottoriskistä aiheutuvia kustannuksia ja tappioita yhtiölle. Luvussa tarkastellaan luottomyyntiä, luotonvalvontaa ja perintää osana yhtiön luottohallintoa sekä näiden osastojen toimintaan vaikuttavia asioita. Luotonhallinnalle voidaan asettaa tavoitteita sekä niiden toteutumista voidaan mitata erilaisien mittareiden avulla.

2.1 Luottokauppa ja saatavan kiertokulku

Kun tavara luovutetaan tai palvelu suoritetaan ilman, että siitä saadaan maksua ennen tai välittömästi palvelun tai toimenpiteen jälkeen, on myynti luottomyyntiä (Yhtiö T 2010). Luotolla tapahtuvaan kauppaan tai palvelusuoritteeseen liittyvän riskin tiedostamista pidetään lähtökohtana luottopäätöksen tekemiselle. Luottopäätös osoittautuu lopulta hyväksi tai huonoksi päätökseksi, mutta merkitseväenä pidetään sitä, onko otettu riski ollut harkittu vai ei. (Lindström 2011, 7.)

Lehtonen ym. (2011b) kuvaavat teoksessaan luottomyyntisaatavan vaiheita. Kuviossa asiakkaan kuvataan oma-aloitteisesti haluavan ostaa yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja, jolloin asiakas hakeutuu itse yrityksen asiakkaaksi. Tämän jälkeen yrityksessä asiakkaan tiedot yksilöidään ja tarkastetaan. Asiakkaat voidaan myös valikoida etukäteen, jolloin yrityksessä säästytään turhilta myyntiponnisteluilta, kun resurssit suunnataan vain maksukyvyltään kannattaviin asiakkaisiin. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Luottomyyntisaatavan vaiheet (mukailtu: Lehtonen ym. 2011b)

Tämän jälkeen asiakkaat yksilöidään ja heidän tietonsa tarkistetaan yhtiön reskontratiedoista. Myös asiakkaan luottotiedot tarkistetaan. (Kuvio 1.) Yksityishenkilön yksilöintitietoina toimivat kuluttajavelallisen koko nimi, henkilötunnus, osoite, kotikunta ja puhelinnumero (Lindström 2011, 65). Lehtosen ym. (2011b) mukaan henkilötunnusta käytettäessä voidaan sen oikeellisuus tarkastaa lisäämällä käytettävään atk-ohjelmaan laskuri, joka tarkastaa tunnuksen loppuosan oikeellisuuden. Asiakasrekisteriin kirjattu virheellinen tai puutteellinen henkilötieto on oikaistava asiakasrekisterin ylläpitäjän tai asiakkaan vaatimuksesta ilman aiheetonta viivästystä. Virheellisestä tiedosta on myös ilmoitettava sille, jolle tieto on luovutettu tai jolta tieto on saatu. (L 22.4.1999/523 29§.)

Yritysassiakkaan yksilöintitietoja ovat Lindströmin (2011, 64) mukaan

- yritysasiakkaan kaupparekisteriin rekisteröity nimi yhtiömuotoineen
- y-tunnus
- yhteystiedot esimerkiksi osoite ja puhelinnumero
- pankkiyhteystiedot
- sähköpostiosoite.

Täsmälliset yksilöintitiedot sisältävät edellä mainittujen asioiden lisäksi kaupparekisterinumeron sekä tiedot yrityksen nimenkirjoittamiseen oikeutetuista. Yksilöintitietojen puutteellisuus vaikeuttaa mahdollisen perinnän kohdistamista yritykseen. (Lindström 2011, 63.) Tärkeää on, että tiedostetaan yritysasiakkaan virallinen nimi eikä niin sanottu markkinointinimi. Markkinointinimi voi pysyä vuodesta toiseen samana, vaikka liiketoiminnan takana oleva yritys vaihtuisi. (Ijäs 2002, 101.)

Ijäs (2002, 35) mukaan tarjouskaupassa ennen asiakkaan luottokelpoisuuden määrittämistä voidaan tehdä tarjous asiakkaalle, jolloin maksuehto-kohdassa on merkintä ”sopimuksen mukaan”. Kuitenkin luottopäätös on annettava ennen tarjouksen lähettämistä, jos asiakas ottaa kantaa maksuehtoon (Ijäs 2002, 35). Jos arvioimaton asiakas hyväksyy tarjouksen, luottoriskin suuruus on vain todettavissa (Ijäs 2002, 100).

Asiakkaan yksilöinnin jälkeen annetaan luottopäätös sekä sovitaan asiakkaan kanssa rahoitustavasta. Kyseessä voi olla käteiskauppa tai vaihtoehtoisesti voidaan myöntää asiakkaalle tililuoton. (Kuvio 1.) Asiakkaan hakiessa tililuottoa myyjä vastaa siitä, että hakemuksessa vaaditut tiedot ovat täytetty. Ennen tilin avaamista luotonvalvonta tarkistaa asiakkaan luottokelpoisuuden sekä suorittaa tilin avauksen. (Ijäs 2002, 35–36.) Lehtosen ym. (2011b) mukaan kaupan oletetaan olevan käteiskauppaa, jollei asiasta muuta sovita.

Luottopäätöksen tekemisen tueksi voidaan asiakkaasta hankkia luottotietoja erilaisista lähteistä. Tähän on tarjolla monenlaisia palveluja sekä julkaisuja. Esimerkiksi yrityksessä voidaan käyttää palvelua, joka antaa palvelussa olevien tietojen pohjalta asiakkaasta valmiin luottopäätöksen. Luottotietoja tulevasta velallisesta voidaan saada myös myyntihenkilöstöltä tai aluekonttorin henkilökunnalta. Lisäksi itse yritysasiakkaan ilmoittamat tiedot toimivat osana luottopäätöksen perusteita. (Lindström 2011, 30–37.) Kuitenkin itse yritys päättää siitä, mitä julkaisuja tai luottotietopalveluja yhtiössä käytetään luottopäätöksen teon tukena.

Luottopäätökseen vaikuttavat tekijät on selvitettävä huolellisesti ennen päätöksen tekemistä. Luottopäätökseen vaikuttavien perusteiden on oltava olennaisia, oikeita

sekä riittävän laajoja. Myönteinen luottopäätös kertoo siitä, että yrityksessä luotetaan asiakkaan kykyyn ja haluun noudattaa maksuvelvollisuuttaan. (Lindström 2011, 7 - 8.)

Asiakkaan kuuluessa laskutuksen piiriin on laskutuksen tapahduttava tavarain tai palvelun toimituspäivänä. Ideaalissa tilanteessa asiakas maksaa laskunsa ajoissa, jolloin saatava voidaan kirjata maksetuksi. Tämän jälkeen kuvion mukaisesti siirrytään perintään, jos luottosaatava on erääntymispäivän jälkeen edelleen avoimena. (Kuvio 1.) Yrityksessä voidaan perintää hoitaa itse tai siirtää se perimistöimiston vastuulle.

Yrityksen sopimusperusteet ovat oleellisessa osassa myös mahdollisessa perintätilanteessa. Jos sopimussisältö on puutteellinen tai se ei ole riittävän kattava, ongelmatilanteessa on sopimus turha. (Ijäs 2002, 102–103.)

Investointinäkökulma. Leppiniemen (2009, 184) mukaan luottokauppaa tarkastellessa voidaan käyttää investointinäkökulmaa. Tällöin myynnin kasvamisen, vapaamman hinnoittelun ja korkotuoton mahdollisuudet kuuluvat tuottoapuoleen. Puolestaan pidentynyt rahan sidonnaisuusaika ja sen vaihtoehtoiskustannus, perinnän ja luotonvalvonnan järjestäminen sekä näiden järjestelmien ylläpito kuuluvat kulupuoleen. (Leppiniemi 2009, 184.) Sijoitukset myyntisaamisiin sekä tavariin ja materiaaleihin sitovat yhtiön pääomaa pitkäksi aikaa. Käyttöpääoman kokonaishallinnan ratkaisevana tekijänä pidetään näiden sijoitusten suhteellisuuden minimointia yhtiön toimintojen tasoon ja rakenteeseen. Jotta näiden sijoitustenhallinnassa onnistutaan, on ymmärrettävä monimutkaisia taloudellisia kompromisseja. (Helfert 2001, 90.)

Asiakkaat pääomana. Tarkasteltaessa asiakkaita investointikohteina, asiakkaista tulee pääomaa (Kaario ym. 2004, 161). Asiakkuuspääoman johtaminen on vasta kehittyvä tutkimussuunta, jossa yhdistyvät markkinointi- ja rahoitusteoriat. On olemassa kaksi kilpailevaa mallia: elinkaariarvomallit sekä portfolioteoriamallit. Näiden erona on tapa tarkastella asiakasta. Elinkaariarviossa tarkastellaan asiakkaan kannattavuutta historiallisesta sekä tulevaisuuden näkökulmasta. Portfolioteoriassa asiakkaita tarkastellaan asiakaskantoina, joihin hajauttamalla vähennetään muodostuvaa riskiä ja saadaan aikaiseksi tehokas portfoliosalkku.

(Nenonen 2010, 15–16.) Keskeisin ajatus asiakaspääoman johtamisessa on asiakkaiden ryhmitteleminen salkuiksi, jolloin näitä salkkuja voidaan johtaa samoin kuinkin muita tuotto-odotuksia omaavia salkkuja. Asiakkaiden näkeminen pääomana muuttaa myynnin roolia. Tällöin käytettävä termistö muuttuu rahoituskieleksi sekä asiakaspääomalle on määriteltävä hyväksyttävä riskitaso. (Kaario ym. 2004, 164.)

2.1.1 Luottomyynnin tavoitteet

Luottomyynnin tavoitteet merkitään osa-alueeksi luottopolitiikkaan (Lindström 2011, 6). Ijäs (2002, 156–157) luettelee teoksessaan useita keinoja, joilla luottoriskienhallinnan näkökulmasta voidaan tukea myynnillisiä tavoitteita:

1. Koulutetaan myyntihenkilöstöä tiedostamaan heitä oma roolinsa riskienhallinnassa ja sen vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen.
2. Kartoitetaan asiakkaita riskienhallinnan menetelmin, jolloin voidaan etsiä potentiaalisia asiakkaita ja vältetään resurssien hukkaamista yrityksen kannalta luottokelvottomiin asiakkaisiin.
3. Laaditaan tilinavauslomakkeet sekä muut lomakkeet helppokäyttöisiksi ja selkeiksi.
4. Ilmoitetaan havainnoista myyntiin, jolloin voidaan lisätä esimerkiksi lisämyyntimahdollisuuksia.
5. Tiedostetaan ja kehitetään luottokelpoisuuden arviointimenetelmiä.
6. Tehdään luottopäätökset nopeasti.
7. Tunnetaan riskeiltä suojautumisen menetelmät sekä tiedostetaan luottorajojen joustavuus ja rajoittuminen.
8. Laaditaan luottopolitiikasta ymmärrettävä ja toimiva.
9. Parannetaan neuvottelukykä ja -halua ongelma-asiakkaita kohtaan.

2.1.2 Uusasiakashankinta

Jos luottokaupassa asiakkaan luottotiedot tarkastetaan vasta kaupan loppuvaiheessa, voidaan joutua epämiellyttävään tilanteeseen, ellei asiakkaalle

voidakaan myöntää luottoa (Ijäs 2002, 99). Lehtosen, Mökkösen, Töyrylän & Seulun (2011a) mukaan yrityksen kaikille suunnatussa markkinoinnissa esimerkiksi kampanjassa, ei pystytä valitsemaan kohderyhmää verrattuna suoramarkkinointiin, jolloin asiakkaiden taustat voidaan tarkistaa ennakoon.

Asiakasvalintaan on parempi kiinnittää huomiota ennen varsinaisia markkinointikampanjoita. Tehty työ aiheuttaa lisäkustannuksia asiakkaiden osalta, joiden kanssa yritys ei voi käydä luottokauppaa, mikäli asiakasvalinta suoritetaan vasta tehdyn myyntityön jälkeen. (Lehtonen ym. 2011a.) Ijäs (2002, 99) mukaan myyjä voi pyrkiä vetäytymään tällaisesta tilanteesta jättäen kielteisestä luottopäätöksestä ilmoittamisvastuun luotonvalvojalle. Yhteydenpitovastuun siirtäminen myyjälle voisi vaikuttaa siihen, että kaupan ehtoihin tutustuttaisiin paremmin jatkossa (Ijäs 2002, 99).

Kannattamaton asiakas. Taloudellisesta näkökulmasta uudet asiakkaat voivat näyttää kannattamattomilta johtuen aggressiivisesta hinnoittelusta. Asiaa tarkasteltaessa elinkaariajattelun näkökulmasta, uusissa asiakkaissa nähdään tulevaisuuden kasvupotentiaali. Myös yrityksen strateginen näkökulma voi vaikuttaa kannattamattomilta vaikuttavien asiakassuhteiden säilyttämiseen. Asiakkaan toimitavoista oppiminen, tiedonhankinta kilpailijoista tai asiakkaan positiivinen vaikutus toisiin asiakkaisiin voi vaikuttaa kannattamattomien asiakassuhteiden ylläpitämisen taustalla. Näiden asiakassuhteiden kannattavuuden seuranta on silti syytä jatkaa, vaikka syynä asiakassuhteen ylläpidon taustalla olisikin tiedonhankinta kilpailijoista. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 252.)

2.1.3 Luottotiedot ja luottokelpoisuuden arviointi

Luottokelpoisuus määritellään saatavilla olevien luottotietojen avulla. Se, mitä tietoja käytetään luottokelpoisuuden arvioinnin pohjalla, ei ole yksiselitteistä. Luottotiedoksi voidaan käsittää esimerkiksi asiakasyrityksestä kertova lehtiartikkeli tai luottotietoyhtiöltä saatu tieto. Luottokelpoisuuden arvioinnilla yleisesti tarkoitetaan todennäköisyyden arvioimista siitä, miten velallinen suoriutuisi velvoitteistaan tietyn ajan kuluessa. (Ijäs 2002, 59.)

Luottopäätöstä tehtäessä koetaan asiakkaan itse ilmoittamat tiedot ja niiden oikeellisuuden tarkistaminen ensisijaisen tärkeäksi. Jos tuleva velallinen on luottotiliä hakiessaan tietoisesti ilmoittanut virheellisiä tietoja ja tämä tulee ilmi, niin on tärkeää pohtia, halutaanko kyseisen asiakkaan kanssa ryhtyä luottosuhteeseen. Luottopolitiikassa on hyvä mainita, millaisten asiakkaiden kanssa voidaan aloittaa tai olla luottosuhteessa. Tällöin yrityksen arvot otetaan huomioon luottopäätöstä tehtäessä. Lindströmin (2011, 7) mukaan luottopäätökset kuuluvat harkittujen riskien ottamiseen.

Luottopäätöksen yksi keskeinen osa on kertaluoton määrä tai luottoraja jatkuvassa luottosuhteessa. Myyntihenkilöstön tulee olla tietoinen luoton kokonaismäärästä, jolloin luottomyynnin hallinta ja myyntipanostukset osataan kohdistaa yritykselle tärkeisiin ja kannattaviin asiakkaisiin. Velallisen myönnetty maksuaika on aina tärkeää kirjata luottopäätökseen. (Lindström 2011, 42.) Isommissa yhtiöissä luottopäätöksen tekeminen on useimmiten porrastettu kentälle eritavoin. Tällöin luottopäätös tehdään joko yksin myyjän toimesta tai yhdessä luotonvalvojan kanssa. Mahdollisten erimielisyyksien ratkaiseminen siirretään portaittain ylöspäin. (Lehtonen ym. 2011a.)

Yritykselle voi joissain tapauksissa riittää yhdestä suunnasta tuleva tieto koskien arviointin kohteena olevaa yritystä. Esimerkiksi julkiset maksuhäiriömerkinnät koetaan riittävän negatiiviseen luottopäätökseen. Jos asiakasyrityksellä ei ole taustallaan tällaisia julkisia maksuhäiriömerkintöjä, niin tällöin joudutaan etsimään lisää tietoja asiakasyrityksestä luottopäätöksen tekemiseksi. (Ijäs 2002, 60.)

Yrityksellä on käytössään sisäistä ja ulkopuolista tietoa luottokelpoisuuden arviointiin. Sisältä saatavaa tietoa voidaan kerätä muun muassa luotonvalvonnasta ja myynnistä. Luotonvalvonnan kautta voidaan selvittää asiakkaan maksukäyttäytymistä, ostojen määrää sekä reklamaatioita. Myynnin kautta yrityksessä voidaan mahdollisuuksien mukaan saada tietoja muun muassa asiakkaan varaston tilanteesta, uusista omistajista sekä edustusmuutoksista. Luottoriskien hallinnan näkökulmasta yrityksen sisältä saatavat tiedot nähdään ensisijaisen tärkeitä. (Ijäs 2002, 62–65.) Yrityksen ulkopuolelta tulevia tietoja voidaan kerätä esimerkiksi luottotietoyhtiöiden tarjoamista palveluista sekä viranomaisrekistereistä esimerkiksi Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä.

Tehtyjen luottopäätösten on oltava yhtiön luottopolitiikan mukaisia (Lindström 2011, 7). Koetaan, että yrityksestä annetaan asiakkaalle ristiriitaisia viestejä toimintatavoistaan, mikäli yhtiössä toisinaan toimitaan luottopolitiikan edellyttämällä tavalla.

Rating Alfa -luottoluokitus. Suomen Asiakastieto Oy:n tuottaman seitsemän tasoisen Rating Alfa -luottoluokituksen parhaimmaksi luokituksiksi määritellään AAA ja heikointa kuvataan luokituksella C. Epävarmoiksi, mutta mahdollisuuksia sisältäviksi luokiksi kuuluvat A ja B. Luottomyynnin onnistuminen näissä kahdessa luokassa tuottaisi kireässä kilpailutilanteessa yritykselle tärkeitä tuottoja. (Ijäs 2002, 20.) Rating Alfa -luokitus jakautuu vahvaan, tyydyttävään ja heikkoon. Vuonna 2010 suomalaisista yrityksistä 72,8 prosenttia kuului tyydyttävään luokkaan. Tämä luokka sisältää luokitukset AA, A+ ja A. 14,7 prosenttia yrityksistä sai heikon luottoluokituksen. Esimerkiksi Pohjanmaalla tyydyttävään luokkaan kuului alueen yrityksistä 74,5 prosenttia ja vahvaan luokitukseen 14,5 prosenttia. (Maakuntien Vahvimmat 2010.)

Asiakkaan luottoluokitus. Talponen (2002, 29) mukaan luottokelpoisuus perustuu kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen, joita kirjoittaja kutsuu perustekijöiksi. Osatekijöiksi luetellaan kansantalouden suhdannevaihe, ostajan toimiala sekä ostajan piirteet esimerkiksi velkaantumistaso (Talponen 2002, 35). Yritys voi jakaa asiakkaansa luokkiin luottokelpoisuuden mukaan. Luottoluokituksessa aluksi valitaan osatekijät, jotka pisteytetään. Pisteytyksen jälkeen tiedetään suurin mahdollinen pistemäärä sekä osatekijöiden keskiarvo. Tämän jälkeen luodaan luokat ja niille määritellään vähimmäiskeskisarvot. (Talponen 2002, 48–49.)

Asiakkaana luonnollinen henkilö. Yksityishenkilöiden luottotietojen tarkistamista sekä saamista rajoitetaan henkilötietolailla. Luotonhallinnan näkökulmasta yksityishenkilön luottotietoja voidaan hankkia vain luoton myöntämistä tai luotonvalvontaa varten. Tilanteen, jossa ollaan tekemässä luottopäätöstä yksityishenkilölle, on oltava todellinen harkintatilanne eli asiakas on esimerkiksi pyytänyt tarjousta tai ilmaissut haluavansa maksaa luotolla. Automatisoitu päätöksenteko kielletään henkilötietolaissa, mutta on sallittua henkilötietolaissa eritellyissä tilanteissa. (Lehtonen ym. 2011b.; L 22.4.1999/523.)

2.1.4 Vastuullisuuden merkitys luotonannossa

Välttyäkseen luottotappiolta on oltava selvillä luottoasiakkaaksi haluavan maksukyvyistä. Esimerkiksi luotolle voidaan vaatia vakuus eli pantti tai takaus, mutta tämä ei kuitenkaan ole aina käytännössä mahdollista. Tällöin joudutaan turvautumaan saatavilla oleviin luottotietoihin asiakkaasta. (Toukola 2011, 10.) Vakuuksia käytettäessä niistä päätetään ja hallinnoidaan luotonvalvonnassa (Ijäs 2002, 37).

Luottotappiot usein maksetaan muilla kuin sen aiheuttajilla. Yrityksen maksuvelvollisuuksistaan huolehtivien asiakkaiden edun mukaista on, ettei yrityksessä tehdä huonoja luottopäätöksiä. Vastuullisuuden lisäämistä kyettäisiin vaatimaan enemmän luotonantajilta, jos saatavilla olisi entistä enemmän tietoa velallisen maksukyvyistä. (Toukola 2011, 10–11.)

Yhtiö T:ssä on käytössä luottokieltomerkintä, jonka ollessa päällä asiakastiedoissa, on ennen uuden luoton myöntämistä otettava yhteys perinnänhoitajaan. Myös erääntyneiden saatavien kohdalla on luotonvalvontaan otettava yhteyttä ennen uutta luottomyyntitapahtumaa. Vanhalle luotolle on tullava suoritus ennen uuden myöntämistä. (Yhtiö T 2010.) Luottokieltomerkintä toimii Yhtiö T:ssä riskienhallintakeinon lisäksi menetelmänä valvoa asiakkaiden maksuvelvollisuuden toteutumista.

Vastuullisuus. Joulukuussa 2010 astuivat voimaan hyvää luotonantotapaa koskevat kuluttajaluottosäännökset (L 27.8.2010/746). Säännösten sisältämällä yleislausekkeella velvoittaa luotonantajaa menettelemään vastuullisesti luottosuhteen jokaisessa vaiheessa. Uusilla säännöksillä pyritään vaikuttamaan kuluttajan käyttäytymisen huomioimiseen sekä tarvittaessa kuluttajan ohjaukseen, jos käyttäytymisessä havaitut vääristymät vaikuttavat negatiivisesti kuluttajan talouteen. Luotonantajat voivat osoituksena vastuullisuudesta luoda erilaisia toimintatapoja oman kohderyhmänsä osalta. (Peltonen 2011, 83.) Esimerkkinä Peltonen (2011, 83) mainitsee muun muassa tarkastuslistat, kuluttajan itse täyttämät lomakkeet sekä kysytyjen kysymyksien muotoilut. Kuluttajan käyttäytymisen tuntemuksen puuttuessa, ei vastuuta haluta ottaa. Omasta kohderyhmästä vastuun ottaa vain osa luotonantajista (Peltonen 2011, 84.)

2.1.5 Asiakkaan petollinen toiminta

Asiakkaan käyttäytyminen on ensimmäinen varoittava merkki luottopäätöksen tekijälle. Varoitusmerkkeinä voidaan pitää asiakkaan hinnasta piittaamattomuutta sekä samalla toivomusta nopeasta toimitusajasta. Lisäksi pitkien maksuehtojen vaatiminen tilanteessa tavallisesti viittaa asiakkaan haluttomuuteen noudattaa maksuvelvollisuuksiaan. Tavaraluottopetoksessa käytetään tavallisesti luottotiedoiltaan moitteetonta yritystä, jota nimitetään pöytälaatikkoyritykseksi. Tällaisella yrityksellä ei ole ollut aikaisempaa liiketoimintaa eikä näin ollen maksuhäiriöitäkään. (Lindström 2011, 43.)

Esimerkiksi uskottavalla pukeutumisellaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan luottopäätöksen tekijään. Huijauksen paljastuttua ihmetellään, ettei henkilö vaikuttanut epäluotettavalta. Kiireen ja vähäisen mielenkiinnon lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota asiakkaan olemukseen. Huijari voi käyttää hyväkseen myös pientä tilausta. Aluksi tehdään kooltaan pieni tilaus, jonka selvittämiseen ei käytetä paljoa resursseja. Tilaukselle annetaan myönteinen luottopäätös. Ennen kuin tilausta on kuitenkaan toimitettu, ostojen määrää kasvatetaan esimerkiksi vedoten kysyntään. Tällöin huomioimatta jää seikka, että luottopäätös oli tehty huomattavasti pienemmälle kaupalle, jolloin huijari saa alkuperäisen luottopäätöksen turvin hankittua lisää tavaraa. (Ijäs 2002, 130–131.)

Petosmuotona voidaan myös käyttää omistajan vaihdosta. Tällöin huijarit ostavat pienen ja toiminnaltaan kunnollisen yrityksen, jonka nimellä ostetaan paljon tavaraa. Lopuksi ostetut tavarat myydään eteenpäin ja velat jätetään maksamatta. Kaupparekisteritietojen ajantasaisuutta laiminlyöviä yrityksiä on syytä tarkastella ennen velkasuhteeseen ryhtymistä. Luottopäätöksen tekijän on hyvä huomioida yhtiön tiedoista useat omistajavaihdokset sekä lukuisat perättäiset yhtiöt. Huijari voi hankkia palveluja ja tavaroita pienissä erissä. Kun velkojen maksuaika koittaa, liiketoiminta on jo siirretty uudelle yhtiölle. (Lindström 2011, 43–44.)

Esimerkkitapaus. Jos yritys ei ole tarkistanut velalliselta saatujen tietojen aitoutta, velkoja kärsii rahallisesta tappiosta tietojen ollessa virheelliset. Pohjois-Karjalassa, jossa toimivan yrityksen nimiin, huijari osti itselleen kymmeniltä yrityksiltä tuotteita. Tarjouspyynnöissä käytettiin oikean toimitusjohtajan nimeä, mutta ilmoitettiin

matkapuhelinnumeroksi prepaid-numeron. Sähköpostiosoite oli myös virheellinen, mutta huijatuksi tulleet yritykset olivat luottaneet tilaajayrityksen huolellisesti laadittuun tarjouspyyntöön. Luotettavuutta viesteissä oli lisätty mainitsemalla tilaajayrityksen asiakkaana tunnettu taho. (Kauppi 2011, 7.)

2.2 Luotonvalvonta ja luotonvalvonnalliset tavoitteet

”Luoton valvonnalla tarkoitetaan luotonantajan toimenpiteitä, joiden avulla seurataan luotonsaajan maksukäyttäytymistä ja varmistetaan saatavan perintä.” (HE 241/2006)

Luotonvalvonta huolehtii myyntitilanteessa syntyneen luottoriskin hallinnasta. Luotonvalvonta saa tähän tarvitsemansa tiedot muun muassa myyntisaatavien kertymisestä, luottorajan seuraamiseen ja maksujen viivästyksistä yrityksen reskontrasta. Jos asiakaskunta koostuu hyvin erilaisista yrityksistä eri toimialoilta, voivat saatavat määrällisesti olla hyvin erikokoisia. Tällöin eri asiakkaiden kanssa asioidessa, tulee huomioida asiakkaiden tarpeet yksilöllisesti. (Lindström 2011, 164.)

Reskontranhoidon eroa luotonvalvonnassa siten, että reskontranhoidon mielletään velkojan kannalta passiiviseksi toiminnaksi, kun taas luotonvalvonta on puolestaan aktiivisista. Reskontrassa saapuvat maksut kirjataan ja kohdistetaan oikeisiin saataviin. (Lindström 2011, 164.)

Luottomyynnin tavoitteita kuvataan tavallisesti määrällisesti. Luottopolitiikassa tulisi määritellä luotonvalvonnan onnistumiseen liittyvät tavoitteet, koska luottohallintohenkilöstöä koskevat luotonvalvonnan tavoitteet toimivat myös mittareina tarkasteltaessa koko yrityksen toimintaa. Luotonvalvonnan onnistuminen heijastuu myös yrityksen liiketoiminnan tulokseen ja tulevaan toimintakykyyn. Luottopolitiikassa on hyvä määritellä tavoitteet luottoriskien määrälle sekä luotonvalvonnan tehokkuudelle. Lisäksi kirjataan raportointia koskevat ajat sekä raportoinnista vastaavat. Seurannalla pyritään vähentämään ongelmakohtien muodostumista. (Ijäs 2002, 25.) Wallisin (CRF Expert Outlines 2011, 6 - 7) mukaan, jos luottopolitiikan tavoitteena on parantaa kannattavuutta, voidaan riskien arviointia tiukentaa ja hoitaa tällöin perintää aggressiivisemmin.

Ristiriitaiset tavoitteet ja niiden toteutumista kuvaavat mittarit voivat jarruttaa luotonvalvonnan ja myynnin yhteistyön toimivuutta. Kun mittarit ja mitattavat tavoitteet määritellään yhdessä, työntekijän tarpeellisuuden tunne vahvistuu. Tavoitteilla kerrotaan, mitä työntekijältä odotetaan ja tavoitteet toimivat perustana tulokselliselle toiminnalle. Jos tavoitteet eroavat näiden osastojen välillä merkittävästi, voidaan toisen toimintatapa kokea uhkana omien tavoitteiden toteutumiselle. Esimerkiksi myyjän näkökulmasta kielteisellä luottopäätöksellä estetään kaupan syntyminen ja tällöin myyntitavoitteen toteutuminen vaikeutuu. Puolestaan luottoriskiltään suurien asiakkaiden määrän lisääntyminen vaikeuttaa luotonvalvonnan tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden yhdistämisellä parannetaan yhteistyötä. Myynnin sitouttamista osaksi riskienhallintaan voidaan myös edistää mahdollisten myyntiprovisioiden sitouttamisella. (Ijäs 2002, 152–154.)

Luottoriskin mittarit. Luottoriskienhallintaa voidaan mitata erilaisilla mittareilla, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa. Yrityksessä voidaan näiden lisäksi analysoida eräänntyneitä saataviaan myös asiakkaidensa luottoluokitusten avulla. Luokitukset voidaan selvittää esimerkiksi kerran vuodessa ja näin linjata tulevaisuuden tavoitteitaan muun muassa myynnin kannalta. On mahdollista, että yrityksen suurimmat luottoriskit voivat muodostua tietyn toimipisteen tekemistä luottopäätöksistä, jolloin toimipisteen asiakasvalintaan ja luottoriskien hallintaan tulee panostaa. (Ijäs 2002, 34–35.)

2.2.1 Myyntisaamisten kiertonopeus

Luotolla myymisestä asiakkaalle syntyy yritykselle myyntisaaminen, jonka yritys rahoittaa joko omalla tai vieraalla pääomalla. Myyntisaamisella on markkinahinta, johon korot vaikuttavat. Inflaation ollessa matalalla, korot ovat matalia. (Talponen 2002, 14.)

Saatavien kotiuttamisen nopeutta kuvataan myyntisaamisten kiertonopeudella. Kun kaappasumma on saatavana, yhtiölle aiheutuu päivittäisiä kustannuksia ja luotonantoon liittyvä riski lisääntyy. Maksuehdoilla yritys pystyy kontrolloimaan sekä saatavasta johtuvia kustannuksia että luottoriskiä. Saatavaan sidottu pääoma

on joko velkojan vierasta pääomaa, johon liittyvät korkokustannukset, tai omaa pääomaa, joka ei kerrytä tältä ajalta tuottoja. Maksuajasta johtuvia kustannuksia määritetään niin sanotulla laskentakorolla, jossa huomioidaan oman ja vieraan pääoman kustannukset painotetusti. (Ijäs 2002, 29–30.) Taulukossa yksi kuvataan Yhtiö T:n vuotuista laskentakorkoa tilinpäätöshetkellä vuonna 2010.

Taulukko 1. Yhtiö T:n vuotuinen laskentakorko (mukailtu: Ijäs 2002, 30 ; Vuosikertomus 2010, 23)

Vieras pääoma	Yhtiö T	Oma pääoma	Yhtiö T
painotettu keskiarvo rahoittajien koroista	3,0 %	omistajien tuottovaatimus	13,0 %
osuus koko pääomasta	45,0 %	osuus koko pääomasta	55,0 %
Vuotuinen laskentakorko = $(0,03 \times 0,45) + (0,13 \times 0,55) = 8,5 \%$			

Yhtiö T:n vuotuisena laskentakorkona käytetään 8,5 % (Taulukko 1). Kun vuotuinen laskentakorko on selvitetty, voidaan laskea kaavalla (1) maksuajasta johtuvien kustannuksien osuus kauppasummasta.

$$\text{Kustannusten osuus kauppasummasta} = \frac{\text{Vuosikorko}}{360} \times 100 \quad (1)$$

Henkilöstön on hyvä tiedostaa maksuajan muutoksesta johtuvat vaikutukset (taulukko 2), jolloin myös asiakasyrityksen käyttäytyminen maksuehtojen suhteen, voi herättää mielenkiintoa tutkia asiakasyhtiötä tarkemmin (Ijäs 2002, 31).

Taulukko 2. Yhtiö T:n maksuaikojen kustannukset (mukailtu: Ijäs 2002, 31)

maksuaika	kustannusten osuus kauppasummasta
7 pv	0,16 %
14 pv	0,33 %
21 pv	0,49 %
30 pv	0,71 %

Yrityksen pystyessä myymään ostamansa tavarat eteenpäin niin, että ostoihin käytetty pääoma ei olisi sitoutuneena varastoon, välttyy yritys vieraan pääoman korkokuluilta. Tällöin omalle pääomalle voidaan saada parempi tuottavuus, kun se voidaan esimerkiksi sijoittaa. (Ijäs 2002, 31–32.)

2.2.2 Erääntyneiden saatavien osuus

Saatavien osuus, joiden riskipitoisuus on lisääntynyt, saadaan laskemalla erääntyneiden osuus koko myyntisaamisten määrästä. Asiakkaiden maksukyvyyn muutokset ilmenevät hyvin kyseisessä suhdeluvussa. Maksukyvyyn muutos lyhyessä ajassa tietyllä toimialalla voi johtua esimerkiksi kysynnän laskusta. Jos saatu tunnusluku on pieni ja suhdanteet suotuisat, voidaan yrityksessä miettiä luotonannon kriteerien laskemista, jolloin myyntiä voidaan myös lisätä. (Ijäs 2002, 32.)

Erääntyneitä saatavia on eriasteisia (taulukko 3) ja kokonaiskuvan selvittämiseksi eräpäivästä myöhästyneet saatavat voidaan jakaa eri luokkiin. Tällöin huomioidaan myös pienet viiveet, jotka ovat johtuneet esimerkiksi pankkipäivistä tai muista maksamiseen liittyvistä tekijöistä. Maksuviiveen pituuden mukainen jakautuminen vaihtelee toimiala- ja yrityskohtaisesti. (Ijäs 2002, 33.)

Taulukko 3. Suomalaisen yritysten keskimääräiset maksuviiveet (Ijäs 2002, 33)

Eräpäivän ylittävä aika (pv)	Prosenttiosuus kaikista viiveistä (kpl)
0 - 14	53
15 - 30	28
31 - 60	13
61 – 90	5
90 <	1

Ijäs (2002, 33) jakaa eräpäivän jälkeiset saatavat eri luokkiin maksun viiveen mukaan. Ensimmäinen luokka käsittää ei-hälyttävät viiveet esimerkiksi pankkipäivistä johtuvat. Huomioitava raja on 30 päivän kohdalla, jolloin asiakkaan oletetaan olevan tietoinen maksamattomasta velasta eikä velkoja ole saanut suoritusta. Jakaumassa (taulukko 3) vaikuttavana tekijänä on Suomen

Asiakastieto Oy:lle aineistojaan toimittaneiden yhtiöiden panostus luottoriskiensä hallintaan. (Ijäs 2002, 33.)

Yhtiö T:ssä vuoden 2010 tilinpäätöshetkellä erääntymättömien myyntisaamisten osuus oli 85,8 prosenttia ilmoitetuista myyntisaamisista. Alle 30 päivää erääntyneiden saatavien osuus oli 10,1 prosenttia, 30–60 päivää erääntyneiden 1,2 % ja yli 60 päivää erääntyneiden osuus oli 2,9 prosenttia. (Vuosikertomus 2010, 44.) Verrattaessa näitä prosenttiosuuksia taulukkoon (taulukko 3) eroavat Yhtiö T:n tiedot taulukossa esitetyistä luokkarajoista. Yhtiö T:n prosentuaaliset osuudet ovat huomattavasti pienempiä kuin taulukossa esitetyt.

Kun yrityksellä on tiedossa asiakkaat, joiden myöhässä tulevat maksut, voidaan aloittaa syiden selvittämisen. Muun muassa velallisen taloudellista tilaa ja toiminnan muutoksia tutkimalla yrityksellä on paremmat edellytykset suunnitella omia toimiaan tilanteen ratkaisemiseksi. Mahdollisen syyn taustalla voi myös olla oman henkilöstön toiminta, jolla syntyneitä ongelmia on peitelty. Esimerkiksi henkilöstö on tiennyt asiakasyrityksen ongelmista, mutta yritykselle on tästä huolimatta myyty luotolla ja toivottu asiakkaan taloudellisen tilanteen paranemista. (Ijäs 2002, 34.)

Maksuviivästysten torjumiseksi annettu EU:n maksuviivästysdirektiivi koskien kaupallisia toimia tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan yritysten sekä yrityksen ja viranomaisten väliseen kaupalliseen toimintaan sekä lainsäädäntöön koskien maksuaikoja ja maksuviivästyksen seuraamuksia.

2.2.3 Luottotappiot

Yrityksen kilpailutilanne, markkinastrategia ja myyntitavoitteet vaikuttavat luottotappioiden tavoitetason määrittelyyn eli siihen kuinka paljon yrityksessä luottotappioita sallitaan korkeintaan kertyvän. Luottotappioiden suhteen tavoitellaan optimaalista pistettä, jossa riskinotosta syntyneet lisämyynnin katteet ovat yhtä suuret kuin riskinotosta johtuneet luottotappiot. Paremmen tuoton toivossa joillain aloilla luottokelpoisuudeltaan heikollekin asiakkaalle voidaan myydä luotolla. Optimaalinen piste on teoreettinen ja syntyneet tappiot

realisoituvat vasta pitkän ajan kuluttua, mikä voi vaikeuttaa luottotappioiden optimoimisen ymmärtämistä. (Ijäs 2002, 25–26.)

Yhtiö T:ssä (Yhtiö T 2010) kokonaisluottoriskin määrän on oltava kaikkien toimipisteiden osalta alle 0,1 prosenttia liikevaihdosta. Toteutunut prosenttiluku Yhtiö T:ssä vuonna 2010 oli 0,0004 % (Vuosikertomus 2010, 44). Esimerkiksi liikevaihdon ollessa 1 milj.€ kokonaisluottoriskiksi määriteltiin 1000 euroa, mutta toteutunut määrä oli 400 euroa. Tavoite alittui 40 prosentilla vuonna 2010.

Yrityksessä tulee huomioida, että esimerkiksi luottohallinnon tavoitteet sekä johdon näkemykset ovat yhtenäiset. Jos pyritään kasvamaan uusilla markkinoilla, luottohallinnon tulee olla tietoinen tästä. Tällöin yrityksessä otetaan tietoisesti suurempaa riskiä myymällä myös asiakkaille, joilla on heikompi luottokelpoisuus. Ongelmat eri osastojen tiedonkulussa voisivat aiheuttaa esimerkiksi uusasiakashankinnassa kustannuksien kasvun, jos syntyneitä kauppoja peruttaisiinkin heikkoon luottokelpoisuuteen vedoten. (Ijäs 2002, 26.) Myyntihenkilöstö ei aina tiedosta luottotappioiden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Usein tavataan kuvitella, että luottotappiosta syntyneet kustannukset saadaan kuitatuksi myymällä saman verran uutta tavaraa. (Ijäs 2002, 28.)

Lisämyynnin tarpeeseen vaikuttavat kaupan suuruus ja siitä saatu katetuotto. Katteen ollessa pieni tarvitaan enemmän lisämyyntiä. Yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut vaikuttavat myös luottotappion kustannuksiin. Esimerkiksi verkkopalveluja tuottavan yhtiön verkon ylläpitokustannukset pysyvät samoina riippumatta asiakkaan aktiivisuudesta käyttää palvelua. Käyttömaksujen maksamattomuudesta johtuvat luottotappiot eivät ole yhtä konkreettisia kuin esimerkiksi alihankkijalta tilattujen tuotteiden määrä, joka riippuu tavallisesti toteutuneiden tai ennustettujen kauppojen määrästä. Yhtiö maksaa alihankkijalle riippumatta siitä, maksaako asiakas tuotteesta vai ei. (Ijäs 2002, 29.)

Kaavassa (2) luottomyynti = 0.

$$\text{Lisämyynnin tarve} = \text{Luottotappio} \div \frac{\text{Liikevoittoprosentti}}{100} \quad (2)$$

Opinnäytetyössä sovelletaan alla olevassa taulukossa (taulukko 4) Ijäksen (2002, 29) taulukkoa lisämyynnin havainnollistamisesta.

Taulukko 4. Lisämyynnin tarve (mukailtu: Ijäs 2002, 29)

LUOTTOTAPPIOIDEN VAIKUTUS LISÄMYNNIN TARPEESEEN

Luottotappio €	Liikevoittoprosentti %			
	12,0	15,0	18,0	21,0
10 000	83 400 €	66 700 €	55 600 €	47 600 €
15 000	125 000 €	100 000 €	83 300 €	71 400 €
20 000	166 700 €	133 300 €	111 100 €	95 200 €
25 000	208 300 €	166 700 €	138 900 €	119 000 €
50 000	416 700 €	333 300 €	277 800 €	238 100 €
65 000	541 700 €	433 300 €	361 100 €	309 500 €

Taulukosta (taulukko 4) käy ilmi, että yrityksessä tarvitaan lisämyyntiä 100 000 euroa korvaamaan 15 000 euron luottotappion liikevoittoprosentin ollessa 15,0 %. Mitä suurempi liikevoittoprosentti on, sitä vähemmän luottotappio aiheuttaa lisämyynnin tarvetta.

Eurooppalaisen maksutapatutkimuksen tuloksista ilmenee, että tutkimukseen vastanneista 51 % piti asiakkaan luottotietojen tarkastamista ennen asiakassuhteen syntymistä parhaana keinona vähentää luottotappioiden muodostumista. Lähes yhtä suuri osuus vastanneista piti keinona pienentämiseen saatavien nopeaa siirtoa perintään. (Viidennes yrityksistä ja... 2011.)

2.3 Perintäpolitiikka ja siihen vaikuttavat tekijät

Perintäpolitiikkaa tulee yrityksessä tarkastella toimialakohtaisesti. Esimerkiksi yrityksen toimiala, asiakaskunnan rakenne, tuotteiden ja palvelujen laatu sekä määrä vaikuttavat perintäpolitiikkaan. Perintäpolitiikkaan vaikuttavat myös

esimerkiksi toimituksien joustavuus, ostojen keskimääräinen määrä ja asiakasrakenne; onko asiakkaina kuluttajia, yrityksiä vai molempia. (Lehtonen ym. 2011a.)

Perinnän ja sen tarvittavien toimenpiteiden tehtävänä on turvata maksun saanti asiakassuhde säilyttäen (Yhtiö T 2010). Tehokkaalla perinnällä velkoja saa saatavansa todennäköisemmin takaisin. Tehokkaalla perinnällä vaikutetaan myös maksuhäiriöiden ennaltaehkäisyyn. Jos perintä on heikkoa, vaikuttaa se luotonannon tyrehtymiseen, jonka seurauksena syntyy hallitsematonta perintää. (Toukola 2011, 11.)

Jos velkaan liittyvät kulut esimerkiksi korkokulut ja perintäkulut ovat velkaan nähden liian korkeat, velallisen euromääräinen lyhennys kohdistuu kuluihin eikä itse velan lyhentämiseen. Velan kulujen ollessa saatuja kertymiä suurempia hyötyy tästä ulkopuolisena toimiva velkoja esimerkiksi perimistö, koska toimeksiantajana toimivan yrityksen saatava ei pienene. (Toukola 2011, 11.)

Luotonantajan tavoitteena on saada kuluttaja, jolla on ilmennyt maksuvaikeuksia, selvittämään aktiivisesti ja mahdollisimman nopeasti syntynyttä tilannetta. Kuluttajalla voi olla korkea kynnyks ottaa yhteyttä velkojaan maksuvaikeuksiin joutuessaan. Kuluttajankin kannalta nopea reagointi on paras vaihtoehto, koska mahdolliset perintätoimenpiteet kasvattavat kuluja. Perintäkirjeen yhteydessä voi herätä paljon kysymyksiä, mikä voi lisätä perinnän vaikeutumista. Jos tilanne koetaan ylitsepääsemättömäksi, velkojaan ei oteta yhteyttä. Koska hyvä luotonantotapa on laissa säädetty velvoite, esimerkiksi perintätoimisto voi tarjota kuluttajalle neuvontaa maksuvaikeuksien aikana. (Peltonen 2011, 85–86.)

Pientämällä kynnyksistä keskustella maksuvaikeuksiinsa liittyvistä asioista, yritys voi tarjota muun muassa erilaisia yhteydenottotapoja. Esimerkiksi perintävastaavaan voidaan ottaa yhteys tavallisesti puhelimitse tai uuden sukupolven suosiman sähköisen viestinnän avulla. Yrityksen on hyvä huomioida asiakasrakenteensa uusia toimintatapoja etsiessään, milloin eri kohderyhmille on tarjolla itselleen läheiseltä tuntuva yhteydenottotapa. (Peltonen 2011, 86–87.)

Menettelyä, jossa velkoja päättää millaisia perintäkeinoja tietyn saatavan perinnässä tullaan käyttämään, kutsutaan perinnän taktiikaksi. Velallisen

lähestymistapa sekä velkojan tapa lähestyä velallista kuuluvat keskeisesti perintätaktiikkaan. (Rikalainen & Uitto 2008, 185.)

Tavallisesti velallisen kanssa keskustellaan asian ratkaisusta puhelimitse, mutta velkojan tulee varautua, ettei puhelinkeskustelukaan tuota aina toivottua tulosta. Kuitenkin puhelinkeskustelu velallisen kanssa voi usein tuoda esiin seikkoja, joita velkoja voi hyödyntää oikeaa perintätapaa valitessaan. (Rikalainen & Uitto 2008, 185.)

Perintätaktiikan sekä perintätekniiikan valintaan vaikuttavat samat tekijät. Saamisoikeuden toteuttamista kuvaavaa perintätapaa kutsutaan perintätekniiikaksi. (Rikalainen & Uitto 2008, 188.) Perintätapojen valintaan Rikalaisen ja Uiton (2008, 185–187) mukaan vaikuttavat useat eri tekijät:

1. Saatavan laatu, josta riippuu esimerkiksi kasvaako saatavan maksamaton pääoma ajan kuluessa vai ei. Saatavalle, jonka pääoma ei kasva, kertyy vain viivästyskorkoa.
2. Saatavan suuruus. Rahamääräisesti pienille saataville ei ole kulujen vuoksi kannattavaa suorittaa oikeudellista perintää.
3. Velallisen luottotiedot, joilla voi olla ratkaiseva merkitys, mikäli harkitaan siirtymistä vapaaehtoisesta perinnästä oikeudelliseen perintään.
4. Neljäs tekijä liittyy saatavan vanhentumiseen. Velkojan kannattaa odottaa velallisen vanhojen velkojen vanhentumista, jos velallisella on olemassa huomattavia varattomuustietoja.
5. Myös velallisen maksuhalukkuus on perintätapojen valintaan vaikuttava tekijä. Esimerkiksi velallisen ollessa vapaaehtoisesti halukas maksamaan saatavan, on velkojan kannalta hyvä tehdä maksusopimus velallisen kanssa. Jos sopimusta rikotaan joiltain osin, on siinä hyvä olla ehto, jonka mukaan sopimus purkautuu.
6. Viimeisenä tekijänä on velallisen tavoitettavuus. Esimerkiksi mahdollinen haastehakemus voidaan kuuluttaa Virallisessa lehdessä, jos velallisella ei ole virallista voimassa olevaa osoitetta. Tämä menettely kuitenkin teettää velkojalle lisäkustannuksia.

2.3.1 Vapaaehtoinen perintä

Erilaiset sopimukset esimerkiksi kulutusluottosopimus, vahingonkorvaus tai perusteettoman edun palautus toimivat perusteena saamisoikeudelle. Saatavan eräpäivän umpeuduttua velkojan tulee alkaa suunnittelemaan tulevia perintätoimia velallista vastaan. (Rikalainen & Uitto 2008, 184.) Kuluttajasaatavissa voidaan ryhtyä perintätoimiin perintälain (L 22.4.1999/513) mukaan 14 päivän kuluttua eräpäivästä. Perintä on tuloksellisempaa, kun se aloitetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tavallisesti perintä aloitetaan kirjallisella maksumuistutuksella. Jos velkojan saatava on edelleen maksamatta yhden tai useamman maksumuistutuksen lähettämisen jälkeen, velkojan tulee miettiä perintätoimien jatkoa. (Rikalainen & Uitto 2008, 184.) Yritysasiakkailta velkojan tulisi viimeistään 14 päivän kuluttua eräpäivästä aloittaa vapaaehtoinen perintä. Puolestaan kuluttajien kohdalla perintä tulisi aloittaa viimeistään 30 päivän kuluttua eräpäivästä. (Lindström 2011, 245.)

Yleensä vapaaehtoiseen perintään siirrytään yhden huomautuskirjeen jälkeen. Siirryttäessä vapaaehtoiseen perintään viestin sävy sekä prosessin toteuttamistavat eroavat huomautuskirjeistä. (Lindström 2011, 245.) Vapaaehtoisella perinnällä saatavan vanhentuminen voidaan katkaista ja sillä pyritään saavuttamaan velallisen vapaaehtoinen suoritus saatavalle (Rikalainen & Uitto 2008, 188).

Perintäkirje. Parhaiten perintäkirje tehoaa velallisiin, joilla ei ole aikaisemmin ollut maksuvaikeuksia sekä kirjeperintä on velkojalle edullinen tapa saatavien kotiuttamiseen (Lindström 2011, 247). Hyvä perintäkirje on asialtaan asiallinen, määrätietoinen sekä ytimekäs. Perintäkirjeiden yksiöllisellä ilmeellä vaikutetaan velallisen mielikuvaan, ettei asioita käsitellä yrityksessä pelkästään automatiikalla. Kirjeessä viitataan selkeästi saatavan perusteeseen, koska tätä perustetta tullaan tarvittaessa käyttämään oikeudellisessa perinnässä. Perintäkirjeessä ilmoitetaan velalliselle tulevista toimenpiteistä, jollei saatavaa tulla maksamaan. Kirjeessä ilmoitettavat jatkotoimenpiteet ovat sekä asiaan kuuluvaa informaatiota että perintää tehostava uhka. Velkojan uskottavuutta voivat heikentää toteuttamatta jätetyt seuraamukset. Tällöin tästä tietoinen velallinen voi hakeutua uudelleen luottomyynnin pariin, koska tietää, ettei seuraamuksia toteuteta. (Lindström 2011,

245–246.) Kirjekuoresta ei saa käydä ulkopuoliselle ilmi, että kyseessä on perintäkirje. Muutoin loukataan velallisen yksityisyyden suojaa ja rikotaan perintälain säädöksiä. (Lindström 2011, 246.)

Puhelinperintä. Ennen soittoa asiakkaalle on mietittävä soiton tavoitteellisuus sekä päämäärä, johon pyritään. Perintäpuhelun soittajan on tiedettävä, kuinka paljon hänen on mahdollista joustaa esimerkiksi maksuajan suhteen. (Lindström 2011, 248–249.) Velalliselle on tuotava ilmi maksamatta oleva saatava sekä nopeatoiminen maksun välttämättömyys heti keskustelun alussa. Jos lyhyen puhelinperinnän lopuksi velalliselle myönnetään esimerkiksi lisämaksuaikaa viikon verran, olisi tämä myöntö voitu suorittaa pienemmin kustannuksin ilman puhelin keskusteluja. (Lindström 2011, 249.) Koska puhelinperintä on kustannuksiltaan hintavampaa kuin kirjeperintä, tulee sitä käyttää harkiten. Puhelinperintää suorittavan on hyvä kirjata ylös keskusteluissa ilmenneet asiat, jotka eivät välttämättä liity saatavan perintään. Näitä tietoja voidaan käyttää hyväksi muun muassa mahdollisessa oikeudellisessa perinnässä tai velallisen ajautuessa uudelleen perittäväksi. (Lindström 2011, 250–251.)

2.3.2 Oikeudellinen perintä

Oikeudelliseen perintään voidaan siirtyä, kun vapaaehtoisen perinnän kaikki keinot on käytetty. Myös oikeudellisessa perinnässä nopea toiminta on tärkeää. Velan maksamista tai maksusopimuksen tekemistä kuvataan oikeudellisen perinnän ensisijaiseksi tavoitteeksi. Toissijaiseksi vaihtoehdoksi kuvataan täytäntöönpanoperusteen hankkimista. Ulosottomiesten avulla voidaan panna käytäntöön oikeuden päätös, jolloin saatava ulosmitataan velallisen omaisuudesta. (Lindström 2011, 264.)

Toukolan (2011, 11) mukaan velan suorittaminen on oikeuksien ja velvollisuuksien toteuttamista. Yrityksen on tarvittaessa kyettävä siirtymään oikeudelliseen perintään, jos vapaaehtoinen perintä ei tuota tulosta. Toukola (2011,11) kokee yhteiskunnan, joka perustuisi vain vapaaehtoisuuteen esimerkiksi tuomioita noudattaessa, utopistisena ajatuksena.

Tuloksellinen perintätapa voidaan selvittää velallisen aikaisempaa maksukäyttäytymistä tutkimalla. Luottotietoja välittävien yhtiöiden tiedostoissa ei välttämättä ole merkintää kaikista velallisen maksuhäiriöstä. Tietoihin ei esimerkiksi kirjata merkintöjä käräjäoikeuden vahvistamista sovinnoista. Varman tiedon velallisen velkaantumistilanteesta saadaan ainoastaan ulosottomieheltä, joka hoitaa velallisen asioita. Jos todellista velkaantumistilannetta tietämättä siirretään velallisen saatavaa oikeudelliseen perintään, riski oikeudellisen perinnän epäonnistumiselle kasvaa. (Lindström 2011, 265.)

Saatavan suuruus sekä maksuhäiriöiden vakavuus on huomioitava ennen oikeudelliseen perintään siirtymistä. Oikeudellinen perintä on kustannuksiltaan vapaaehtoista perintää suurempi ja nämä kustannukset voivat pahimmassa tapauksessa päätyä velkojan maksettaviksi, mikäli velallinen todetaan perinnän päätyttyä varattomaksi. (Lindström 2011, 265–267.) Jos osapuolet eivät pääse yksimielisyyteen neuvotteluissaan saatavasta, voi velkoja siirtyä perintätoimisissaan oikeudelliseen perintään. Sovinnon saavuttaminen voi vaatia useita neuvotteluja osapuolten välillä, mutta tämä voi tulla edullisemmaksi kuin hoitaa asia oikeusteitse. (Rikalainen & Uitto 2008, 218.)

Jälkiperintä. Velkojan päättäessä lopettaa perintä toistaiseksi siirrytään jälkiperintään. Jälkiperinnässä oikeuden päätöksen saanutta saatavaa tai päätöksetöntä saatavaa seurataan velkojan tai toimeksiantajan toimesta. Jälkiperintä estää saatavan vanhentumisen sekä sillä mahdollisesti voidaan tulouttaa jotain velkojan jo luottotappioiksi kirjattuja saatavia. Eräät perintätoimistot käyttävät yhdistelmähaastetta jälkiperinnässä. Yhdistelmähaasteessa yhden velallisen eri velkojille olevat saatavat kerätään yhteen haastehakemukseen. (Rikalainen & Uitto 2008, 189–190.)

3 LUOTTOPOLITIikka OSANA YRITYKSEN RISKIENHALLINTAA

Luottopolitiikka sisältää ohjeet ja säännöt, joita tarvitaan luottosaatavan hallinnassa. Luottopolitiikka toimii sekä osana yrityksen riskienhallintaa että strategiset päämäärät huomioivana ohjeistuksena. Luvussa kuvaillaan riskin määrittämistä sekä siihen vaikuttavia asioita. Lisäksi esitetään riskienhallinnalle asetetut vaatimukset ja lähtökohdat. Luvussa tarkastellaan lähemmin luottoriskienhallintaa sekä yrityksen luottopolitiikkaa ja sen sisältöä.

3.1 Riskin määrittäminen

Riski-sanalla voidaan kuvailla erilaisia asioita, mutta yleisesti termiä käytetään kuvaamaan mahdollisia uhka- tai vaaratekijöitä (Suominen 2003, 9). Riskille on olemassa matemaattinen määrittely kaavan mukaisesti (3) ja tilastotieteessä riski käsitetään todennäköisyytenä (Suominen 2003, 10).

$$\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin laajuus tai vakavuus} \quad (3)$$

Riskin arviointi tai analysointi riippuu suuresti yrityksen toimialasta. Esimerkiksi eri alat voivat määrittää riskejä eri tavoin. Jos yrityksen sisällä ei ole yhtenäistä kuvaa riskeistä tai niiden hallinnasta, riskeille muodostuu monia erilaisia käsitteitä. Tämä johtuu siitä, että ihmiset mieltävät riskit erilaisilla. (Flink, Reiman & Hiltunen, 2007, 31.) Flinkin ym. (2007, 85) mukaan tietyt käsitteet ja niiden sisältö määräytyvät yhteisesti sovitulle sisällölle.

Riskeihin ja niiden hallintaan liittyvät useat inhimilliset tekijät. Nämä tekijät kuuluvat olennaisena osana toimintaan, jossa määritellään yrityksen toimintaan liittyviä riskejä ja pyritään hallitsemaan niitä. (Flink ym. 2007, 13.) Subjektivistä riskiä kuvataan ihmisen havaitsemaksi ja tulkitsemaksi riskiksi. Subjektiviisella riskillä tarkoitetaan sitä, että ihmiset voivat arvioida esimerkiksi samaa vaaraa eri tavalla. (Flink ym. 2007, 216.)

Riskit voidaan jakaa seurausvaikutuksiensa mukaan kahteen luokkaan: vahinko- tai liikeriskeihin. Vahinkoriskistä johtuvat seuraukset ovat aina negatiivisia ja

tuottavat yritykselle tappiota. Vahinkoriskejä voidaan hallita vakuuttamalla. Liikeriskit liittyvät yrityksen liiketoimintaan, mutta ne voivat olla toteutuessaan vaikutukseltaan negatiivisia tai positiivisia. Esimerkiksi positiivisena vaikutuksena voidaan pitää liikeriskin tuomaa voittoa. (Suominen 2003, 12.)

Liikeriskit jaetaan tavallisesti teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin sekä poliittisiin riskeihin. Jaottelu käsittää vain osan mahdollisista yrityksen liikeriskeistä, joten yrityksen on hyvä arvioida keskeiset toimintonsa, toimintaympäristönsä sekä siihen liittyvät tekijät muodostaakseen kattavamman ryhmän. Liikeriskit kuuluvat yritystoimintaan ja ne eroavat vahinkoriskeistä vaikean määrittelynsä vuoksi. Liikeriskeihin vaikuttavat monet seikat muun muassa yrityksen koosta ja toimialasta johtuvat. Yritysjohdon arviointikyky yrityksen voimavaroista ja kyky tehdä onnistuneita päätöksiä toiminnan kannalta vaikuttavat myös liikeriskeihin. (Suominen 2003, 51–53.)

Suomisen (2003, 12–13) mukaan liikeriskiä ei voi tavallisesti vakuuttaa vaan yritys joutuu itse kattamaan liikeriskin toteutumisesta johtuvat kustannukset. Liike- ja vahinkoriskit ovat riippuvaisia toisistaan, mutta liikeriskien suuresta määrästä johtuen yrityksen on hyvä luoda itselleen yksilöllinen riskiprofiili. Tällöin liikeriskien arviointi helpottuu. Leppiniemen (2009, 47) mukaan osaa liikeriskeistä voidaan kuitenkin vakuuttaa ja näin suojautua mahdollisilta vahingoilta. Luottoriskiä voidaan vakuuttaa luottovakuudella, joka mielletään sekä yhdeksi pienimmistä sekä vaikeimmista vakuutuslajeista (Talponen 2002, 65).

Rahoitus- ja liikeriski vaikuttavat toisiinsa. Mitä suuremmaksi yrityksen rahoitusriski kasvaa, sitä pienempiä tulee liikeriskien olla. Tällöin yrityksessä joudutaan alentamaan myös voittotavoitetta. Vastaavasti suurempaa voittotavoitetta tavoittelemalla yrityksessä otetaan suurempia liikeriskejä, milloin rahoitusriskien tulee olla mahdollisimman alhaiset. (Leppiniemi 2009, 55.) Rahoitusriskit voidaan jakaa luotto-, likviditeetti-, valuutta- ja korkoriskiin (Leppiniemi 2009, 48).

Luottoriskit muodostuvat luotonsaajan mahdollisesta kyvyttömyydestä maksaa sovittu luotto tai sen korko sovittuna aikana (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 74). Yritysten välisessä luottokaupassa syntynyt velkasuhde käsittää toimituksen ja maksun välisen ajan. Luottoriskin hallinta voidaan pitää omalla

vastuulla tai se voidaan siirtää kolmannelle osapuolelle. Tällöin osa valvonta- ja analysointitehtävistä siirretään pois yritykseltä. (Talponen 2002, 14.) Luottoriski voidaan jakaa kaupalliseen riskiin, jolla tarkoitetaan ostajan kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan, ja poliittiseen riskiin, joka syntyy ostajan valuuttapulasta tai poliittisten olosuhteiden synnyttämistä riskeistä (Talponen, 2002, 15).

Luottoriskit käsitetään vastapuoliriskeinä, joita voidaan tarkastella luottoasiakkaiden lisäksi yrityksen tavarantoimittajien kannalta. Yrityksen on hyvä olla tietoinen myös tavarantoimittajiensa ja palvelujen tarjoajiensa taloudellisesta tilasta. (Ilmonen ym. 2010, 172.) Yritys T:n eräs tuoteryhmä kuuluu kokonaan ennakkomaksun piiriin. Mahdolliset myyntisaamiset syntyvät tällöin kahdesta muusta tuoteryhmästä, joiden asiakaskunnat koostuvat pääsääntöisesti kotimaisista asiakkaista. Erääntyneisiin saataviin reagoidaan nopeasti ja asiakassaldojen seuranta on jatkuvaa. Luottoriskille määritelty enimmäismäärä koostuu rahoitusvaraluokkien kirjanpitoarvosta tilikauden lopussa. (Vuosikertomus 2010, 49.)

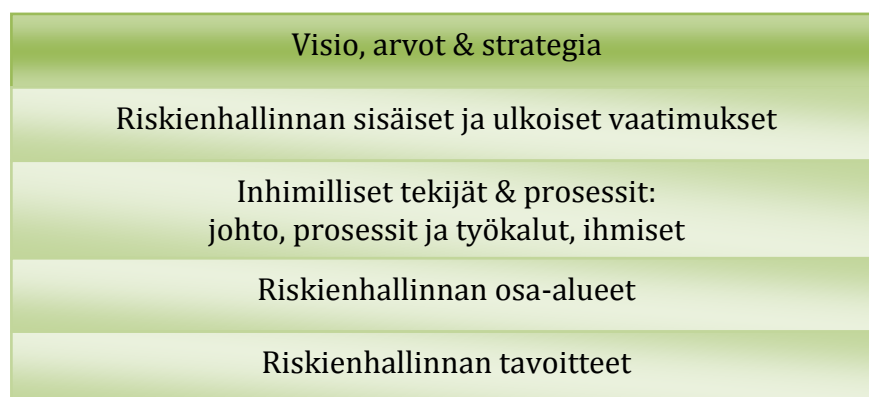
Korkoriski. Korko voidaan määrittää kiinteäksi tai vaihtuvaksi koko luottosopimuksen ajaksi. Viitekorko ja sovittava korkomarginaali toimivat korkoperustana vaihtuvakorkoisissa sopimuksissa. Vaihtuvakorkoisten lainojen viitekorko esimerkiksi 6 kuukauden euribor-korko tarkastetaan sovitun korkokauden päätyttyä. Kiinteissä koroissa korko pysyy muuttumattomana sovitun ajanjakson. (Leppiniemi 2009, 91–92.) Yhtiö T:llä on käytössä hallituksen vahvistama korkopolitiikka. Yhtiön korkoriski muodostuu lainasalkkuun vaikuttavista muutoksista markkinakoroissa. Korkoriskiä yhtiössä hallitaan pitämällä osa lainojen koroista kiinteinä ja osa vaihtuvakorkoisina. Korkoriskiä hallitaan myös korkosidonnaisuusajan avulla. (Vuosikertomus 2010, 47.)

Valuuttariski. Valuuttakurssiriski liittyy olennaisena osana yrityksen vienti- ja tuontitoimintaan sekä esimerkiksi sijoituksiin ulkomailla. Valuuttariski liittyy Euroopan unioni ulkopuolisten valuuttojen käyttöön. Valuuttariskiin vaikuttaa valuuttakurssien vaihtelut, joka voi aiheuttaa sekä positiivisia että negatiivisia vaihteluja kurseissa. (Leppiniemi 2009, 175.) Yhtiö T:n liiketapahtumat toteutuvat pääosin euroissa (Vuosikertomus 2010, 47).

3.2 Lähtökohdat ja vaatimukset riskienhallinnalle

Suominen (2003, 27) kuvailee riskienhallinnan prosessiksi, jonka avulla yrityksen toimintaa varjostavia uhkakuvia torjutaan ja näistä johtuvia vahinkoja minimoidaan. Riskienhallinnan toimintamallien siirtäjänä kaikille organisaatiotasolle; yritysjohdon rooli on tärkeä. Riskienhallinnan toimiessa osana integroituna yrityksen liikkeenjohtojärjestelmää, toimii se tehokkaasti. (Suominen 2003, 30.) Flinkin ym. (2007, 128) mukaan johdon tuki sekä henkilöstön sitoutuminen ovat riskienhallinnan onnistumisen kannalta tärkeitä.

Yrityksen visio, strategia sekä arvot toimivat lähtökohtina määriteltäessä riskienhallinnan tavoitteita. Riskienhallinnalle (kuvio 2) määritellyt vaatimukset jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin vaatimuksiin kuuluvat esimerkiksi lainsäädännön asettamat vaatimukset. Sisäiset vaatimukset sisältävät esimerkiksi sisäiset toimintaohjeet, joista on sovittu yrityksen sisällä. Ulkoiset ja sisäiset vaatimukset vaikuttavat inhimillisiin tekijöihin ja prosesseihin: johtamiseen, prosesseihin ja työkaluihin sekä ihmisiin. Kun inhimilliset tekijät ja prosessit on määriteltä (kuvio 2), jaetaan ne riskienhallinnassa osa-alueittain esimerkiksi henkilöstöturvallisuus tai toimintavarmuus. (Ilmonen ym. 2010, 21–22.)



Kuvio 2. Riskienhallinta (Ilmonen ym. 2010, 22)

Yrityksen arvot kuvastavat asioita, jotka yrityksessä mielletään tärkeiksi. Arvot vaikuttavat valintojen sekä ratkaisujen tekemiseen. Niiden tulisi vaikuttaa myös yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Yrityksessä voidaan ajautua ongelmiin, jos kirjatut arvot ja toteutuneet arvot eroavat toisistaan huomattavasti. (Ilmonen ym. 2010, 22.) Yhtiö T:n arvoissa otetaan kantaa asiakkuuden tärkeyteen, eettiseen

toimintaan, kehittämis- ja tuloshakuisuuteen sekä koko yhtiön toiminnan kattavaan etuun; sisäiseen luottamukseen ja arvostukseen. (Vuosikertomus 2010, 9.)

Visiolla kuvataan yrityksen haluttua tilaa tulevaisuudessa ja se toimii perustana toiminnalle sekä asetettaessa tavoitteita tärkeysjärjestykseen. Visio toimii myös perustana yrityksen johtamiselle. Vision saavuttamista kuvataan missiolla. Yrityksen strategia toimii konkreettisena suunnitelmana, johon saatetaan kirjata myös riskienhallinnalle asetettuja tavoitteita. (Ilmonen ym. 2010, 21–22.) Yhtiö T:n visiona on olla suosittu, menestyvä sekä nykyhetkessä mukana toimiva alansa yhtiö. Missiossaan Yhtiö T kuvaa toimivansa kannattavasti sekä asiakaslähtöisesti. Lisäksi Yhtiö T:n missiossa kuvataan yhtiön olevan verkostoitunut ja aktiivinen osallistuja toimialansa kehityksessä sekä sen tuottavan sidosryhmilleen taloudellista ja henkistä lisäarvoa. (Vuosikertomus 2010, 9.)

3.3 Luottoriskienhallinta

Suomisen (2003, 98) mukaan riskienhallintakeinoja ovat:

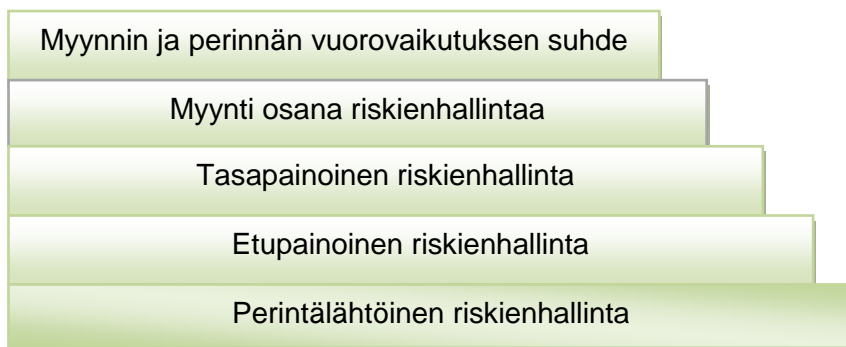
- riskin välttäminen
- riskin pienentäminen
- riskin jakaminen
- riskin siirtäminen
- riskin ottaminen.

Klassisen riskienhallinnankeinoiksi Williams, Smith ja Young (1998) määrittelevät riskin välttämisen, jakamisen, yhdistämisen, siirtämisen sekä vahingontorjunnan. Riskin rahoitusvälineiksi eritellään eräät siirtämiskeinot sekä omalle vastuulle jättäminen. (Suominen 2003, 98.)

Yrityksen riskienhallintakeinot valitaan yhtiön riskinkantokyvyn mukaisesti. Tavallisesti käytetään useita keinoja yhtä aikaa mukautettuna yhtiön yleiseen riskienhallintapolitiikkaan. (Talponen 2002, 58.) Luottoriskienhallinnassa on tärkeää noudattaa selkeää prosessia, jossa eri vaiheet on etukäteen suunniteltuja. On myös huomioitava onko kyseessä yritysten välisestä kaupasta vai kuluttajaliiketoiminnasta. (Ilmonen ym. 2010, 172.)

Luoton pidennyksen hallinta jaetaan tavallisesti lähestymistavoiltaan tehtävä- tai strategia-painotteiseksi. Tehtävä-painotteisessa lähestymistavassa keskitytään päivittäisiin rutiineihin ajattelematta ongelmia pitkällä aikavälillä. Strateginen lähestymistapa on harkittu prosessi, joka sisältää vakiintuneet rajat. Strateginen lähestymistapa saa vaikutteet yrityksen strategiasuunnitelmasta. (Stokes 2010, 18.)

Luottoriskienhallinta voidaan jakaa viideksi eri kehitysvaiheiksi (kuvio 3), joiden ajallinen kesto riippuu yrityksen toimista kehittymishalukkuuden suhteen. Jos yritys on halukas kehittämään toimintaansa luottoriskienhallinnassa, kehitys voi olla hyvin nopeaa. Jossain yrityksissä ylin taso saavutetaan heti, mikä voi perustua esimerkiksi siihen, että yritykseen on rekrytoitu alusta alkaen myynnin ammattilaisia, jotka hahmottavat riskienhallinnan merkityksen yrityksen toiminnan kannalta. (Ijäs 2002, 15.)



Kuvio 3. Luottoriskienhallinnan tasot (Ijäs 2002,14)

Ijäs (2002, 155) kokee, että myyntiosasto on avainasemassa yrityksen myynnin ja kannattavuuden kehittämisessä, koska myynti on suorassa kontaktissa asiakkaaseen.

Perintälähtöinen taso. Perintälähtöisellä riskienhallinnan tasolla (kuvio 3) myydään laskuun tuotteita ja palveluja jokaiselle niitä haluavalle. Luottomyyntiin liittyvää riskiä ei joko tiedosteta tai koetaan, että asiakkaat tunnetaan riittävällä tasolla myös taloudellisesti. Toiminnan onnistumista mitataan tavallisesti laskutuksen määrällä. Asiakasvalinta, asiakkaiden tunnistaminen sekä seuranta ovat ongelmakohtia perintälähtöisessä riskienhallinnassa. Yrityksen luottoasiakkaiksi pääsevät tällöin myös maksuhäiriölliset yritykset, jos yrityksessä

ei kiinnitä huomiota asiakasvalintaan. Velallisten yksilöintitiedot ovat puutteellisia, mikä vaikeuttaa myöhemmin käynnistettäviä perintätoimia velallista kohtaan. Esimerkiksi velallinen voi antaa virheellisiä yksilöintitietoja, jotka eivät liity velalliseen mitenkään. Perintälähtöisessä riskienhallinnassa asiakasseuranta perustuu vain yrityksen omiin reskontratietoihin, jolloin ei olla tietoisia velallisen todellisesta tilanteesta. (Ijäs 2002, 16–17.)

Etupainoinen taso. Perintälähtöiseltä tasolta nousee etupainoiselle tasolle, kun asiakasvalintaan aletaan kiinnittää huomiota. Yrityksessä arvioidaan uusien asiakkaiden luottokelpoisuus sekä selvitetään juridiset yksilöintitiedot. Luottosuhteen aloittamisesta tulee tällöin kontrolloidumpaa. Yrityksessä voidaan myös tietoisesti pysyä etupainoisessa riskienhallinnassa (kuvio 3), jolloin on tarkasti mietitty luotonantoon liittyvät riskit. Tähän päätökseen voi esimerkiksi vaikuttaa määrällisesti pienet kauppasummat, jolloin maksuongelmaiset asiakkaat kyetään tunnistamaan sekä tarvittaessa poistamaan laskutuksen piiristä. Etupainoisella tasolla maksuaikaa saaneiden asiakkaiden oletetaan maksavan suorituksensa sovitusti. Muutoin yrityksessä aloitetaan määrätietoinen oma perintä. Jos oma perintä ei tuota tulosta, siirretään saatavan perintä perintätoimiston hoidettavaksi. (Ijäs 2002, 17–18.)

Tasapainoinen taso. Tasapainoisessa riskienhallinnassa (kuvio 3) luottokelpoisuus uusien asiakkaiden kohdalla tutkitaan ja luottosuhteita seurataan koko asiakkuuden ajan. Tasapainoisessa riskienhallinnassa asiakkaita seurataan omien reskontratietojen lisäksi myös luottoyhtiön valvontapalvelun avulla. Yritys määrittelee itse, mitä asiakkaita koskevia tietoja halutaan automaattisesti seurata. (Ijäs 2002, 18–19.)

Myynti riskienhallinnan osana. Toiseksi ylimmällä tasolla (kuvio 3) myynti toimii osana riskienhallintaa. Myyjien rooli luottotappioiden vähentäjänä korostuu. Myyjät ymmärtävät luottohallinnon merkityksen yrityksen kannalta. Luottoriskien hallintaan vaikuttavien henkilöiden määrä on suurempi verrattuna aikaisempiin tasoihin. Kun kauppa nähdään kokonaisuutena, luodaan paremmat edellytykset yrityksen kannattavuuden maksimoimiselle. Tällöin myyntikin pyrkii välttämään menettämästä onnistuneiden kauppajen tuomia tuloja. Myynnin ollessa osa

riskienhallintaa kyetään omaan käyttöön hankkimaan myyjien avulla lisäinformaatiota asiakkaista. (Ijäs 2002, 19–20.)

Myynnin ja luotonvalvonnan vuorovaikutus. Myynnin ja luotonvalvonnan vuorovaikutus riskienhallinnan tasona kuvataan (kuvio 3) ylimmäksi tasoksi. Myynti valvoo oman työnsä ohessa luottoriskiä ja luotonvalvonta on myynnin tukena myyntitavoitteiden saavuttamisessa. (Ijäs 2002, 20.)

3.4 Asiakaskunnan seuranta ja asiakasriskikuvaus

Asiakkaan toimialan, yrityskoon ja kauden aikana tehtävien ostojen määrän tulisi vaikuttaa siihen, kuinka tarkasti kyseisen asiakkaan luottoriskiä seurataan. Tavallista on, että yrityksessä kaikkia laskutusasiakkaita käsitellään samalla lailla, vaikka luottoriski muuttuisi olennaisesti asiakasryhmien välillä. Selkeät toimintaohjeet eri asiakasryhmien luottoriskin hallinnalle pienentävät kustannuksia ja lisätään tehokkuutta. Asiakassuhteeseen liittyvään luottorisktiin vaikuttavat kaupan euromääräinen arvo ja asiakkaan luottokelpoisuus. Yleisen luotettavuuden saavuttaneiden yhtiöiden tai tahojen seuraamiseen riittäväksi koetaan mediasta saatava informaatio. Yleisenä luotettavuutena ei voida pitää sitä, että asiakasyritys on tuttu esimerkiksi jollekin henkilöstöstä. (Ijäs 2002, 49–50.)

Ijäksen (2002, 51–52) mukaan asiakaskuntaan liittyvän luottoriskin määrään vaikuttavat muun muassa:

- asiakkaan toimiala,
- katteen näkökulmasta: millaisia tuotteita asiakas ostaa,
- euromäärälliset ostot,
- maksuaika,
- ja asiakkaan ostoista saadun katteen määrä.

Koska tutkimuksien mukaan suurin osa luottotappioista syntyy yrityksen vanhoista asiakkaista, on laskutusasiakkaiden seuranta tärkeää. Joskus tutun asiakkaan tilanteen seuranta voidaan kokea epämiellyttävänä. Kuitenkin seurannan avulla parannetaan mahdollisuutta reagoida nopeasti asiakkaan maksukyvyssä tapahtuviin muutoksiin. Asiakasseurantaa suorittamalla pysytään selvillä

esimerkiksi yritysasiakkaan luottokelpoisuudesta sekä mahdollisista juridisista muutoksista asiakasyhtiössä. (Ijäs 2002, 115–118.)

Kun kyseessä ovat toistuvat pienet lisätilaukset, yrityksen omatoiminen asiakasvalvonta reskontratietojensa avulla koetaan riittävänä (Lehtonen ym. 2011b). Lehtosen ym. (2011b) mukaan yrityksessä, jonka luottomyynti sekä saatavien määrät ovat kasvusuunnassa, kannattaa omatoimisen asiakasseurannan lisäksi käyttää apuna luottotietotoimiston valvontapalvelua asiakkaiden seurannassa.

Asiakkaiden maksukäyttäytymistä pystytään parhaiten seuraamaan itse yrityksessä. On tärkeää, että esimerkiksi konserniin kuuluvilla toimipisteillä on käytössään yhteiset tiedot asiakasyrityksistä. Tällöin tietoja asiakkaista voidaan hyödyntää yhteisesti. (Lindström 2011, 38.)

Järvenpään ym. (2001, 251) mukaan strategista päätöksentekokykyä tarvitaan kannattavien sekä kannattamattomien asiakasryhmien kohdalla. Asiakassuhteen päättämistä tai jatkamista voidaan tarkastella strategisena ratkaisuna. Esimerkiksi kannattamattoman asiakassuhteen kehittämistä kannattavaksi voidaan pitää jossain tapauksessa yrityksen toiminnan kannalta parhaana vaihtoehtona. (Järvenpää ym. 2001, 251.)

Passiivinen asiakas. Passiivisten asiakkaiden eli tiliasiakkaiden, jotka eivät ole hetkeen tehneet ostoja, seurannasta on myös tärkeää huolehtia. Pahimmassa tapauksessa tällainen asiakas kykenee tekemään ostoja ilman, ettei sen luottokelpoisuutta ole selvitetty pitkään aikaan. Tilin sulkeminen on järkevää, jollei ostoja ole tapahtunut esimerkiksi vuoden aikana. (Ijäs 2002, 119.) Järvenpään ym. (2001, 250) kuvaavat teoksessaan passiivisia asiakkaita kuitenkin asiakaskannattavuuden näkökulmasta. Yrityksen tarjoamia oheispalveluja tai erityisehtoja ei vaadita tai tarvita, vaan tuotteesta tai palvelusta maksetaan sovitus. Passiiviset asiakkaat mielletään kannattaviksi, jolloin heitä tarkkailemalla voidaan resursseja suunnata niihin asiakkaisiin, jotka ovat potentiaalisimpia kasvattamaan ostojensa määrää. (Järvenpää ym. 2011, 250–251.)

3.5 Yrityksen luottopolitiikka ja sen merkitys

”Tehokas ja vakiintunut luottopolitiikka onkin yrityksen kannattavuuden kulmakiviä” (Lehtonen 1989, 67).

Jokaisella yrityksellä on luottopolitiikka kirjallisesti tai suullisesti. Jos yrityksessä ei ole luottopolitiikkaa, on sekin ratkaisu, joka mielletään luottopolitiikaksi. Tällä ratkaisulla annetaan yrityksen henkilökunnalle vapaammat kädet tehdä luottopäätöksiä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Talponen 2002, 21.) Julkaisussaan (CRF Expert Outlines 2011, 6) Wallis luettelee kassavirran tehostumisen, suorituskyvyn kehittymisen, asiakaspalvelun vahvistumisen ja maksumääräysprosessin parantumisen perusteluiksi luottopolitiikalle.

Luottopolitiikan sisältöön vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Esimerkiksi liiketoimintaan sovellettava lainsäädäntö, toimialan kauppatala ja alan kilpailutilanne vaikuttavat sisältöön. (Lindström 2011, 6.) Eri tekijöitä tarkasteltaessa on huomioitava myös tekijästä johtuvan seurauksen ilmentymistä yhtiön toiminnassa. Esimerkiksi liiketoimintaan sovellettava lainsäädäntö muuttuu harvemmin ja muutoksien voimaan astuminen vie kauemman aikaa. Alalla vallitseva kilpailutilanne ja siihen vaikuttavat muutostekijät muuttuvat lainsäädäntöön verrattuna nopeammin ja useammin.

Luottopolitiikkaan vaikuttavat myös liiketoiminnan olosuhteet. Vapaampaan luottopolitiikkaan voidaan siirtyä, jos olosuhteet eroavat niin sanotusta normaalista tilanteesta. Esimerkiksi myyntiin panostetaan enemmän tai kysynnän vähetessä. Tiukempaa luottopolitiikkaa puolestaan voidaan käyttää esimerkiksi ostajien omatessa hyvän kassavirran tai yrityksen kannattavuuden ollessa heikko. (Talponen 2002, 22–23.)

Stokes (2010) kuvailee luottopolitiikkaa strategiseksi työkaluksi. Tehokkaalla luottopolitiikalla tuetaan strategiasuunnitelman päämääriä sekä tavoitteita ja annetaan näiden saavuttamiseen tarvittavat raamit. Sillä perustetaan rajat yrityksen luottomyyntiin. Luottopolitiikka myös antaa rakenteen sekä ohjeet, joilla saavutetaan riskienhallintatavoitteet. (Stokes 2010, 18.)

Luottopolitiikkaa voidaan ajatella yrityksen sisäisenä sopimuksena, johon kirjataan esimerkiksi luotonvalvonnan tavoitteet, luottoriskien hallintatavat sekä osastojen roolit niiden hallinnassa (Ijäs 2002, 23). Luottopolitiikalla kuvataan yrityksen tapaa tehdä luottopäätöksiä. Päätöksen teko voidaan siirtää myös esimerkiksi hankalissa tapauksissa yrityksen ulkopuoliselle henkilölle. Tällöin tunteet tai ihmissuhteet eivät vaikuta päätöksentekoon. (Talponen 2002, 21.)

Asiakkaan luottokelpoisuuden arvioinnin ja luottopäätöksenteon kriteerien sijasta voidaan luottopolitiikassa keskittyä vain toimenpiteiden ja työteonjaon eri vaiheisiin luottosuhteessa. Luottopolitiikkaa on suositeltavaa tarkastella alakohtaisesti myyjän näkökulmasta, koska päätöksenteosta saattaa tulla muutoin liian kaavamaisista. Kaavamaisuudella voidaan haitata itse myyntitilannetta. Tapauskohtaisen luottokelpoisuuden arvioinnin on syytä olla riippuvainen kaupankoon suuruudesta. Tällöin luottopolitiikassa mainitaan näistä päätöksistä vastaavat henkilöt. (Ijäs 2002, 23.)

Intrum Justitia Oy:n (Luottopolitiikka - Konsultointi 2009) julkaisemassa esityksessä luottopolitiikka sisältää luottokauppaa koskevat luottopäätösmenettelyt, maksuvalvonnan käytännöt, luottomyynnin tavoitteet, henkilökunnan tehtävät ja vastuut sekä sopimus- ja maksuehdot. Riskianalyysin avulla voidaan luottokaupassa käytössä olevia työvälaineitä päivittää, korjata tai täydentää (Luottopolitiikka – Konsultointi 2009).

Luottopolitiikka tehdään ohjeeksi kaikille asiakkaiden kanssa tekemisissä oleville työntekijöille. Ohjeistuksen on oltava selkeä lukuista ja helposti saatavilla olevaa. Luottopolitiikan julkaisemisella helpotetaan tiedonhakua sekä sen päivittämistä. Jakelua voidaan tarvittaessa rajata, jos se koetaan tarpeelliseksi. Luottopolitiikan on oltava kuitenkin ensisijaisesti luettavissa yrityksen johdolla, myynnin- ja luotonvalvonnan henkilöstöllä ja tilausten vastaanottajilla. (Ijäs 2002, 44.)

Wallisin (CRF Expert Outlines 2011, 11) mukaan luottopolitiikkaa kehittääkseen yrityksessä on ensin kyettävä vastaamaan kysymyksiin koskien yhtiön missiota, tavoitteita, vastuun jakoja, luottorajoja, perintää sekä myyntiehtoja. Jos halutaan muuttaa toimintatapoja, on se helpointa yrityksessä, jossa henkilöstön vaihtuvuus on suuri tai uuden henkilöstön rekrytointi on ajankohtaista. Toimintakulttuurin,

jossa toimintatapa on pysynyt samana pitkään, pysyvä muutos ei ole helppoa toteuttaa. Uudenlaisen ajattelun ja toimintatavan toteutus on tällöin aloitettava henkilöistä, jotka työyhteisössä mielletään mielipidejohtajiksi. (Ijäs 2002, 162.)

Yrityksen riskienhallinnalla (kuvio 2) pyritään vaikuttamaan yrityksen sisäisiin toimintoihin esimerkiksi myyntiin, luotonvalvontaan sekä johtoon, mutta myös ulkoisiin sidosryhmiin esimerkiksi asiakkaisiin. Luottoriskienhallinnalla voidaan pyrkiä vaikuttamaan ulkoisen sidosryhmän, jona asiakkaat toimivat, maksukäyttäytymiseen ja -halukkuuteen. Toukola (2011, 10) mainitsee, että tehokkaalla perinnällä vaikutetaan myös maksuhäiriöiden ennaltaehkäisyyn. Myös artikkelissaan Nenonen (2010, 17) toteaa, että yritys kykenee vaikuttamaan asiakkaidensa käyttäytymiseen. Yrityksen omatessa hyvän ja käytännössä toimivan luottopolitiikan, voidaan sillä pyrkiä vaikuttamaan myös ulkoiseen sidosryhmään. Tällöin yhtiössä kyetään vaikuttamaan asiakkaiden maksuhalukkuuteen tai maksukäyttäytymiseen vetoamalla yrityksen toimintatapaan koskien luotollista myyntiä ja siihen liittyvien asioiden suhteen.

Vastuu- ja tehtäväjaot. Vastuiden kirjaus luottopolitiikkaan on tärkeää. Tällöin on olemassa kirjallinen lauselmä päätösvallan ja vastuun jakautumisesta sekä työnjaosta eri osastojen välillä. Vastuiden lisäksi kirjataan luottopolitiikkaan myös sanktiot, jos vastuita ei noudateta. (Lehtonen ym. 2011a.) Myyntiprosessin tärkeänä osana pidetään prosessin suorittamiseen kuuluvien roolien ja näiden vastuualueiden kuvaamista. Myyntiprosessin muuttuminen monimutkaiseksi lisää henkilökunnan määrää myyntitehtävissä, jolloin yhtenäisen toimintatavan noudattaminen on tärkeää. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 53.)

3.5.1 Luotonvalvojan rooli

Luotonvalvojalle kuuluvat varsinaiseen luotonvalvontaan liittyvät työtehtävät, mutta myös luotonvalvojalle delegoidaan usein osa reskontranhoitajan sekä luottopäällikön työtehtävistä. Koska luotonvalvojan tehtävänä yrityksessä on onnistuneen luottokaupan varmistaminen, luotonvalvojan työtehtävät on syytä määritellä huolellisesti. (Lindström 2011, 1.)

Luotonvalvojan työtehtäviä ovat Lindströmin (2011, 1 - 2) mukaan muun muassa:

- luottotietojen hankinta sekä luottokelpoisuuden arviointi
- luottihakemusten käsittely
- asiakkaan luottokelpoisuuden seuranta ja arviointi haettujen luottotietojen pohjalta
- myyntisaamisten valvonta
- vapaaehtoinen perintä, kirjeperintä sekä muut vapaaehtoisen perinnän keinot
- maksusopimuksien tekeminen ja valvonta
- yhteydenpito oikeudellisen perinnän aikaan vastuuhenkilöihin
- korkolaskutus
- luottokiellon asettaminen
- raportointi muun muassa esimiehelle
- luottotappiokirjauksien tekeminen.

Jos yrityksessä osa luotonvalvonnan ja reskontranhoitajan työtehtävistä on yhdistetty, niin ylämainittuihin luotonvalvojan työtehtäviin voi lisäksi kuulua muun muassa reklamaatioiden hoitoa, asiakastietojen ylläpitoa, suoritusten täsmäyttämistä sekä epäselvien maksujen selvittämistä. (Lindström 2011, 2.)

3.5.2 Myyntihenkilöstön tehtävät

Ijäs (2002, 35–37) luettelee myyntihenkilöstön vastuualueiksi seuraavat toimet luottokaupassa:

- tarjouksen tekemisen asiakkaalle,
- tilinavaushakemusta koskevien vähimmäisvaatimusten tarkistamisen,
- asiakkaan luottokelpoisuuden arviointiin tarvittaessa osallistumisen,
- ja reklamaatioiden toimittaminen luotonvalvonnan tietoon.

Päätöksentekovastuita jaettaessa on huomioitava muun muassa yrityksen koko, resurssien määrät sekä kaupan suuruus. Nämä huomioimalla selkeytetään päätöksentekomallia. Esimerkiksi myyjät voivat tehdä luottopäätöksen sovitun

luottokelpoisuuden ylittävien asiakkaiden kanssa tiettyyn eurorajaan asti. (Ijäs 2002, 37.)

Reklamaatiot. Asiakkaan maksuvelvollisuuden katkoksesta päättävät yhdessä luotonvalvonta sekä myynti. Asiakkaan maksuvelvollisuus on voimassa vasta, kun mahdollinen puute on korjattu ja asiasta on ilmoitettu luotonvalvontaan. (Ijäs 2002, 36–37.) Ijäksen (2002, 36) mukaan mahdollisen reklamaation vastaanottanut toimittaa kirjallisen selvityksen luotonvalvontaan. Selvitykseen kirjattavia tietoja ovat

- reklamoitava tuote,
- toimituspäivämäärä,
- reklamaation saapumispäivämäärä,
- ja asiakkaan vaatimukset.

3.5.3 Näkemys johdon roolista

Tekijät (Suominen 2003, 30; Ijäs 2002, 24; Ilmonen ym. 2010, 61) ovat samaa mieltä yrityksen johdon roolin tärkeydestä riskienhallinnan toimivuuden ja onnistumisen kannalta. Suomisen (2003, 30) mukaan yritysjohtoon rooli on keskeisessä osassa, kun yrityksen riskienhallintaan liittyviä toimintamalleja siirretään osaksi yrityksen päivittäisiä toimintoja. Ijäs (2002, 24) mainitsee, että yritysjohtoon sitoutuessa yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, helpottaa se osaltaan myös muun henkilöstön sitoutumista samoihin asioihin ja toimintoihin. Ilmosen ym. (2010, 61) mukaan, jotta yrityksen henkilökunta ymmärtää riskienhallinnan tuottavan yrityksen toiminnalle lisäarvoa, on yritysjohtoon aktiivinen tuki siinä tärkeää. Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä haastavampaa on ohjata sisäiset organisaatorajat ylittävää yhteistyötä (Ilmonen ym. 2010, 19).

Riskinottohalukkuus. Omistajien riskinottohalukkuus on tavallaan perustana esitetyille sisäisille vaatimuksille yrityksen riskienhallinnassa. Myös yrityksessä vallitsevalla yritys- ja riskienhallintakulttuurilla on merkittävä vaikutus sisäisiin vaatimuksiin. (Ilmonen ym. 2010, 23.) Riskinottohalukkuudella kuvastetaan muun muassa yrityksen omistajien sekä sidosryhmien halukkuutta riskinoton suhteen

yrittäjien liiketoiminnassa. Yritysjohdon strategiset päätökset toimivat sisältönä riskinottohalukkuudelle. (Ilmonen ym. 2010, 14.)

Riskinkantokyky. Riskinkantokyvyllä kuvataan sitä, miten paljon yritys voi kestää taloudellisia menetyksiä vuositason tasolla. Riskinkantokyvyllä ei ole olemassa yhtä selkeää laskentakaavaa, mutta sen kuvaamiseen voidaan käyttää yrityksessä esimerkiksi tiettyä osuutta kassavirrasta tai liikevoitosta. Esimerkiksi konsernissa voidaan tytäryhtiöille tai tulosvastuulliselle yksikölle määrittellä omat riskinkantokyvyt, jolloin korostetaan tytäryhtiön omaa vastuuta pysytellä riskinkantokyvyn antamissa rajoissa. (Ilmonen ym. 2010, 12–13.)

3.5.4 Laskutuksen tehtävät

Laskulla vahvistetaan saatavan oleelliset tiedot sekä erääntymisaika. Laskulla viitataan saatavan perusteeseen, mutta lasku ei ole saatavan peruste. Jos saatavan perintä siirtyy oikeudelliseksi, laskulla olevat tiedot saatavasta ovat tarpeellisia. Siksi on tärkeää, että laskulla näkyvät kaikki oleelliset tiedot. Epäselvällä laskulla voidaan aiheuttaa hankaluuksia myyjälle sekä ostajalle. Sitä myös harvoin maksetaan ajallaan. Jos laskusta joudutaan pyytämään lisäselvityksiä, viivästyttää tämä saatavan kotiutumista. Ostajan asemaan asettumalla voidaan pyrkiä kehittämään yrityksen laskutusta. (Lindström 2011, 136.)

Lasku lähetetään heti saatavan synnyttyä ja se päivätään tavaran toimituspäiväksi. Usein tavataan laskea maksuajan alkaneeksi laskun päiväyksestä, vaikka esimerkiksi tilisopimukseen maksuehdon alkamispäiväksi olisi merkitty toimituspäivä. Hyvää yrityskuvaa voidaan luoda nopealla ja selkeällä laskutuksella. Kerran viikossa tai harvemmin hoidettavaa laskutusta ei katsota kuuluvaksi hyvin hoidetun yrityksen toimintatapoihin. Hitaalla laskutusrytmillä voidaan vahingoittaa yrityksen taloutta pääoman sitoutuessa turhaan saataviin. Maksajan näkökulmasta myöhässä tullutta laskua voi olla vaikea kohdistaa tiettyyn ostoon. (Lindström 2011, 137.) Toimituksen ja laskutuksen välinen viive lisää luottotappioriskiä, pääoman sitoutumista saatavaan sekä heikentää yrityksen kannattavuutta (Lehtonen ym. 2011a).

Lasku voidaan sopimuksen mukaisesti lähettää myös etukäteen ennen tavarantoimitusta. Ennakkolaskutuksessa saatava sekä laskutusperuste syntyvät suorituksen vielä puuttuessa. Maksaja voi vaatia ennakon palauttamista tarvittaessa, jos myyjä ei noudata sopimusta. (Lindström 2011, 137–138.)

Yrityksellä on monia tapoja hoitaa laskutus. Laskutusta pidetään usein strategisesti tärkeänä osana yrityksen ydintoimintaa, joten sen hoitaa itse yritys. Laskutetut laskut voidaan mahdollisesti myös myydä eteenpäin, jolloin saatavien valvonta siirretään ulkopuoliselle ostajalle esimerkiksi perimistoimistolle. (Lehtonen ym. 2011a.)

3.6 Maksu- ja sopimusehtojen kuvaaminen

Maksuehto kuvastaa aikaa, jonka kuluessa ostajan tulee maksaa saatava. Maksuaika voidaan katsoa alkavaksi laskun päiväyksestä, tavarantoimituksesta tai työn suorittamisesta. Maksuehdon sisältö on oltava ostajan tiedossa ennen saatavan syntyä. Myyjän kannalta edullinen maksuehto sovitaan alkavaksi heti toimituksesta. Pitkiä maksuehtoja ei katsota pääsääntöisesti kilpailukeinoksi, mutta joillain aloilla on tapana myöntää myös pitkiä maksuaikoja. Koska liiketoimintaa harjoittava yritys on sekä myyjän että ostajan asemassa, on sen hyvä pyrkiä pitämään omat myyntiehtonsa lyhyempinä kuin käytettävät ostoehdot. Tämä on liiketoimintaan sitoutuneen pääoman kannalta edullisin vaihtoehto. (Lindström 2011, 75–76.)

Maksuehtojen on oltava yrityksessä yhtenäisesti sovitut, jolloin pystytään vaikuttamaan muun muassa myyntisaamisista aiheutuviin kustannuksiin. Luottopolitiikassa kuvataan yhtiön vakiomaksuehdot sekä tilanteet, jolloin ehdoista voidaan poiketa. (Ijäs 2002, 29–30.) Yhtiö T:n luottopolitiikassa tavoite maksuehdoksi on määritelty 7 päivää netto ja kuluttajakaupassa 14 päivää netto. Poikkeamista esimerkiksi eräpäivän siirrosta tai lyhennyssuunnitelmista sovitaan perinnänhoitajan tai perintäyhtiön kanssa. Eräpäivän jälkeiseltä ajalta peritään aina voimassaoleva viivästyskorko. (Yhtiö T 2010.)

Yrityksessä voidaan miettiä esimerkiksi laajennetaanko yhtiön luottoehtoja, jolloin huomattavasti kasvavilla myyntisaamisilla voidaan korvata panostusten lisääntyminen, lisämyynnin saavuttamiseksi. Epävarmoihin asiakkaisiin ulottuvia normaaleja luottoehtoja on arvosteltu esimerkiksi myöhäisen maksun ja laiminlyönnin riskin takia verratessa tätä panostukseen kasvattaa näin myyntiä. (Helfert 2001, 90.)

Luottopolitiikassa tulee olla määriteltynä luottoraja (Lindström 2011, 43). Luottorajan määrää luotonvalvonta ja se käsittää asiakkaan erääntymättömät ja erääntyneet saatavat sekä mahdollisesti kahden viikon sisällä toimitettavien tuotteiden arvon (Ijäs 2002, 36). Luottorajan määrittämisen toimenpiteet sekä muutoksista vastaavat henkilöt merkitään luottopolitiikkaan (Ijäs 2002, 124). Yritys voi menettää uskottavuutensa sekä tuloksentelekykynsä, jos se ei seuraa eikä valvo asiakkailleen määrittelemäänsä luottorajaa (Lindström 2011, 43).

Luottorajan käyttö luottoriskinhallinnan keinona on harvoin käytetty huolimatta tehokkuudestaan ja edullisuudestaan. Luottoraja on hyvä olla osana yrityksen tietojärjestelmää, jolloin asiakkaan luottorajan ylimenevät ostot eivät voi toteutua ilman rajan nostamista. Myös työntekijöiden erehdyksestä tai välinpitämättömyydestä johtuvat toimet eivät tällöin vahingoita yritystä. Vaikkei luottorajaa saataisi osaksi yhtiön tietojärjestelmää, luottorajan on hyvä silti ilmetä asiakastiedoista. (Ijäs 2002, 123.) Yhtiö T:n nykyiseen luottopolitiikkaan ei ole kirjattu luottorajoja. Yhtiössä ei käytetä luottorajoja vaan asiakkaiden saldon seuranta tapahtuu perintöosastolla joka toinen viikko. (Yhtiö T 2010.)

Luottorajan määrittäminen alkaa asiakkaan omasta arviosta laskutuskauden aikana tapahtuvista ostoista. Tämän jälkeen arvioidaan itse asiakkaan mahdollisten ostojen määrä sekä käytetään apuna omaa toimialatuntemusta. Lisäksi analysoidaan asiakkaan luottokelpoisuus. On suositeltavaa, että muodostuneeseen luottorajaan lisätään hieman pelivaraa, jolloin ennaltaehkäistään pienten muutosten aiheuttamia korotustoimenpiteitä. (Ijäs 2002, 124.)

Eräännyttämisiehto. Jos asiakkaalle myönnetään normaaleista ehdoista eroava merkittävästi pidempi maksuaika, voidaan sopimusehdolla vaatia suoritusta

saatavasta, joka ei ole vielä sopimuksen alkuperäisen sisällön mukaan eräännytynyt. Ehdosta tulee sopia aina kirjallisesti. Ehdolla voidaan säästää myyjän perinnästä aiheutuvia kustannuksia, kun koko sopimussaataavasta voidaan kerralla esittää vaatimus. (Lindström 2011, 69.)

Käteisalennus. Asiakasta voidaan motivoida maksamaan suorituksena nopeammin käteisalennuksia käyttämällä. Kuitenkin käteisalennukset ovat kallis vaihtoehto velkojalle, koska todellinen vuotuinen korko on suurempi verrattuna rahamarkkinoilta saatuun korkoon. (Talponen 2002, 17.) Talponen (2002, 18) esittää teoksessaan kaavan (4) käteisalennuksen vaikutuksesta vuotuisena korkona:

$$\text{vuotuinen korko} = \text{käteisalennus} \times 360 / (\text{maksuehto pv-luottoaika}) \quad (4)$$

Perintäkulut. Velkojalla on perintälain mukaan oikeus kohtuulliseen korvaukseen erittelyiden sekä selvityksien teosta aiheutuneista kustannuksista, jos velallinen pyytää näitä useammin kuin kerran vuodessa (L 22.4.1999/513). Perintäkulujen kohtuullisuutta arvioitaessa on otettava huomioon yleiskohtuullisuuden periaate, joka koskee kaikkien muiden saatavien paitsi kuluttajasaatavien perintäkuluja. Esimerkiksi saatavan suurus voidaan huomioida perintäkuluja arvioitaessa, mutta tarkoituksenmukaista ei ole, että perintäkulut laskettaisiin tietyinä osuutena saatavan määrästä. (Rikalainen & Uitto 2008, 209.)

4 YHTIÖ T:N LUOTTOPOLITIIKAN KEHITTÄMINEN

Yhtiön omatessa luottopolitiikan on sen kehittämistä ja päivittämisestä huolehdittava, jolloin sitä käyttävillä henkilöillä on käytössään ajantasaiset toimintaohjeet. Opinnäytetyöhön liittyvä kehittämishanke toteutettiin tapaustutkimuksena kohdeyrityksessä. Kehittämismenetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastattelua sekä dokumenttianalyysiä. Luvun loppupuolella esitetään näistä saadut tulokset, joiden pohjalle luotiin kehittämissuositukset ja johtopäätökset.

4.1 Toimintaympäristökuvaus

Yhtiö T toimi toimeksiantajana opinnäytetyössä. Yhtiössä käytössä oleva luottopolitiikka koskee kaikkia sen toimipisteitä. Yhtiö T:ssä tapahtui fuusioituminen vuoden alussa 2010, jonka seurauksena syntyi opinnäytetyössä käytetty toimipiste 1. Opinnäytetyössä käsiteltiin yhtiön kahden toimipisteen toimintaa.

Toimipiste 1 koostuu useista myyntipisteistä, kun toimipiste 2:lla on kaksi myyntipistettä. Toimipisteet eroavat myös asiakasrakenteeltaan. Toimipiste 2:n asiakkaat koostuvat pääasiassa yritysasiakkaista ympäri Suomen. Puolestaan toimipiste 1:n asiakkaina toimivat sekä yritysasiakkaat että kuluttajat. Toimipiste 1:n asiakasrakenne ei ole valtakunnallisesti yhtä laaja kuin toimipiste 2:lla, mutta asiakasmäärältään toimipiste 1 on suurempi. Lisäksi toimipisteet eroavat toimintaloiltaan. Tämä vaikuttaa muun muassa toimipistekohtaisten liikevaihtojen määrään.

Yhtiö T:n liikevaihto on ollut kasvussa edellisvuoteen verrattuna (Toimeksiantaja 2011c). Tämän takia on tärkeää, että yhtiön luottopolitiikan tavoitteeksi kirjattu luottotappioiden minimointi on saavutettavissa. Tällöin kasvulla aikaan saatuja tuottoja ei hävitetä syntyneiden turhien luottotappioiden vuoksi.

Yhtiö T:ssä kirjattiin useita strategista tavoitteita ajalle 2011–2012. Yhtiössä pyritään toimimaan kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti verkostoja

hyödyntämällä. Lisäksi yhtiössä keskitytään sen ydintoimintaan, mutta samalla tutkitaan uusia laajentumismahdollisuuksia. Henkilöstöä pyritään kehittämään strategisesti ja tuotekehitykseen panostetaan. Yhtiö T:n liiketoimintaprosesseja tullaan kehittämään kilpailukyvyyn sekä tuottavuuden parantamiseksi. (Vuosikertomus 2010, 9.)

Vuonna 2010 (Henkilöstöraportti 2010, 21) Yhtiö T:ssä koko henkilöstön keskimääräinen palvelusaika oli 17,5 vuotta. Yhtiö T:ssä henkilöstön vaihtuvuus ei ole kovin suurta.

4.2 Lähestymistapa ja kehittämismenetelmät

Kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisideoita ja – ehdotuksia, tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi kehittämistyöhön. Esimerkiksi yrityksen osa tai prosessi voi toimia tutkimuksen kohteena. Tällä lähestymistavalla tuotetaan tietoa ilmiön nykyisestä tilanteesta ja sen toimintaympäristöstä. Sillä voidaan tutkia myös esimerkiksi epätyypillisiä prosesseja tai heikosti ymmärrettyä käyttäytymistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

Opinnäytetyöhön valittiin lähestymistavaksi tapaustutkimus, koska työn eräänä tavoitteena oli luoda kehittämis ehdotuksia koskien toimeksiantajan luottopolitiikkaa. Ojasalon ym. (2009, 53) mukaan tapaustutkimuksessa tutkimuskohteita on vähän ja kohteena voi toimia esimerkiksi toiminto tai prosessi. Opinnäytetyössä tapaustutkimus koettiin hyvänä lähestymistapana toimeksiantajan luotonantoprosessin sekä luottopolitiikan kehittämisessä. Lähestymistavan valintaan vaikutti myös ajan rajallisuus.

Opinnäytetyöhön valittiin kolme kehittämismenetelmää, joiden koettiin tukevan toisiaan sekä miellettiin sopiviksi menetelmiksi kehittämiskohteen tutkimisen ja kehittämisen kannalta. Kehittämismenetelmien avulla haettiin mahdollisia kehittämiskohteita yhtiön luottopolitiikasta sekä luottohallinnosta.

Dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysillä kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta esimerkiksi verbaalisesta pyritään tekemään päätelmiä. Esimerkiksi vuosikertomukset, raportit ja tekstiksi muutetut haastattelut voivat toimia

tarkasteltavina dokumentteina. Tarkoituksena on luoda kehitettävästä sekä tutkittavasta asiasta selkeä ja sanallinen kuvaus. (Ojasalo ym. 2009, 121.) Opinnäytetyölle koettiin tuotettavan lisäarvoa analysoimalla aineistoja, joita toimeksiantaja ei ole käyttänyt nykyisen luottopolitiikan tekemisessä. Esimerkiksi opinnäytetyössä käytettiin yhtenä analysoitavana aineistona toimeksiantajan tiliasiakasrekisteriä, josta saatiin käyttöön rajoitettu materiaali tietoturvasyistä johtuen. Tiliasiakasrekisteristä tarkasteltiin asiakkaista kirjattujen y- tai henkilötunnusten käyttöä, koska toimeksiantaja oli ilmaissut, että tunnuksia saattoi puuttua tiliasiakkaiden yksilöintitiedoista (Toimeksiantaja 2011a).

Havainnointi. Havainnoinnilla pyritään saamaan tietoa ihmisten käyttäytymisestä sekä tapahtumista luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisenä menetelmänä tai lisänä esimerkiksi haastattelussa. Havainnoinnin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi kohteena olevan yksilön toimintaa. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Havainnointia suorittamalla koettiin saavan luotonantoprosessista enemmän informaatiota, kun tarkasteltiin luottopolitiikan vaikutuksia ja ohjeistuksen käyttöä luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnoinnin tarkoituksena oli ymmärtää paremmin toimintatapoja Yhtiö T:ssä sekä etsiä mahdollisia eroja käytännön ja luottopolitiikkaan kirjatun ohjeistuksen väliltä.

Teemahaastattelu. Kehittämisen kohteesta saadaan tarvittaessa syvällistäkin tietoa haastattelun avulla. Haastattelu antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille itseään koskevia asioita. Haastattelulla voidaan saada kehittämiskohteelle uusia näkökulmia. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Opinnäytetyössä pyrittiin haastatteluiden avulla tuomaan ilmi erilaisia näkökulmia, jotka tulisi huomioida luotonantoprosessia sekä siihen ohjeistavaa luottopolitiikkaa kehitettäessä.

4.3 Case-tutkimuksen toteutus

Kehittämishanke aloitettiin suorittamalla havainnointia Yhtiö T:ssä. Havainnointia suoritettiin 21 arkipäivänä kahden kuukauden työn ohessa. Havainnointipäivistä 18 arkipäivää käytettiin Yhtiö T:n reskontranhoitajan toiminnan seuraamiseen, koska

reskontranhoitaja toimi perinnänhoitajan sijaisena havainnointijakson aikana. Reskontraosastolle ilmoitettiin tehtävästä havainnoinnista, mutta muistiinpanot pyrittiin kirjaamaan huomiota herättämättä. Näin pyrittiin olemaan häiritsemättä tutkittavaa tilannetta sekä henkilöä. Havainnointivaiheessa koettiin, että aktiivinen osallistuminen reskontrassa hoidettuihin perintä ja luotonvalvonta tehtäviin olisi voinut muuttaa lisää jo normaalista muuttuneita toimintatapoja.

Analysointiin käytettävistä havainnoista tuli ilmettä havainnointipaikka ja -aika, havainnointikohde sekä havaitut toimenpiteet. Havainnoita kirjattiin pääasiassa yhtiön sisältä ja ulkopuolelta saapuneista puhelinsoitoista, jotka koskivat perintää ja luotonvalvonnallisia asioita. Havainnointia suoritettiin strukturoimattomasti, koska haluttiin verrata teoriasta tehtäviä oletuksia käytännössä tapahtuneisiin tilanteisiin. Kerätyt havainnot koottiin yhteen sekä tiivistettiin (LITE 2).

Osaan myyntireskontran työtehtävistä tutustuttiin käytännön kautta. Esimerkiksi opinnäytetyössä mainitaan virhelista, jonka käsittely hoidettiin myyntireskontrassa. Virhelistalla tarkoitetaan tulostetta, johon tulostuivat suoritukset, joihin järjestelmä ei ollut löytänyt perustetta. Virhelistalla pääsääntöisesti esiintyi kahdesti maksettuja laskuja, virheellisiä viitteitä sekä osasuorituksina maksettavia ostoja.

Seuraajan roolissa havainnointia suoritettiin kolmena arkipäivänä perintäosastolla. Ajallisesti havainnointia seuraajana perintäosastolla tehtiin 1,0–2,5 tuntia päivässä eli kaikkiaan 3,0–7,5 tuntia kolme päivää kestäneellä havainnointijaksolla. Havainnoinnin aikana perintävastaava suoritti muun muassa maksumuistutusten lähettämistä, luottotietojen tarkistamista ja puheluihin vastaamista.

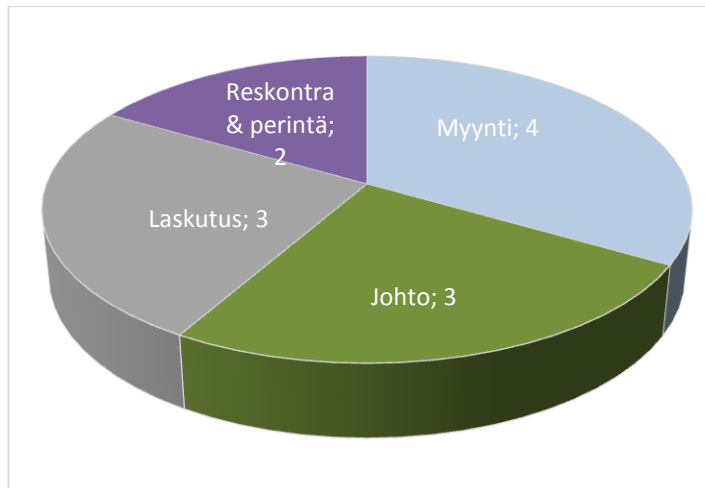
Havainnointi perintäosastolla erosi myyntireskontrassa suoritetusta havainnoinnista. Yksi ero oli tekijän rooli muuttuminen aktiivisemmaksi. Molemmille osastoille ilmoitettiin havainnoinnin teosta opinnäytetyötä varten. Perintäosastolla seurattiin tehtäviä toimintoja perintävastaavan vierestä sekä perintävastaava kertoi samalla työtehtävistään. Havainnoinnissa perintäosastolla ei osallistuttu tehtäviin toimintoihin käytännössä, kun reskontrassa tekijä osallistui osaston arkipäiväiseen toimintaan. Havainnointia ei myöskään suoritettu yhtä näkyvästi reskontrassa kuin perintäosastolla. Toiseksi havainnointia tehtiin ajallisesti vähemmän perintäosastolla verratessa tapahtuneeseen havainnointiin

reskontrassa. Kirjaukset havainnoista muuttuivat perintöosastolla yksityiskohtaisimmiksi verratessa havaintoihin reskontrassa. Tämän uskotaan johtuneen tekijän roolin muuttumisella aktiivisemmaksi.

Tehtyjä havaintoja käytettiin pohjana haastattelurungolle, johon havaintojen sekä esitetyn teorian pohjalta kirjattiin haastattelukysymykset. Haastattelut suoritettiin osastoille, joiden toimintaan nykyinen Yhtiö T:n luottopolitiikka ottaa kantaa (Yhtiö T 2010). Lisäksi selvitettiin osastot, joihin nykyinen toimeksiantajan luottopolitiikka ei ota kantaa, mutta kuuluisi käsitellä luottopolitiikassa Lindströmin (2011, 6) ja Ijäksen (2002, 44) mukaan. Osastot, joita Yhtiö T: nykyisessä luottopolitiikassa ei käsitelty, olivat johto sekä reskontranhoitajat.

Teemahaastattelut suoritettiin syksyllä 2011. Haastateltavat jakautuivat osastoittain kuvion (kuvio 4) mukaisesti. Haastateltavat kuuluivat osastoille, jotka toimivat osana saatavan kiertokulkua. Haastattelut kestivät ajallisesti 30–70 minuuttia. Yleisin kesto aika oli 30–40 minuuttia. Kaikki haastattelut saatiin nauhoittaa. Haastattelut litteroitiin aluksi puhekielen mukaisesti, jonka jälkeen haastateltavat numeroitiin ja vastaukset kirjoitettiin uudelleen yleiskielelle tiivistäen osastokohtaisesti. Tämän jälkeen vastaukset tarkasteltiin teemoittain ja tulokset kirjattiin ylös.

Haastattelukysymykset käytiin toimeksiantajan kanssa läpi ennen haastattelujen toteuttamista. Toimeksiantaja teki ehdotuksia kysymyslauseiden muotoiluista sekä teki ehdotuksia haastattelukysymyksiksi. Toimeksiantaja tarjosi omia työtilojaan haastattelukäyttöön, jolloin haastattelut saatiin suoritettua mahdollisimman rauhallisissa oloissa. Osa haastatteluista suoritettiin haastateltavan työhuoneessa, jos siihen oli mahdollisuus. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin myös tilanteesta, jossa haastateltava ei mahdollisesti pääsisi sovittuun tapaamiseen. (Toimeksiantaja 2011b.)



Kuvio 4. Haastateltavien jakauma (osasto/henkilömäärä)

Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua (LIITE 1), jossa osa kysymyksistä pysyi samoina kaikille haastateltaville ja osa muuttui. Lisäksi osassa haastatteluissa keksittiin lisäkysymyksiä. Teemahaastattelussa käytetyt teemat olivat kuitenkin samat kaikille. Aihealueina teemahaastattelussa toimivat

- tavoitteet
- yhtiön luottopolitiikka
- työtehtävät ja vastualueet
- atk-ohjelmistot
- muut osastot ja yhteistyö.

Teemahaastatteluissa tiedusteltiin osastokohtaisista tavoitteista, niiden saavutettavuudesta sekä kannustavuudesta. Yhtiön luottopolitiikkaa koskevat kysymykset käsittelevät sen käytännöllisyyttä, hyödyllisyyttä sekä haastateltavan omaa mielipidettä yhtiön luottopolitiikasta. Lisäksi käsiteltiin nykyisessä luottopolitiikassa olevia sääntöjä sekä ohjeistuksia toimintatavoista. Teemassa, joka käsitteli työtehtäviä ja vastualueita, tiedusteltiin osastokohtaisista rutiineista koskien luottokauppaa. Atk-ohjelmistoja koskevassa teemassa haluttiin selvittää ohjelmistojen vaikutusta toimintojen suorittamiseen. Viidentenä teemana käsiteltiin yhteistyötä eri osastojen välillä.

Haastateltavat henkilöt valittiin teemahaastatteluun työtehtävänsä perusteella sekä ajatellen opinnäytetyön tekijän kokemusta haastattelujen toteuttamisesta. Haastateltavista 9 työskenteli toimipiste 1:ssä ja kolme toimipiste 2:ssä.

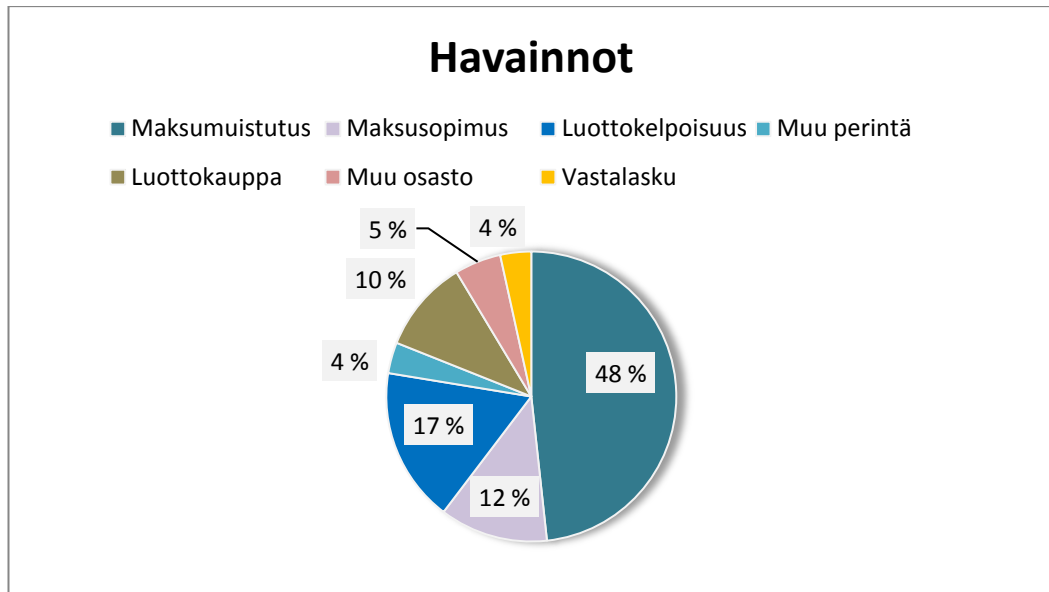
Toimeksiantaja ilmoitti haastateltaville päätöksen valinnasta, minkä jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat. Kaikki haastatteluun pyydetty henkilöt suostuivat haastatteluun, joten osallistumisprosentti oli 100. Haastateltujen henkilöiden vastaukset kirjoitettiin nimettöminä ja äänitteet hävitettiin litteroinnin jälkeen.

Haastattelujärjestyksen päätettiin alkavaksi perinnän- ja reskontranhoitajista. Koska kyseessä olivat tekijälle entuudestaan tutut henkilöt, tämä alensi kynnystä aloittaa haastatteluprosessi. Myös saatavan kiertokulun lopussa ilmenneisiin ongelmakohtiin koettiin voivan etsiä ratkaisua myöhemmässä vaiheessa olevien haastattelujen kautta. Tämän haastatteluvuorossa olivat laskuttajat ja lopuksi myyntihenkilöstö sekä johto.

Dokumenttianalyysiä opinnäytetyössä käytettiin analysoidessa kerättyjä havaintoja. Kerätyistä havainnoista laskettiin tapahtumien ilmenemismääriä. Yhtiö T:n tiliasiakasrekisteriä analysoitiin myös dokumenttianalyysin näkökulmasta. Esimerkiksi tiliasiakasrekisteristä selvitettiin 1.1.2011–30.6.2011 rekisteröityjen uusien tiliasiakkaiden määrät toimipisteittäin. Tästä aineistosta laskettiin oikein kirjattujen, tyhjien sekä virheellisten y- tai henkilötunnustietojen määrät toimipisteittäin. Aineistosta laskettiin myös perintämerkinnän saaneiden uusien asiakkaiden määrät vuodesta 2008 alkaen.

4.4 Tulokset

Havainnointijaksojen aikana kirjatusta havainnoista (kuviot 5) lähes puolet koski asiakkaille lähetettyjä maksumuistutuksia (LIITE 2). Asiakkaat ilmoittivat usein maksumuistutuksen saatuaan, etteivät olleet saaneet laskua tai haluavat laskukopion, koska eivät muistaneet laskutusperustetta. Tilanteissa ilmeni myös virheellisiä nimi- tai osoitetietoja. Suurin osa maksumuistutuksiin liittyvistä yhteydenotoista hoidettiin lähettämällä asiakkaalle laskukopio. Havainnointijakson aikana ilmeni, että reskontrassa asiakkaan virheelliset nimi- tai osoitetiedot korjattiin sekä asiasta ilmoitettiin laskutukseen. Perinnänhoitaja puolestaan ilmoitti virheellisistä nimitiedoista asiakkaan kanssa asioineelle myyntihenkilölle.



Kuvio 5. Havaintojen jakautuminen

17 prosenttia havainnoista koski asiakkaan luottokelpoisuutta. Esimerkiksi perinnänhoitajalta tai tämän sijaiselta tiedusteltiin asiakkaan luottotietoja, luottokieltomerkin syytä sekä muita luottokelpoisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Kuvio 5.) Lisäksi havaittiin, että perinnänhoitajan sijaisella on myös oikeudet päästä tarkastelemaan asiakkaiden luottotietoja.

Maksusopimusta koskevien havaintojen määrä oli 12 prosenttia kaikista havainnoista (Kuvio 5). Asiakkaat, jotka ilmoittivat haluavansa maksusopimuksen, soittivat usein laskun eräpäivän jälkeen. Asiakkaiden suoritukset olivat myöhässä 3–10 päivää eräpäivästä yhteydenottohetkellä. Laskuihin myönnettiin korollista maksuaikaa, joka vaihteli 7 päivästä 56 päivään. (LIITE 2.) Maksusopimusta tehtäessä sijaisuuden aikaan tarkasteltiin asiakkaan maksukäyttäytymistä reskontratiedoista sekä annettiin asiakkaan selittää syy maksusopimuksen tarpeellisuudelle.

Havainnointituloksista ilmeni, että sijaisena toimivalle reskontranhoitajalle kohdistui laskutukselle kuuluvia yhteydenottoja. Esimerkiksi ensimmäisen havainnointijakson aikana oli havaittavissa ongelmia puheluiden yhdistämisessä oikealle osastolle tai vastaavalle henkilölle. Laskutuksen ollessa varattu puheluja käännettiin reskontraan. Havainnointituloksista ilmeni myös, että muut osastot

saattoivat kääntyä reskontran tai perintäosaston puoleen, jos jostain asiasta liittyen luottokauppaan esimerkiksi maksuehdoissa ilmeni epäselvyyksiä.

Havainnointitulokset voidaan jakaa palvelunäkökulmasta asiakaspalveluun sekä yhtiön sisäiseen palveluun. Reskontrassa ja perinnässä jouduttiin hoitamaan havainnointitulosten perusteella myös muille osastoille kuuluvia asiakaspalvelutilanteita. Perinnänhoitajan toimenkuvaan kuuluviksi asiakaspalvelutilanteiksi voidaan lukea esimerkiksi asiakkaiden maksumuistutuksia koskevat yhteydenotot. Kuitenkin havaintotuloksista ilmeni, että reklamaatiot koskien virheellisiä laskutustietoja saattoivat ilmetä vasta perintävaiheessa, jolloin perinnässä hoidettiin myös reklamointiin liittyviä asioita. Tämän voidaan päätellä johtuvan osaltaan puutteellisista ja tarkastamattomista asiakkaan yksilöintitiedoista.

Kassa-alennukset. Kassa-alennuksia ei Yhtiö T:ssä kerrottu olevan käytössä, mutta virhelistalta paljastui eräs asiakas, jolla oli käytössään maksuehtona 14 päivää -1 %, 30 päivää netto. Laskettaessa maksuehdon aiheuttamaa kustannusta kaavaan (4) sijoittamalla 6800 € vuotuiseksi koroksi saatiin 22,5 % (p.a). Ilman käteisalennuksen käyttöä korko olisi ollut 12,0 % (p.a). Euromääräisesti asiakkaan saama hyöty käteisalennuksesta oli esimerkiksi 6800 euron tilauksesta 68 euroa. Maksuajan aiheuttaman kustannuksen osuus 14 päivän osalta kaavalla (1) on 22,44 euroa. Asiakkaan saama hyöty oli kaikkiaan 90,44 euroa käteisalennusta käytettäessä. Ilman käteisalennusta olisi aiheutunut vain maksuajasta johtuva kustannus eli 48,28 euroa.

Asiakkaan petollinen toiminta. Eräs havainnoista osoitti, että asiakkaan petollinen toiminta oli mahdollista Yhtiö T:ssä. Asiakkaalle lähetetyn maksumuistutuksen palautuminen laukaisi tarkemman selvitystyön, jolloin selvisi, että asiakkaana oleva virolainen rakennusalalla toimiva elinkeinonharjoittaja oli kyennyt tekemään ostojaan luotolle useita kertoja kuukauden aikana ilman, että asiakas ei ollut maksanut yhtäkään laskuistaan. Yritysassiakas oli kyennyt asioimaan Yhtiö T:n neljässä eri toimipisteessä useita kertoja ennen kuin tieto asiakkaan maksamattomista saatavista saatiin selville. Selvitystyön tulosten mukaan asiakkaalle oli myönnetty jossain myyntipisteissä 7 päivän maksuehdon lisäksi 14 päivän nettoa. Lisäksi kävi ilmi, että asiakkaan tietoja ei oltu tarkastettu

YTJ-tietopalvelusta tai ne oli tarkastettu huolimattomasti, koska yritysasiakkaan ilmoittama nimi ja yhtiömuoto olivat virheellisiä. Ilmeni myös, ettei asiakkaan luottotietoja tarkastettu rekisteröintivaiheessa. Havainnosta kävi myös ilmi, ettei asiakasta rekisteröity yritysmyyntin kautta. Asiakkaan toimintaa voitiin selvitystyön tulosten perusteella kuvailla järjestelmälliseksi, koska asiakas aloitti ostonsa pieninä, mutta siirtyi kuitenkin pian euromääräisesti suurempiin ostoihin.

Yhteisessä toimintamallissa ilmeni havainnointitulosten perusteella puutteita, jolloin tästä johtuen asiakkaan petollinen toiminta oli mahdollista. Nykyinen toimintatapa ei ennaltaehkäise riittävän hyvin, mikä antaa asiakkaalle mahdollisuuden toimia vilpillisessä mielessä.

4.4.1 Osastokohtaiset ja luotonvalvonnalliset tavoitteet

Haastatelluista toimihenkilöistä suurin osa osasi kertoa osastolleen asetetut tavoitteet ja koki nämä saavutettavissa oleviksi. Myyntiosastolla koettiin kilpailutilanteen, ajankohdan ja tuotteen tai palvelun hinnan vaikuttavan osaltaan tavoitteiden toteutumiseen. Haastatellut johtohenkilöt osasivat kertoa osastolleen määritellyistä tavoitteista sekä kertoivat tuloskortin käyttämisestä osana johtamista. Lisäksi he kokivat tavoitteiden kannustavan henkilöstöä. Eräs heistä kertoi pyrkineensä aktivoimaan osastonsa henkilöstä toimimaan osana osastonsa kehittämistä.

Haastatelluista toimihenkilöistä kaksi koki voivansa vaikuttaa osastolleen asetettaviin tavoitteisiin. Osa haastateltavista toimihenkilöistä halusi vaikuttaa enemmän osastolleen asetettaviin tavoitteisiin. Haastatellut kokivat tavoitteiden saavuttamisen tärkeänä asiana ja kertoivat, että myös heidän osastoillaan saavuttaminen koetaan tärkeäksi. Kaikkien tavoitteiden ei kuitenkaan koettu kannustavan haastateltavia toimihenkilöitä työssään.

Myyntihenkilöt eivät olleet kokeneet ristiriitaisuuksia yhtiön luotonvalvonnallisten ja luottomyyntin tavoitteiden välillä. Perinnänhoitaja koki luottotietojen kysymättömyyden vaikeuttavan luottotappioita koskevan tavoitteen toteutumista. Perinnänhoitajan mukaan ristiriitaisuuksia ilmenee riippuen toimipisteestä.

Perinnänhoitaja koki tavoitteisiin ja sääntöihin suhtautumisen vaihtelevan eri toimipisteissä. Johto ei ollut havainnut ristiriitaisuuksia tavoitteissa.

Tulosten mukaan osastokohtaiset tavoitteet myynnissä koettiin realistisina, mutta haastatellut henkilöt eivät kokeneet vaikuttavansa työlleen asetettaviin tavoitteisiin tarpeeksi. Tämä heijastuu työn tarpeellisuuden kokemiseen, jonka ollessa matala, laskee se työn intoa. Tuloksista on havaittavissa ristiriita koskien tavoitteiden kannustettavuutta. Haastatellut johtohenkilöt kokivat tavoitteiden kannustavan henkilöstöä, mutta kuitenkin henkilöstön keskuudessa kaikkia asetettuja tavoitteita ei koettu kannustavina. Lisäksi tuloksista voidaan päätellä, ettei muiden osastojen tavoitteita eikä myöskään oman toiminnan vaikutusta muiden osastojen tavoitteisiin täysin tiedosteta.

4.4.2 Yhtiön luottopolitiikka

”...joku voi ajatella, että ollaan ankaria, mutta mun mielestä ollaan johdonmukaisia ja jokaista asiakasta kohdellaan ihan samalla lailla: on sitten iso tai pieni. Asiallisesti ollaan yhteydessä ja kun me ei olla mikään pankki.”

Yhtiö T:n luottopolitiikkaa kuvailtiin asiaksi, johon myyjät voivat vedota. Lisäksi luottopolitiikkaa kuvailtiin usein tiukaksi, mutta myös joustavaksi, hyväksi sekä punaiseksi langaksi. Kirjallinen luottopolitiikka koettiin haastateltavien keskuudessa hyödylliseksi ja 5/12 haastateltavista kertoi käyttävänsä luottopolitiikkaa työssään. Kuitenkin osa haastateltavista ei muistanut, milloin oli lukenut yhtiön luottopolitiikan viimeksi. Muutama haastateltava kertoi lukeneensa luottopolitiikan keväällä koulutuksen yhteydessä ja osa arvioi aikaa kuluneen yli vuoden.

Haastateltavista useat kertoivat, että muistavat säännökset hyvin ja eivätkä ne muutu usein. Yksi haastateltavista ei ymmärtänyt, mitä sanalla luottopolitiikka tarkoitetaan. Tekijä kuvaili asian haastateltavalle, joka kertoi, ettei ole lukenut tätä ohjeistusta koskaan. Eräs haastateltavista kertoi, ettei heidän osastollaan ole oikeuksia päästä lukemaan luottopolitiikkaa. Laskutusosastolta eräs haastateltava mainitsi, ettei koe tarvitsevänsä luottopolitiikkaa työssään.

”...kyllä mekin näihin YTJ:hin päästään katsomaan, mutta ei myyjän tarvitse käyttää aikaa siihen, että penkoo... Se on väärinkin, että myyjä käyttäisi siihen aikaa.”

Yleisesti luottopolitiikkaan kirjatut säännökset koettiin käytännössä toimivina. Muutama haastateltava mainitsi, että muistaa kirjatut säännökset ulkoa. Eräs haastateltavista ei kokenut säännösten toimivan käytännössä. Tämän haastateltavan mukaan kaikkia säännöksiä ei noudateta.

Haastattelutuloksissa ilmeni ero toimintatavoissa toimipisteiden 1 ja 2 välillä. Toimipiste 2:ssa myyntihenkilön lisäksi laskuttaja tarkasti asiakkaan yksilöintitiedot YTJ:stä ennen yhteiseen asiakasrekisteriin kirjaamista. Toimipiste 1:ssä asiakkaan tietojen tarkistaminen kuului vain myyntihenkilölle. Tämä toimipisteiden välinen ero johtui käytössä olevien järjestelmien erilaisuudesta. Lisäksi toimipiste 2:ssa laskuttajalla oli oikeudet päästä tarkistamaan asiakkaiden luottotietoja luottotietoyhtiön palvelusta. Edellä mainittu tapa kerrottiin uudeksi ja se koettiin toimipiste 2:ssa hyvänä toimintatapana. Haastatteluissa mainittiin, että toimipiste 2:ssa myyjiä pyritään opettamaan kysymään luottotietoja laskuttajan kautta eikä perinnänhoitajalta.

Haastatteluissa Yhtiö T:n maksuehdoksi kerrottiin 7 päivää netto ja kuluttaja-asiakkaille maksuehdoksi 14 päivää netto. Myös muista mahdollisista maksuehdoista tiedusteltiin, jolloin yleisen maksuehdon lisäksi kerrottiin käytössä olevista muista mahdollisista maksuehdoista. Näiden maksuehtojen käyttämiseen kerrottiin tarvittavan lupa. Haastatteluissa kaikki eivät kuitenkaan osanneet yksilöidä tämän luvan antajaa. Haastatteluista yleiskuvaksi saatiin, että Yhtiö T:ssä ei käytetä pitkiä maksuehtoja.

Lisäksi haastatteluissa tiedusteltiin kassa- tai käteisalennusten käytöstä Yhtiö T:ssä. Myyntihenkilöt kertoivat, ettei tällaisia alennuksia saa myöntää asiakkaalle. Kuitenkin perintöosastolta sekä laskutuksesta kerrottiin, että muutamilla asiakkailla on käytössä kassa- tai käteisalennus.

Haastatelluista myyntihenkilöistä 2/4 kertoi myyneensä luottokieltomerkin saaneelle asiakkaalle. Eräs myyjistä ei ollut tietoinen yhtiössä käytössä olevasta luottokieltomerkinnästä. Haastattelussa tiedusteltiin myöntävästi vastanneilta

myyntihenkilöitä syytä kiellon noudattamatta jättämiselle. Toinen heistä kertoi myyneensä asiakkaalle tilanteessa, jossa oli kokenut olevansa varma asiakkaan maksaneen laskunsa. Molemmat myyntihenkilöt kertoivat, että luottokieltomerkki voi jäädä asiakkaalle päälle vahingossa, vaikka suoritus olisi jo tullut. Toinen haastateltavista mainitsi, että joku voi olettaa myöhemmin kiellon jääneen taas vahingossa päälle. Haastatellut myyntihenkilöt kertoivat, ettei kiellon noudattamatta jättämisestä seuraa sanktioita. Eräs haastateltava kertoi omantunnon kolahtavan, jos perinnänhoitaja viestittää asiakkaasta, jolta ei ole saatu suoritusta ja on itse tehnyt myynnin asiakkaalle.

Yhtiö T:ssä ei ole käytössä asiakaskohtaisia luottorajoja. Haastattelussa perinnänhoitaja kertoi, että yhtiössä lähdetään liikkeelle ajatuksesta, etteivät luottotappiot ole heille tällä hetkellä ongelma. Perinnänhoitaja kertoi, että tämän vuoksi asiakkaita voidaan tarkastella tapauskohtaisemmin myyntitilanteessa. Hän kuvaili myös Yhtiö T:n perintää tehokkaaksi, jolloin asiakkaille ei ehdi kertyä suurta saldoa.

Valtaosa haastateltavista kertoi, ettei nykyistä luottopolitiikkaa ole tehty yhteistyössä heidän osastonsa kanssa. Useat haastateltavista arvelivat, että oma esimies on voinut olla mukana yhteistyössä.

Haastateltavat kokivat käyttävänsä luottopolitiikkaa työssään, mutta Yhtiö T:n luottopolitiikkaa haastattelutulosten perusteella luetaan harvoin. Tulosten mukaan luottopolitiikkaan kirjatut säännökset koettiin muistettavan hyvin. Tämän voidaan ajatella vaikuttavan ohjeistuksen vähäiseen lukemiseen. Termistöä saatettiin tulosten mukaan ymmärtää väärin. Tällöin luottopolitiikka voidaan kokea tarpeettomaksi, jonka seurauksena sitä ei lueta säännöllisesti. Tästä puolestaan voidaan päätellä johtuvan ristiriitaisuus koskien sääntöjen noudattamista.

Haastattelutuloksista ilmeni erilaiset toimintatavat Yhtiö T:n toimipisteiden välillä esimerkiksi koskien asiakkaan luottotietokyselyjä. Useista eri pisteistä kysyttävät luottotietokyselyt eivät välttämättä päädy perinnänhoitajan ylläpitämään arkistoon. Tapaamisessa (Toimeksiantaja 2011c) ilmeni, ettei luottotietoja tarkistavalla laskuttajalla tai sijaisena toimivalla reskontranhoitajalla ollut pääsyä perintäosaston

arkistoon. Yhteiseen arkistoon kerätyt luottotietokyselyt parantaisivat yhtiön omien resurssien käyttöä.

Nykyisessä toimintamallissa ilmenee tulosten perusteella epäselvyyksiä koskien vastuu- ja tehtäväjakoja sekä maksu- ja sopimusehtoja. Haastattelutulosten perusteella esimerkiksi luottokiellon noudattamatta jättämisestä ei seuraa yhtiössä seurauksia eikä oman vastuun kantamista täysin valvota.

Haastattelutuloksista voidaan päätellä, että luottopolitiikka saatetaan kokea tarpeettomana johtuen siitä, ettei sitä ole tehty yhteistyössä oman osaston kanssa. Yhteistyötä tekemällä luottopolitiikka sekä oman roolin merkitys luottohallinnon osana voitaisiin ymmärtää paremmin.

4.4.3 Atk-ohjelmistot työvälineenä

Yleisesti haastateltavien käytössä olevat atk-ohjelmistot koettiin helppokäyttöisiksi. Kuitenkin samassa yhteydessä haastateltavat mainitsivat ohjelmistoissa esiintyvistä virheistä ja ongelmista. Eräs haastateltavista koki käyttämänsä ohjelmiston työjarruna. Laskutusosastolta haastatelluista 1/3 kertoi kokevansa ohjelmistot toimivuuden kannalta epäluotettaviksi. Tämä laskuttaja koki, ettei raportointitietoja voida pitää luotettavina ja joskus tarvittavat tiedot on täytynyt etsiä käsin. Laskuttajan mukaan toimipisteessä on ollut puhetta versiopäivityksestä, jolloin raportointi myös pelaisi. Johto-osastolta haastatelluista 2/3 kertoi kokevansa ohjelmistot epäluotettaviksi toimivuuden kannalta. Molemmat kokivat ohjelmistojen raportointi-ominaisuuden tuottavan ongelmia.

Eräs haastateltavista kertoi, että asiakasta rekisteröidessä järjestelmään y- tai henkilötunnuksen kohdalle on pakko kirjata jotain, että rekisteröinnissä pääsee eteenpäin. Haastateltava kertoi myös, että tarjoustähtäessä ei välttämättä y-tunnusta merkitä tarjouspohjaan.

Perinnänhoitaja koki, että maksumuistutus tulisi yhdistää laskutus pohjan kanssa, jolloin asiakkaan saadessa maksumuistutus samasta paperista näkisi laskutusperusteen. Perinnänhoitaja kertoi myös ohjelmiston jättävän joskus

muistutus pohjista esimerkiksi mahdollisia maksusopimustietoja. Nykyisen käytännön koettiin aiheuttavan turhaa perintää yhtiössä.

Haastattelutulokset koskien atk-ohjelmistoja kertoivat, että ohjelmistot voitiin kokea haittana sekä niiden kanssa ilmeni käytännön ongelmia. Ohjelmistot koettiin yleisesti helppokäyttöisiksi, joten tätä ei voida pitää ongelmana uuden tiliasiakkaan yksilöintitietojen puutteellisuudelle. Tuloksista ilmeni, että rekisteröintitilanteessa ohjelmisto vaati asiakkaan y- tai henkilötunnustietoa täytettäväksi.

4.4.4 Luotonhallinta Yhtiö T:ssä

Yleisesti uuden asiakkaan rekisteröintiä kuvattiin helpoksi ja toimivaksi prosessiksi. Luottotietojen tarkistaminen koettiin helpoksi ja tietojen saantia kuvattiin nopeaksi.

Kaikki haastatellut myyntihenkilöt osasivat kertoa, kuinka uuden asiakkaan rekisteröintitilanteessa toimitaan. Osa haastatelluista myyntihenkilöistä kertoi itse ehdottavansa luottokauppaa asiakkaalle ja osa kertoi asian selkeytyvän vasta keskustelun aikana. Asiakkaan tiedot kerrottiin tarkistettavan heti tilauksen vastaanoton jälkeen. Jos tämä ei ollut heti mahdollista, eräs haastateltava kertoi tietojen tarkistettavan kuitenkin ennen tilauksen tai palvelun toimitusta tai suoritusta. Osa myyntihenkilöistä kertoi, ettei asiakkaan tietoja kuitenkaan aina muisteta tarkistaa. Muutama haastateltavista kertoi, ettei kaikkien asiakaskooltaan pienten tietoja tarkisteta. Tähän kerrottiin vaikuttaviksi asioiksi asiakkaan sekä tilauksen koko. Myös kiireen koettiin vaikuttavan tietojen tarkistamiseen.

Kuitenkin eräs tehty havainto Yhtiö T:n tiliasiakasrekisteristä oli ristiriidassa tämän kanssa, koska asiakkaana olevan valtakunnallisesti tunnetun yhtiön tai tahon yksilöintitiedot olivat puutteelliset, vaikka ostotilaukset olivat euromääräisesti suuria.

Perinnänhoitajan kerrottiin hoitavan vaikeimmat asiakkaat, jotka eivät esimerkiksi suostuneet kertomaan henkilötunnustaan myyntitilanteessa. Eräs haastateltavista kertoi, että asiakkaan saadessa kielteisen luottopäätöksen vastuu ilmoittamisesta on perinnänhoitajalla. Lisäksi kerrottiin, että tarjousvaiheessa voidaan korkealla

hinnoittelulla sekä maksuehdoksi merkitsemällä ”sopimuksen mukaan” pyrkiä vetäytymään tilanteesta, jos asiakkaan luottokelpoisuus osoittautui huonoksi. Asiakasta pyrittiin näin olemaan suuttamatta, jolloin mahdollisesti luottokelpoisuuden parantuessa asiakassuhde olisi vielä mahdollinen tulevaisuudessa.

Laskutusaineiston kerrottiin olevan saatavilla nopeasti. Ainoastaan yksi myyntipiste mainittiin hitaaksi. Toimipiste 2:ssa laskutuksen kerrottiin tapahtuvan seuraavana päivänä tuotteen tai palvelun toimittamisesta. Tämän kerrottiin johtuvan tuotannosta. Laskun päivämäärän kerrottiin tulevan laskuun sen päivän mukaan, milloin laskutus suoritetaan. Eräs laskuttaja kertoi ohjelmisto tulostavan kaksi laskua, jos laskun päivämäärää muutetaan käsin. Toimipiste 1:ssä laskutuksen aika vaihteli riippuen myyntipisteestä. Myös kuluttaja-asiakkaita Yhtiö T:ssä laskutettiin myyntipisteestä riippuen eriajoin. Havainto- ja haastattelutulosten mukaan Yhtiö T:ssä laskulle kerätään useita tilauksia ennen laskutusta. Tämän kerrottiin johtuvan asiakkailta tulleesta toivomuksesta. Kuitenkin tavalla annetaan asiakkaille ilmaisia lisäluottopäiviä, kun samalle laskulle kerätään useita ostoja, jotka laskutetaan laskutusjaksoittain. Tällöin käytössä oleva 7 päivän netto muuttui käytännössä jopa yli 10 päivän netoksi.

Haastattelut myyntihenkilöt kertoivat, ettei reklamaatioita seurata heidän osastoillaan. Eräs myyntihenkilöistä koki, että reklamaatioita voitaisiin seurata tarkemmin omalla osastolla. Haastattelut laskuttajat kertoivat reklamaatioiden kuuluvan heidän toimenkuvaansa ja keräävänsä reklamaatiot talteen. Yleisimmäksi syyksi, miksi asiakas otti yhteyttä laskutukseen, kerrottiin reklamointi. Osa laskuttajista kertoi, että laskulla mahdollisesti oleva virhe syntyy jo ennen laskutusta eli myyntiosastolla. Haastatteluissa reklamaatioiden käsittelyajaksi mainittiin 3 päivää, mutta kerrottiin, että joskus käsittely voi kestää kauemmankin. Tärkeänä koettiin asiakkaalle vastaaminen heti reklamaation vastaanottamisen jälkeen.

Hyvityslaskutuksen kerrottiin alkavan myyntiosastolta. Eräs laskuttajista kertoi toivoneensa pyyntöä hyvityslaskusta sähköpostitse, jolloin asiasta jäisi kirjallinen dokumentti. Perinnänhoitaja koki, ettei tiedonkulku toimi täysin liittyen

hyvityslaskuihin. Tämän koettiin aiheuttavan turhaa perintää, jos asiakkaan tilanteeseen vaikuttavia tietoja ei ollut tiedossa.

Haastattelussa tiedusteltiin syitä virhelistalla ilmeneviin suorituksiin. Kaksinkertaisten maksujen syiksi arvioitiin asiakkaan ostoreskontran kontrollin puutetta, ”varman päälle”-maksamista ja tietotekniikkataidon puutteellisuutta. Viitteettömien suorituksien syiksi puolestaan arvioitiin viitteiden tärkeyden tietämättömyyttä. Reskontranhoitaja kertoi olleensa joskus yhteydessä viitteettämiä maksuja maksaviin asiakkaisiin viitteiden käytön suhteen, mutta hän kertoi sen vievän aikaa.

Virheelliset tai puutteelliset yksilöintitiedot lisäsivät työn määrää perintäosaston lisäksi myös reskontrassa. Asiakkaan puutteelliset yksilöintitiedot saattoivat vaikeuttaa saatavien kohdistamista tilanteissa, joissa asiakkaalla oli käytössä useita asiakasnumeroita.

Kuluttaja-asiakkaiden perintää hoidettiin erään laskuttajan toimesta. Laskuttaja kertoi maksumuistutuskäytäntöjen vaihtelevan esimerkiksi kahden suurimman myyntipisteekin välillä. Toisesta myyntipisteessä asiakkaille lähetettiin yksi muistutus ja toisesta kaksi muistutusta. Laskuttaja kertoi, että tällä pyritään estämään asiakassuhteiden lopettamista. Kuluttaja-asiakkaiden perinnän kerrottiin aloitettavan kaksi viikkoa eräpäivän jälkeen kirjeperinnällä. Asiakkaan jättäessä suorituksensa maksamatta asia siirtyi perimistöimistöön. Laskuttaja kertoi, että asiakkailta ei haluta ulosottoon maksuja vaan saatavat siirtyvät jälkiperintään. Jälkiperinnässä Yhtiö T:n kuluttaja-asiakkailta perittävät yhdistetään mahdollisten muiden velkojien kesken, jolloin perimistöimistolta tuleva tilitys on euromääräisesti pientä.

Yritysasiakkaiden perintää Yhtiö T:ssä hoiti perinnänhoitaja. Perinnänhoitaja kertoi yhdeksi tehtäväkseen kielteisestä luottopäätöksestä asiakkaalle ilmoittamisen. Kuitenkin hänen mukaansa tietyt myyjät haluavat hoitaa ilmoittamisen itse. Perinnänhoitaja koki, ettei hän voi kieltää näitä myyntihenkilöitä soittamasta asiakkaalle, mutta tekisi itse sen mieluiten, jos saisi päättää.

Perinnänhoitajalta tiedusteltiin tilanteesta, jossa luotonvalvonnalla ja myynnillä on ollut erimielisyys luoton myöntämisestä. Perinnänhoitaja kertoi, että ilmaisee

mielipiteensä tilanteessa ja pyytää myyjää keskustelemaan asiasta esimiehensä kanssa. Perinnänhoitaja koki, ettei halua vastuuta luottopäätöksen teosta, kun vastuu päätöksenteosta on myyjällä.

Reskontranhoitajan mielipidettä tiedusteltiin koskien niin sanottujen väärin puhelujen yhdistämisestä reskontraan. Haastattelussa reskontranhoitaja mainitsi, ettei puhelujen siirto vaihteesta ole haitaksi, koska vaihteessa voi olla ruuhkaa. Hän kertoi reskontran hoitavan perintään liittyviä asioita perinnänhoitajan poissa ollessa esimerkiksi kahvitauolla. Tällöin perinnänhoitajalle tieto viedään hänen palattuaan työpisteeseensä.

Uuden tiliasiakkaan rekisteröinti koettiin haastattelutulosten perusteella helpoksi ja nopeaksi. Haastatteluissa osattiin kuvata teoriassa tapahtuva asiakkaan rekisteröintiprosessi. Kuitenkin käytännön toiminnassa tulosten perusteella ilmeni ristiriita. Haastattelutuloksista koskien uuden tiliasiakkaan rekisteröintiä voitiin havaita kaksi tähän vaikuttavaa asiaa: tilanteen hektisyys sekä subjektiivinen tulkinta asiakkaasta. Asiakkaan tietojen tarkistaminen saattoi jäädä muistin varaan ja lisäksi kiire vaikutti tarkastamiseen tulosten mukaan. Myös asiakkaan koko ja tilauskoko vaikuttivat osaltaan tietojen tarkistamiseen. Tuloksista voidaan päätellä nykyisen toimintatavan olevan puutteellinen, koska subjektiivinen tulkinta asiakkaasta vaikutti osasyynä tilanteen hektisyyden lisäksi luottotietojen tarkistamattomuuteen. Lisäksi tiliasiakasrekisteristä selvisi, ettei asiakkaana toimivalla suurellakaan yhtiöllä ole välttämättä täysin puutteettomia yksilöintitietoja.

Haastattelutuloksista heijastui tehtävärajoja rikkovaa toimintaa, koska tiettyjen myyntihenkilöiden kerrottiin haluavan itse hoitaa asiakkaansa perintäpuhelut. Tulosten perusteella yleisesti koettiin mieluisaksi se, että perinnänhoitajan tehtävänä on keskustella asiakkaan kanssa luotonantoon liittyvistä ongelmista. Yhtiö T:n toimipiste 2:ssa tulosten mukaan asiakasta ei haluttu suututtaa kielteisellä luottopäätöksellä tarjouspyyntö-tilanteessa vaan asiakkaalle esitettyä tarjoushintaa nostettiin ja maksuehtona käytettiin ”sopimuksen mukaan”. Toimintatavalla pyrittiin olemaan katkaisematta uutta asiakaskontaktia, jolloin asiakasta voitaisiin pitää myöhemmin tulevaisuudessa mahdollisena potentiaalisena ostajana. Toiminnan voidaan päätellä olevan vastuullista, jolloin

asiakkaan heikko taloudellinen tilanne otetaan huomioon eikä itse haluta lähteä niin sanotusti pahentamaan tilannetta myöntämällä uutta luottoa.

Laskutuksen roolissa ja toiminnan tehokkuudessa oli tulosten perustella eroja Yhtiö T:n sisällä. Laskutusrutiini oli erona toimipisteiden 1 ja 2 välillä. Toimipiste 2:ssä laskulle ei kerätä useita ostoja ennen laskutuksen toteutusta, jolloin ilmaisia lisäluottopäiviä ei synny. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että toimipiste 2:ssa voitaisiin soveltaa maksuehtona tarvittaessa, koska laskutus on päivittäistä eikä näin ilmaisia lisäluottopäiviä synny helposti. Maksuehtoa kyettäisiin käyttämään toimipiste 2:ssa kilpailukeinona tarvittaessa. Haastattelutulosten perusteella toimipiste 1:n laskutusrutiini vaihtelee toimipisteeseen kuuluvien myyntipisteiden välillä. Kun laskutus ei ole päivittäistä, luodaan asiakkaille ilmaisia lisäluottopäiviä. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida, ettei käytettävistä maksuehdosta jousteta, koska yritysasiakkaalle myönnetty 7 päivän netto voi muuttua käytännössä 10 päiväksi tai suuremmaksi. Toimipiste 1:ssa maksuehtona ei voida tämän perusteella katsoa kilpailukeinoksi vaan kilpailukeinona voidaan pitää laskutuksen tapaa toimia asiakaslähtöisesti. Koska laskutus toimipiste 1:ssä on asiakasläheistä Yhtiö T:n arvojen mukaisesti, ei hidasta laskutusrutiineja voida mieltää haitaksi. Tämä tapa toimia on myös tiedostettava myynnissä, joka voi muuttaa maksuehtoa luvan saatuaan.

Tulosten mukaan tiedonkulku mahdollisesta hyvityslaskusta ei toiminut täysin perintöosastolle asti. Tämän koettiin aiheuttavan turhaa perintää. Tiedonkulun epäsäännöllisyyden voidaan tulosten perustella ajatella heijastuvan tehtävä- ja vastuurajojen epäselvyydestä.

Haastattelu- ja havaintotulosten perusteella reskontran työmäärää lisäsivät asiakkaista ja yhtiön sisäisestä toiminnasta johtuvat syyt. Asiakkaista johtuvista syistä heijastui tietämättömyys ja se, ettei ymmärretä tai välitetä omien toimintojen vaikutuksista muihin. Myös yhtiön sisäisestä toiminnasta aiheutuneet syyt voidaan päätellä johtuvan siitä, ettei oman roolin ja työtehtävien tiedosteta vaikuttavan muihin.

Kuluttaja-asiakkaiden perintäkäytännöissä oli tulosten perusteella havaittavissa erilaisia käytäntöjä riippuen myyntipisteistä. Käytäntö asetti asiakkaat eriarvoiseen

asemaan. Käytäntöä tarkasteltaessa on huomioitava kuluttajien viime aikoina kasvaneet maksuhäiriömerkinnät sekä yhtiön missio: toimia kannattavasti. Pahimmassa tapauksessa asiakkaat saattavat huomata erot myyntipisteiden välillä, jolloin on mahdollista, että hitaasti maksavat asiakkaat siirtyvät toisen myyntipisteen asiakkaiksi. He saavat tehtyä tilauksia entiseen tapaan, mutta varsinaiset perintätoimet saatavan kotiuttamiseksi alkavat vasta myöhemmin.

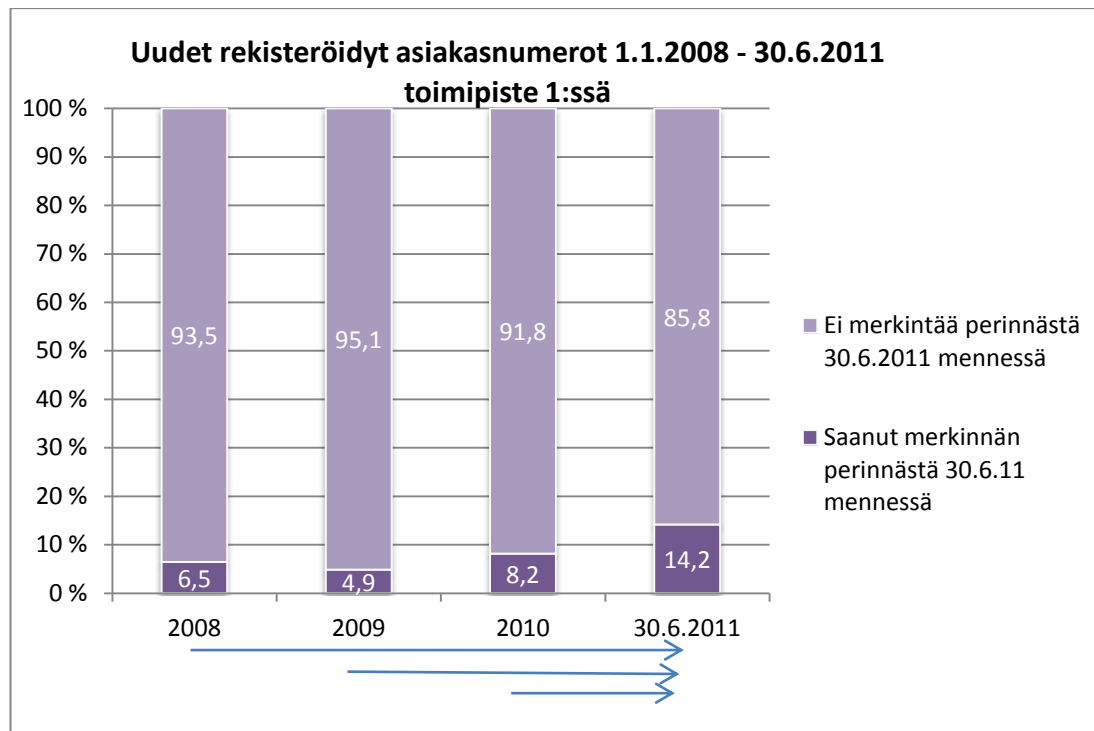
Laskutuksen puhelujen yhdistämistä reskontraan ei haastattelutulosten perusteella koettu haitaksi. Puhelujen yhdistämisen ei koettu aiheuttavan haittaa itselleen tai vaihteeseen, mutta asiakkaan näkökulmasta tilanteessa ei saada ongelmaan tai kysymykseen heti vastausta.

Yhtiö T:n luotonhallintaa ja yhtiön luottopolitiikkaa koskevien haastattelutulosten välillä ilmenee ristiriita koskien asiakkaan kohtelua. Asiakkaan koon ei kerrottu vaikuttavan asiakkaan saamaan kohteluun, mutta asiakkaan koko kuitenkin vaikutti käytännössä tapahtuviin toimintoihin.

4.4.5 Tulokset tiliasiakasrekisteristä

Tulokset Yhtiö T:n tiliasiakasrekisteristä (kuvio 6) kertoivat, että aikavälillä 1.1.–30.6.2011 rekisteröidyistä uusista asiakkaista 14,2 prosenttia oli saanut perintämerkinnän tietoihinsa kesäkuun 2011 mennessä. Vuonna 2008 rekisteröidyistä asiakkaista 6,5 prosenttia on saanut perintämerkinnän asiakastietoihinsa aikavälillä 1.1.2008–30.6.2011. Tuloksista voidaan arvioida, että perintämerkinnän saaneiden asiakkaiden määrä on vuoden 2011 lopussa suurempi kuin vuotta aikaisemmin. Tiliasiakasrekisterin tiedoista voitiin havaita uusien asiakkaiden määrän kasvaneen tarkasteluajankohdalla 1,4-kertaiseksi verrattuna koko vuoden 2010 uusien tiliasiakkaiden määrään nähden.

Kuviota (kuvio 6) tarkasteltaessa voidaan todeta, että kolmen viimeisen vuoden aikana perintämerkittömien asiakkaiden prosentuaalinen määrä on pysynyt yli 90 prosentissa uusien asiakkaiden kokonaismäärästä.

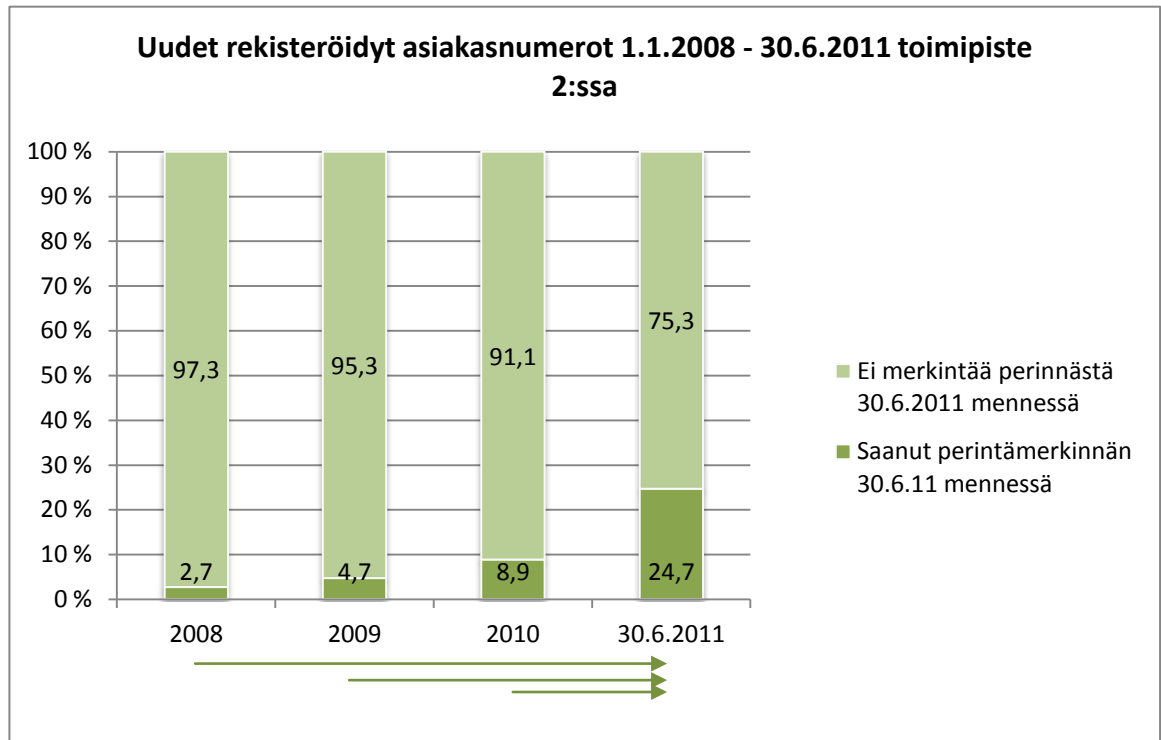


Kuvio 6. Uusien asiakkaiden jakautuminen perintämerkinnän mukaan toimipiste 1:ssä

Kuviosta on havaittavissa kasvua perintämerkillisten asiakkaiden prosentuaalisessa määrässä. Kuviosta ilmenee, että vuosien 2008–2009 aikana rekisteröidyt uudet tiliasiakkaat ovat prosentuaalisesti olleet vähemmän tekemissä Yhtiö T:n perintäosaston kanssa verratessa vuosina 2010 ja 2011 rekisteröityihin uusiin tiliasiakkaisiin. (Kuvio 6.)

Toimipiste 2:ssa aikavälillä 1.1.2011–30.6.2011 rekisteröidyistä asiakkaista 24,7 prosenttia oli saanut perintämerkinnän asiakastietoihinsa kesäkuuhun 2011 mennessä. (Kuvio 7.)

Myös toimipiste 2:ssa perintämerkittömien asiakkaiden prosentuaalinen määrä on pysynyt yli 90 prosentissa uusien asiakkaiden kokonaismäärästä viimeisten kolmen vuoden ajan. Poikkeuksena kuitenkin tuloksista on havaittavissa vuosi 2011. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Uusien asiakkaiden jakautuminen perintämerkinnän mukaan toimipiste 2:ssa

Tiliasiakasrekisterin tulosten perusteella voidaan olettaa, että asiakasmäärä vuoden 2011 aikana kasvaa vielä kesäkuun tilanteesta. Jos uusia perintämerkintöjä ei kirjattaisi lisää vuoden 2011 aikana, perintämerkinnän saaneiden uusien asiakkaiden prosentuaalisen osuuden laskisi muutamalla prosenttiyksiköllä tarkasteluajankohdan tilanteesta. Joka tapauksessa prosentuaalinen määrä on kasvanut merkittävästi vuodesta 2010. (Kuvio 7.)

Tiliasiakasrekisteristä voitiin havaita, että toimipiste 2:ssa vuonna 2008 uusia asiakasnumeroita rekisteröitiin 2,5-kertaa enemmän kuin kesäkuuhun 2011 mennessä oli rekisteröity. Lisäksi vuonna 2008 rekisteröidyistä uusista asiakkaista perintämerkinnän saaneiden prosentuaalinen osuus on hyvin pieni verrattessa sitä seuraaviin vuosiin (Kuvio 7).

Molemmista kuviosta (kuvio 6; kuvio 7) on havaittavissa tasainen kasvu perintämerkintöjen suhteen. Tämän voidaan ajatella johtuvan Yhtiö T:n asiakaskannan rakenteesta, jolloin perintämerkintöjen määrään heijastuvat viime aikoina tapahtuneet muutokset eri toimialoilla. Finanssikriisiä seuranneen taantuman seuraukset vaikuttivat eri tavoin toimialoihin.

Opinnäytetyöhön laskettiin myös y- tai henkilötunnusta käsittelevät määrälliset tiedot. Opinnäytetyössä esitetyt kappalemäärät ovat havainnollisia, mutta esitetyt suhteet ovat todellisia. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Uusien tiliasiakkaiden y- tai henkilötunnustietojen oikeellisuus

1.1.11 - 30.6.11 välillä rekisteröidyt uudet tiliasiakkaat		
Syy	Toimipiste 1	Toimipiste 2
Y- tai henkilötunnus on merkitty ja se täyttää ehdot "1234567-8" tai "00.00.0000-0000"	634 kpl (63,4 %)	484 kpl (48,4 %)
Y- tai henkilötunnusta ei ole kirjattu	323 kpl (32,3 %)	516 kpl (51,6 %)
Puutteellinen tai virheellinen y- tai henkilötunnus	43 kpl (4,3 %)	-
Yhteensä	1000 kpl (100,0 %)	1000 kpl (100,0 %)

Toimipiste 1:n uusista asiakkaista 63,4 prosentilla oli oikein kirjattu ja ehdot täyttävä y- tai henkilötunnus. 36,6 prosentilla uusista asiakkaista y- tai henkilötunnuksessa oli jotain puutteita; tunnusta ei ollut kirjattu tai tunnus oli kirjattu puutteellisena tai jopa virheellisenä. (Taulukko 5.)

Tulosten perusteella yleisin käytössä oleva virheellinen tunnus oli "XXXXXX". Tämän lisäksi oli havaittavissa myös muita kirjainyhdistelmiä. Tulosten mukaan samoja virheellisiä tunnuksia käytettiin usealla asiakkaalla samanaikaisesti. (Taulukko 5.) Tiliasiakasrekisteriä tarkasteltaessa löydettiin esimerkiksi numeroyhdistelmä, jota käytettiin y- ja henkilötunnuksena neljälle eri asiakkaalle. Tunnuksista voitiin päätellä sen kirjatun järjestelmään tietoisesti virheellisenä. Tunnuksen alta löytyneitä asiakasnumeroita tarkasteltiin, jolloin ilmeni, että asiakkaiden ostot sijoittuivat summavälille 10–2500 euroa sekä näistä asiakaista 3/4 oli tehnyt tilauksia enemmän kuin kerran. Tarkastelluista asiakkaista puolet olivat maksaneet laskunsa vasta eräpäivän jälkeen.

Tulokset tiliasiakasrekisteristä kertoivat, ettei toimipiste 2:ssa ollut kirjattu aikavälillä 1.1.11–30.6.11 puutteelliseksi tai virheelliseksi luokiteltuja y- tai henkilötunnuksia. Kuitenkin 51,6 prosentilla uusista tiliasiakkaista puuttui y- tai henkilötunnus yksilöintitiedoista. (Taulukko 5.) Tulosten esittelyssä toimeksiantajalle ilmeni, että tähän voidaan pitää atk-ohjelmistosta johtuvaa syytä, joka tullaan tarkastelemaan yhtiössä (Toimeksiantaja 2011c).

Yleisesti tulokset tiliasiakasrekisteristä kuvasivat tiliasiakkaan yksilöintitietojen puutteellisuuden määrää sekä perintämerkintöjen kasvua koskien viime vuosina rekisteröityjä tiliasiakkaita. Perintämerkintöjen kasvusta johtuen asiakkaista kirjattavien yksilöintitietojen tärkeyttä on korostettava. Tiliasiakasrekisterituloksista voidaan päätellä taantuman vaikuttaneen Yhtiö T:n asiakaskantaan kuuluvien asiakkaiden toimintaan viime vuosien aikana.

Tuloksista voidaan päätellä, ettei asiakkaan virheellisiä yksilöintitietoja aina korjata oma-aloitteisesti. Tulosten perusteella asiakkaat kykenivät tekemään ostoja useammin kuin kerran ilman, että asiakkaan tietoja ei korjattu tai päivitetty asiakasrekisteriin. Tulokset tiliasiakasrekisteristä kertoivat, että asiakkaan oli mahdollista saada Yhtiö T:ssä yli tuhannen euron arvoiselle ostolle luottoa, vaikka asiakkaan yksilöintitiedot olivat puutteelliset. Lisäksi tuloksista heijastui atk-ohjelmistojen erilaisuuden vaikutukset Yhtiö T:n yhteisiin tietokantoihin ja näiden tietojen oikeellisuuteen.

4.5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyössä tuotiin ilmi, että luottopolitiikalla halutaan vaikuttaa useaan tahoon, mutta myös luottopolitiikkaan ja sen sisältöön vaikuttavat useat asiat. Yrityksen ollessa pieni voi luottopolitiikka olla hyvin yksinkertainen, mutta yrityksen kasvaessa myös luottopolitiikkaan vaikuttavien asioiden määrä kasvaa. Tällöin myös luottopolitiikkaa käyttävien henkilöiden määrä kasvaa, jolloin selkeät ohjeet ja säännöt luovat toimintapuitteet yhteiselle toimintatavalle. Koska asiat tai tilanteet koetaan eri tavoin, luottopolitiikalla pyritään ohjeistamaan ja yhtenäistämään henkilöstön toimintaa tavalla, jossa huomioidaan yhtiön visio, arvot sekä strategia.

Opinnäytetyössä käytettyihin havaintoihin on suhtauduttava kriittisesti, koska suurin osa havainnoista kirjattiin sijaisena toimineen reskontranhoitajan toiminnasta eikä itse perinnänhoitajan. Lisäksi havainnot koostuivat pääasiassa palvelutilanteista puhelimesta, jolloin keskustelun toisen osapuolen näkemystä ei päästy kuulemaan. Havainnointimäärät koskien yhteydenottoja voivat olla todellisuudessa määrällisesti suurempia, koska havaintoja kirjattiin vain havainnoitsijan läsnäolossa. Tällöin esimerkiksi taukojen aikana tapahtuneet tilanteet eivät ole mukana havainnointituloksissa. Havainnointia suorittamalla vain perintäosastolla olisi saatu tarkempi kuva perinnän toiminnasta, mutta kuitenkin sijaisen toimintaa havainnoimalla saatiin samoja tuloksia kuin perintäosaston toimintaa seuraamalla.

Teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla löydettiin kehittämiskohteita Yhtiö T:n luottopolitiikasta sekä luottohallinnosta. Lisäksi henkilöstö toi ilmi haastatteluissa kehittämissuhteita ja kokemiaan kehittämistä vaativia asioita. Havaintotulosten sekä aiemman teorian pohjalta kyettiin luomaan oleellisia haastattelukysymyksiä. Teemahaastattelujen aloittaminen saatavan kierron loppuvaiheeseen liittyvistä osastoista koettiin hyväksi tavaksi purkaa luottosaatavan vaiheita sen syntymisvaiheeseen asti. Näin saatiin tietoa osastoilla ilmenneistä vaikeuksista, jolloin seuraavissa haastatteluissa esitettyjä lisäkysymyksiä valmisteltiin aikaisemmat haastattelut huomioiden.

Toimeksiantajan tiliasiakasrekisteristä puolestaan laskettiin määrällisiä tietoja koskien asiakkaiden yksilöintitietona käytettäviä y- ja henkilötunnuksia, uusien tiliasiakkaiden määriä vuositason ja näiden uusien tiliasiakkaiden perintämerkintöjen määriä. Lisäksi opinnäytetyöllä tuotiin ilmi toimeksiantajalle uutuusarvoa sisältävää informaatiota (Toimeksiantaja 2011c). Tuloksissa tiliasiakasrekisteristä (taulukko 5) ilmeni atk-ohjelmistojen eroavaisuudesta johtuva tietojen oikeellisuutta haittaava tekijä koskien toimipiste 2:ta (Toimeksiantaja 2011c). Tämän vuoksi osaan taulukossa (taulukko 5) esitettyihin tuloksiin on suhtauduttava kriittisesti.

Opinnäytetyön tulokset toivat ilmi, kuinka tärkeää henkilöstön sekä johdon sitoutuminen on yhtiön yhtenäisen toimintatavan toteutumisen kannalta. Toimintatavan on oltava selkeästi kirjattuna, jolloin se on helpommin

ymmärrettävissä. Myös henkilöstön oma panostus toimintatavan kehityksessä on huomioitava, jolloin yhteisesti sovittu ohjeistus koetaan tarpeelliseksi. Yleisesti tuloksista ilmeni, että tehtävä työ on koettava tarpeelliseksi, jolloin motivaatio ja mielenkiinto työtä kohtaan pysyvät yllä. Jos työntekijän kuva omasta roolistaan osana jotain kokonaisuutta on epäselvä, ei kaikkea kokonaisuuteen kuuluvaa osata hahmottaa oikein.

Nenonen (2010, 21) esittää asiakasriskien mittaamista ja johtamista käsittelevän artikkelinsa lopussa, että huonoja asiakkaita tai asiakaskantoja ei ole olemassa vaan on ainoastaan virheellisiä liiketoimintamalleja. Yrityksen on kyettävä nykyään hahmottamaan omien asiakkaidensa kannalta parhaat toimintatavat pärjätäkseen. Kuitenkin asiakkaita kohdeltessa pääoman tavoin luodaan yrityksille lisää velvollisuuksia huolehtia oman asiakaspääomansa tuottavuudesta sekä kannattavuudesta.

Asiakkaan luottotietoja sekä päätöksentekopalveluja on tarjolla yrityksille erilaisilta luottotietolaitoksilta. Nenosen (2010, 21) artikkelissa mainitaan, että liikkeenjohto on ensisijaisesti luovaa toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Tästä eroava näkemys on Suomen Asiakastieto Oy:n tarjoamalla Optimi-päätöksentekopalvelussa (Päätöksentekopalvelut 2011), jonka kerrotaan tuottavan luottopäätöksiin laatua ja vähemmän luovuutta. Yrityksen siirtäessä päätöksenteko vastuuta luottotietoyhtiöille saatujen tietojen oikeellisuus korostuu. Kuitenkin siirrettäessä vastuu päätöksenteosta ulkopuoliselle taholle herättää se kysymyksen tämän eettisyydestä. Onko oikein siirtää vastuu luottopäätöksestä yrityksen ulkopuoliselle taholle? Yritys kuitenkin kantaa vastuun huonosta päätöksestä loppujen lopuksi. Opinnäytetyössä tuotiin aiemmin esille, että yritys itse päättää, mitä tietoja se käyttää luottopäätöstä tehtäessä. Luotto-käsitteenä voi tarkoittaa käytännössä erilaisia asioita. Nykyään luotto-sanana mielletään rahoitustermistöksi eikä niinkään asiaksi, jolla tarkoitetaan luottamusta. Kun tätä luottamusta halutaan mitata, voidaanko siihen käyttää vain matemaattisia kaavioita eikä niin sanottuja luovia ajattelutapoja. Nykyään luottotietopalvelut kuuluvat osana liiketoimintaan, mutta niitä tarjoavien yhtiöiden riippumattomuutta on myös kyseenalaistettu.

Opinnäytetyöllä havainnollistettiin ilmiötä, jossa vastuun ja riskin kantamista siirretään omalta taholta muille tahoille. Omalle taholle kohdistuvaa riskiä pyritään

hajauttamaan ja näin hallitsemaan syntynyttä riskiä paremmin. Kuitenkin riskiä hajauttamalla luodaan muille tahoille velvoitteet käsitellä ja arvioida riskiä.

Luottopolitiikka mielletään helposti vain tavaksi hallita asiakkaista syntyviä luottoriskejä. Kuitenkin luottopolitiikkaan sisältyvillä säännöillä muun muassa koskien maksuehtoja voidaan vaikuttaa yrityksen kassavirtaan. Luottopolitiikka voidaan karkeasti jakaa tämän perusteella investointinäkökulmaan ja riskienhallinnan näkökulmaan.

4.6 Kehitysehdotukset

Perinnänhoitajan lähettämä *saatavalista* koettiin haastateltavien myyntihenkilöiden keskuudessa hyväksi ja tarpeelliseksi. Osa haastatelluista ehdotti, että saatavalistaa yksilöitäisiin enemmän myyntipisteen mukaiseksi, jolloin listalta ilmenisivät oleelliset ja ajankohtaiset asiat.

Eräs haastatteluissa ilmi tullut kehittämissuositus oli *perintäpalaverien* ottaminen osaksi tapaa toimia Yhtiö T:ssä. Osa haastatelluista henkilöistä koki saavansa palaverien kautta uutta informaatiota ja näkemyksiä. Palaverit olisivat hyvä tapa kehittää yhteistyötä erityisesti luotonvalvonnan ja myyntiosaston välillä. Yhteisillä palavereilla parannettaisiin myös henkilöstön osaamista. Tulosten perusteella ehdotetaan, että perintä ja myyntiosastot järjestäisivät palavereita kaksi kertaa vuodessa ja tämä tulisi kirjata luottopolitiikkaan.

Tulosten mukaan virheellisistä asiakastiedoista ilmoittelu koettiin hyvänä asiana, mutta haastatteluissa ehdotettiin, että ilmoitus kohdistuisi vain sille henkilölle, joka oli vastuussa virheellisistä tiedoista. Ilmoituksen kohdistamisella tehostettaisiin viestiä. Lisäksi ehdotetaan, että perinnänhoitaja voisi kerätä lähetetyt viestit arkistoon, jolloin pystyttäisiin myös seuraamaan ilmeiden virhekirjauksien määrää. Omasta työstä vastuun kantamista voitaisiin lisätä kertomalla seurannasta koskien virheellisiä asiakastietoja.

Tuloksista ilmeni myös tarve yhdistää maksukehotuspohja ja laskupohja. Tällöin maksukehotuksesta nähtäisiin samalla laskutusperuste selkeämmin kuin nykyisestä maksukehotuksesta. Näin vähennettäisiin asiakkaiden yhteydenottoja

koskien laskukopioita ja perinnänhoitajan työn määrä vähentyisi tältä osin. Lisäksi tämä nopeuttaisi kassaanmaksuja. Laskukopion lähettäminen puolestaan nähdään perinnästä aiheutuvia kustannuksia lisäävänä toimintona ja hidastaa osaltaan kassaanmaksuja.

Haastatteluissa ehdotettiin eri osastojen tehtäviä sekä vastuualueita selkeytettäväksi ja tarkennettaviksi koskien eri luottosaatavan vaiheita. Näin kyettäisiin lisäämään vastuun kantamista osastolle kuuluvista työtehtävistä ja vastuualueista. Kun työtehtävät sekä vastuualueet ovat kirjattuina luottopolitiikkaan, voidaan tähän vedota mahdollisten epäselvyyksien ilmetessä.

Toimipiste 2:sta ehdotettiin, että perinnänhoitaja lähettäisi toimipisteeseen myyjäkohtaiset *asiakaslistat* esimerkiksi 10 suurinta, jolloin asiakkaiden taloudellinen tilanne olisi paremmin myös myyntihenkilöiden tiedossa. Tämä koettiin hyödylliseksi esimerkiksi sopimusneuvottelutilanteessa, jolloin oltaisiin tietoisia tapahtuneista muutoksista asiakkaan maksukyvyssä. Koska toimipiste 2:n asiakasrakenne eroaa toimipiste 1:stä, asiakkaiden seurannan tärkeys korostuu.

Lisäksi eräässä haastattelussa esitettiin idea koskien luottotietojen automaattista saapumista myyntihenkilölle esimerkiksi asiakkaan y-tunnuksen kirjaamisen jälkeen. Jatkojalostamalla tätä ideaa siten, että uuden tiliasiakkaan rekisteröinnistä saapuisi automaattisesti viesti perinnänhoitajalle, jolloin luottotietoja osattaisiin hakea heti rekisteröinnin jälkeen. Tällöin vastuu luottotietojen selvittämisestä siirtyisi perinnänhoitajalle, mutta luottopäätöksen tekijänä toimisi edelleen myyntihenkilö. Koska tulosten mukaan luottotietojen kysymiseen vaikuttavat tilanteen hektisyys ja subjektiivisesti koetut asiat, asiakkaan luottotietoja tarkastettaisiin useammin, kun luotonvalvonnassa työskentelevä asiantuntija saisi tiedon uuden tiliasiakkaan rekisteröinnistä. Tällöin kaikkien uusien tiliasiakkaiden luottotiedot tarkistettaisiin heti rekisteröinnin jälkeen eikä pahimmassa tapauksessa vasta perintätilanteessa. Lisäksi asiakkaasta kirjatut puutteelliset tai virheelliset tiedot ilmenisivät heti rekisteröinnin jälkeen, jolloin kyettäisiin vähentämään asiakkaiden reklamointia koskien virheellisiä laskutustietoja. Tämän lisäksi asiakkaiden petollista toimintaa voitaisiin valvoa paremmin ja ennaltaehkäistä luottotappioiden syntymistä.

Luottotietojen kysyminen asiakkaan rekisteröintivaiheessa koettiin Yhtiö T:ssä kehittämiskohdaksi. Luottotietojen tarkastamisella Yhtiö T minimoisi turhien luottotappioiden syntymistä. Luottotappioiden aiheuttamia kustannuksia on tuotava Yhtiö T:ssä paremmin esille ja havainnollistettava ymmärrettävästi. Lisäksi toimipiste 2:n uutta toimintatapaa, jossa laskuttaja kykenee pyytämään luottotietoja, on kehitettävä ja selkeytettävä ennen varsinaista siirtoa. Tulosten mukaan luottotietoja asiakkaasta voidaan kysyä useasti luottotietopalvelusta eri henkilöiden toimesta, koska luottotiedoille ei ole olemassa yhteistä tietokantaa. Esimerkiksi laskuttajan kysyessä luottotietoja ei perinnänhoitaja saa tästä tietoa itselleen tai arkistoonsa. Jos laskuttaja saisi oikeudet perinnänhoitajan arkistoon, kyettäisiin luottotietoja hyödyntämään yhteisesti.

Haastattelutulosten perusteella havaittiin, että osa haastattelussa käytetystä *termistöstä* voitiin ymmärtää eri tavoin. Haastattelutilanteessa tapahtuneiden väärinkäsityksien vuoksi haastatteluvastauksia täytyi tarkentaa muutamassa tapauksessa. Esimerkkeiksi mainitaan sanat luottotieto ja luottopolitiikka. Termistöä tunnetuksi ja selkeäksi tekemällä henkilöstölle muodostuisi yhtenäisempi kuva luottopolitiikasta ja sen sisällöstä.

Tulosten perusteella koettiin, että toimintojen laadun tarkkailua tulisi Yhtiö T:ssä lisätä. Eräänä keinona toimintojen tarkkailemiseksi ehdotetaan niin sanottuja pistokokeita eri toimipisteisiin. Käytännössä tarkkailua voitaisiin toteuttaa käyttämällä *mystery shopping* –havainnointitapaa, jolloin pystyttäisiin tarkastelemaan palveluprosessin toimivuutta käytännössä. Henkilöstön tulisi olla tietoinen kyseisestä toimintatavasta, mutta ajankohdat, toteutustavat sekä määrät pidettäisiin salaisina. Tällä toimintatavalla voitaisiin vähentää asiakastiedoissa esiintyvien virheiden ja puutteiden määrää. Lisäksi tähän liittyen ehdotetaan myös mahdollisten muiden palkkioiden kuin tulospalkkion liittämistä, jolloin saadut tulokset olisivat suoraan yhteydessä seuraavalle vuodelle kaavailtujen palkkioiden määrään. Tuloksilla ei voitaisi lisätä maksettavia palkkioita euromääräisesti, mutta heikot tulokset voisivat vähentää seuraavan vuoden kokonaispalkkioiden määrää.

Eräänä kehittämissuositukseksi tuodaan esille yhtiön *omien resurssien* parempaa käyttöä, koska koetaan, että toimeksiantajan osaa atk-ohjelmistoista kyettäisiin hyödyntämään vielä entistä enemmän. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi

ohjelmistossa olevista liikennevaloista, jotka näkyvät asiakkaiden kohdalla. Tätä ohjelmiston ominaisuutta voitaisiin Yhtiö T:ssä tarkastella paremmin, jolloin näillä liikennevaloilla voitaisiin kuvata asiakkaan luottokelpoisuutta. Tällöin perinnehoidajan olisi kyettävä päivittävään ”liikennevaloihin” vaikuttavia tietoja, jolloin Yhtiö T:ssä värejä voitaisiin käyttää asiakasriskikuvauksen tavoin. Toimeksiantajalla asiakasriskikuvausta voitaisiin aluksi kokeilla tietyllä asiakasryhmällä, jonka jälkeen Yhtiö T:ssä päätettäisiin jatkotoimenpiteistä. Asiakasriskikuvauksen avulla asiakaskunnan seuranta tehostuisi.

Luottopolitiikassa olevien sääntöjen päivittämisellä ja täydentämisellä parannettaisiin prosesseja koskien luottokauppaa. Jotta luottopolitiikka toimisi käytännön tilanteissa, on luottohallintoon kuuluvien oltava tietoisia voimassa olevista säännöistä sekä raameista, joiden puitteista voidaan toimia. Esimerkiksi havaittiin, että eräpäivän siirrossa ei käytetty tiettyä kaavaa. Myös säännöissä tulisi tarkastella paremmin toimipiste 2:n näkökulmaa tai osaa säännöistä tulisi eritellä toimipisteittäin sopivimmiksi, koska toimipisteet 1 ja 2 eroavat toimialaltaan sekä asiakasrakenteeltaan. Myös ilmoituksella luottopolitiikan päivityksestä saataisiin henkilöstöä kertaamaan ohjeistuksen sisältöä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajana toimivan Yhtiö T:n luottohallinnon toimintaa ohjeistavaa luottopolitiikkaa. Tavoitteena oli tuoda esille mahdollisia kehittämiskohteita sekä esittää kehitysehdotuksia koskien toimeksiantajan luottopolitiikkaa ja luottohallinnon toimintaa. Opinnäytetyössä haluttiin tarkastella erilaisia näkökulmia luottosaatavan eri vaiheista ja tämä toteutettiin henkilöstölle suunnattujen teemahaastatteluiden avulla. Alatavoitteeksi teemahaastatteluille asetettiin henkilöstön mielipiteen esittäminen luottopolitiikasta sekä luottohallinnon toiminnasta. Lisäksi haluttiin selvittää henkilöstön kuva roolistaan osana yhtiön luottohallintoa. Toiseksi alatavoitteeksi asetettiin tuoda esille henkilöstön kokemat kehityskohteet sekä kehitysehdotukset. Opinnäytetyöllä haluttiin tarkastella mahdollisia eroavaisuuksia ohjeistuksen ja käytännön välillä sekä näihin johtaneita syitä.

Ennen teemahaastattelujen toteuttamista toimeksiantajan luona suoritettiin havainnointia, josta saatujen tulosten sekä aiemman teorian perusteella luotiin haastattelukysymykset. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin luotonhallinnan vaiheita, siihen kuuluvien osastojen toimintaa sekä osastojen toimintaan vaikuttavia asioita. Lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin yrityksen luottopolitiikan tarkoitusta. Havainnointi suoritettiin luottosaatavan kierron loppuvaiheeseen kuuluvilla osastoilla. Näin haluttiin selvittää, mitä vaikeuksia ilmeni luottosaatavan kotiuttamisvaiheessa ja mitkä asiat vaikuttivat tähän.

Haastattelutulosten perusteella Yhtiö T:n luottohallinnon toimintaa kuvattiin toimivaksi. Yhtiön luottopolitiikka miellettiin usein tiukaksi, mutta tämä koettiin hyvänä asiana. Tulosten perusteella toimeksiantajan käytössä oleva luottopolitiikka ilmeni liian suppeaksi, jolloin yhtenäisen toimintatavan toteutuminen yhtiössä ei onnistunut. Lisäksi tuloksista ilmeni, ettei henkilöstö tiedostanut täysin rooliaan osana yhtiön luottohallintoa. Tulosten perusteella voitiin päätellä, että käytännössä ilmenneet ongelmat heijastuivat tarpeeseen nähden liian lyhyestä ohjeistuksesta.

Opinnäytetyölle asetettu tavoite tuoda esille toimeksiantajalle henkilöstöltä sekä saatuihin tuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia saavutettiin. Opinnäytetyössä

esitettyillä kehitysehdotuksilla pyrittiin tehostamaan sekä parantamaan yhtiön luottopolitiikan ja luottohallinnon toimivuutta. Lisäksi opinnäytetyössä tuotiin ilmi ohjeistuksen ja käytännön välisiä eroavaisuuksia, näihin johtaneita syitä ja näistä aiheutuneita seurauksia.

Yleisesti ottaen Yhtiö T:n luottohallinnon toiminnan voidaan arvioida olevan hyvällä tasolla. Kuitenkin tulosten perusteella yhtiöllä olisi mahdollisuuksia parantaa ja kehittää luottohallintonsa toimintaa. Myynti- ja perintäosastojen yhteistyötä lisäämällä, toimintatapoja valvomalla sekä täydentämällä ja selkeyttämällä luottopolitiikkaa voidaan Yhtiö T:ssä parantaa asiakkaista johtuvien luottoriskienhallintaa sekä yhteistä toimintatapaa.

LÄHTEET

- CRF Expert Outlines Essentials of Writing an Effective Credit Policy. Päivitetty: 31.8.2011. [WWW-dokumentti]. IOMA's Report on Managing Credit, Receivables & Collections. New York: Institute of Management & Administration. 6-7, 10-11. [Viitattu 2.11.2011]. Saatavana: ProQuest Banking Information Source. Vaatii käyttöoikeuden.
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki?: Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HE 241/2006. Hallituksen esitys Eduskunnalle luottotietolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 16.7.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060241>
- Helfert, E. 2001. Financial Analysis Tools and Techniques. [Verkojulkaisu]. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Publishing. [Viitattu: 9.11.2011]. Saatavana: Ebury-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Henkilöstöraportti. 2010. [Sisäinen dokumentti]. Yhtiö T. Julkaisematon.
- Ijäs, S. 2002. Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä: ammattitaitoa, luovuutta ja myyntihenkeä. Helsinki: Suomen Asiakastieto Oy.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki M. 2010. johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: ProTammi.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. (toim) 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Suomentaja Auli Fauth. Helsinki: WSOY.
- Kauppi, V. 2011. Luottokielto ei aina pidättele. Luottolista 2011 (10), 4-7.
- L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki.
- L 27.8.2010/746. Kuluttajansuojalaki.
- L 22.4.1999/513. Laki saatavien perinnästä.
- Lehtonen, Y. 1989. Yrityksen perintäopas. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy Business Books.

- Lehtonen, Y., Mökkönen, M., Töyrylä, H. & Seulu, M-R. Päivitetty 14.2.2011a. Perintä ja luotonhallinta. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: WSOYpro. [Viitattu 31.5.2011]. Saatavana: Yritysonline-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lehtonen, Y., Mökkönen, M., Töyrylä, H. & Seulu, M-R. Päivitetty 31.8.2011b. Perintä ja luotonhallinta. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: WSOYpro. [Viitattu 29.10.2011]. Saatavana: Yritysonline-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5.uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lindström, J. 2011. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luottopolitiikka - Konsultointi. 2009. Myynninohjaus. [Esitys]. Intrum Justitia. [Viitattu 3.11.2011]. Saatavana: <http://www.intrum.fi/myynninohjaus/luottopolitiikka/>
- Maakuntien Vahvimmat ja Suomen Vahvin 2010. Päivitetty: 12.1.2011. Muut tilastot. [Verkkajulkaisu]. Suomen Asiakastieto Oy. [Viitattu 3.9.2011]. Saatavana: http://www.asiakastieto.fi/asiakastieto/tilastot/muut_tilastot/
- Maksuhäiriötilastot. Päivitetty: 6.7.2011. [WWW-dokumentti]. Suomen Asiakastieto Oy. [Viitattu 4.1.2011]. Saatavana: <http://www.asiakastieto.fi/asiakastieto/tilastot/maksuhairiot/index.jsp>
- Maness, T. S. & Zietlow, J. T. 2005. Short-Term Financial Management. 3.painos. Mason (Ohio): Thomson South-Western.
- Mustonen, S. & Mäkinen, S. 2009. Luotonhallinnan kehittäminen pirkanmaalaisessa ICT-alan yrityksessä. [Verkkajulkaisu]. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto. [Viitattu 18.11.2011]. Opinnäytetyö. Saatavana: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2452/Mustonen%20ja%20Makinen_Sirpa%20ja%20Susanna.pdf?sequence=1
- Nenonen, S. 2010. Asiakasriskit – mittaamista vai liiketoiminnan johtamista?. [Verkkolehtiartikkeli]. Majakka: tutkimuksia luottoalalta (1) 11–21. [Viitattu: 13.11.2011]. Saatavana: <http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/julkaisut/majakka/majakka.htm>
- Närväinen, J. 2004. Pk-yrityksen luotonhallinta: Case: KM-Yhtymä Oy. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Julkaisematon.
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Peltonen, A. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus.
- Päätöksentekopalvelut. 31.3.2011. Optimi – yrityksistä. [Verkojulkaisu]. Suomen Asiakastieto Oy. [Viitattu 16.11.2011]. Saatavana: http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/paatöksentekopalvelut/optimi_yrityksista/
- Rikalainen, E. & Uitto, T. 2008. Pakkokeinot ja saatavien perintä. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy
- Stokes, D. Päivitetty 15.11.2010. Credit Policy: A Strategic Risk Mitigation Tool. [WWW-dokumentti] New York: National Association of Credit Management. [Viitattu 2.1.2011]. Saatavana: ProQuest Banking Information Source. Vaatii käyttöoikeuden.
- Suomen virallinen tilasto (STV). Elokuu 2011. Konkurssit. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 4.11.2011]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/konk/2011/08/konk_2011_08_2011-09-30_tie_001_fi.html
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3.uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: WSOY.
- Tiliasiakasrekisteri. Päivitetty: 11.7.2011. [Excel-taulukko]. Yhtiö T. Julkaisematon. Rajoitettu käyttöoikeus.
- Toimeksiantaja. 2011a. Johtaja. Yhtiö T. Tapaaminen 22.3.2011.
- Toimeksiantaja. 2011b. Johtaja. Yhtiö T. Tapaaminen 13.9.2011.
- Toimeksiantaja. 2011c. Johtaja. Yhtiö T. Tapaaminen 11.11.2011.
- Toukola, J. 2011. Perinnän tulee olla yksinkertaista ja halpaa. Luottolista 2011 (12), 10–11.
- Viidennes yrityksistä ja yhteisöistä uskoo luottoriskiensa kasvavan. 9.11.2011. [WWW-dokumentti]. Helsinki: Intrum Justitia Oy. [Viitattu 12.11.2011]. Saatavana: http://www.intrum.fi/1350_2755_FIN_R.asp
- Vuosikertomus. 2010. [Vuosikertomus]. Yhtiö T.
- Williams, C., Smith, M. & Young, P. 1998. Risk Management and Insurance. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Yhtiö T. 2010. Luottopolitiikka. [Sisäinen dokumentti]. Rajoitettu käyttöoikeus.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

LIITE 2. Havaintojen jakautuminen

LIITE 1. Teemaahaastattelu

1. TEEMA: Tavoitteet

Haastateltava osasto: myynti, laskutus, reskontra, johto, perintä & luotonvalvonta

- Osastokohtaiset tavoitteet

2. TEEMA: Yhtiön luottopolitiikka

Haastateltava osasto: myynti, laskutus, reskontra, johto, perintä & luotonvalvonta

- Mieliipide
- Hyödyllisyys
- Käytettävyys
- Maksu- ja sopimusehdot
- Yhteistyö

Haastateltava osasto: myynti

- Luottokieltomerkintä

Haastateltava osasto: myynti, perintä & luotovalvonta, johto

- Luotonvalvonnalliset tavoitteet

3. TEEMA: Työtehtävät ja vastualueet

Haastateltava osasto: myynti

- Uuden asiakkaan rekisteröinti
- Reklamaatit
- Asiakaspalvelu
- Luottopäätöksen teko

Haastateltava osasto: laskutus

- Laskutusrutiini
- Laskutusaineisto
- Asiakaspalvelu
- Reklamaatit
- Hyvityslaskutus

Haastateltava osasto: reskontra

- Työrutiini
- Asiakaspalvelu

Haastateltava osasto: perintä & luotonvalvonta

- Perintärutiini
- Asiakaskunnan seuranta
- Asiakasriskikuvaus

- Asiakaspalvelu

Haastateltava osasto: johto

- Vastuut luottokaupassa
- Raportointi
- Yhtiön missio

4. TEEMA: Atk-ohjelmisto

Haastateltava osasto: myynti, laskutus, reskontra, johto, perintä & luotonvalvonta

- Toimivuus
- Helppokäyttöisyys

Haastateltava osasto: perintä ja luotonvalvonta

- Laskutusohjelmat

5. TEEMA: Muut osastot ja yhteistyö

Haastateltava osasto: myynti

- Perinnän infoviestit
- Palaverikäytäntö
- Tiedonkulku

Haastateltava osasto: laskutus

- Tiedonkulku

Haastateltava osasto: reskontra

- Tiedonkulku
- Sijaisuus perinnässä

Haastateltava osasto: perintä ja luotonvalvonta

- Tiedonkulku
- Hyvityslaskukäytäntö

Haastateltava osasto: johto

- Tiedonkulku

LIITE 2. Havaintojen jakautuminen

YHTEENVETO HAVAINTOJAKSOISTA

Yhteydenotot	1. jakso	2.jakso	Perintä- osasto	Yhteens ä
Kaikki yhteydenotot yhteensä:	35	5	18	58
Sisäisiä yhteydenottoja	9	0	7	16
Ulkoisia yhteydenottoja	26	5	11	42
Yhteydenotot syy	1.jakso	2.jakso		Yhteens ä
Maksusopimus	4	1	2	7
Laskutus	3	0	2	5
Luottokelpoisuus	5	0	5	10
Luottokauppa	6	0		6
Korkolaskutus	1	0	1	2
Maksumuistutus	16	4	8	28
Yhteensä	35 kpl	5 kpl	18 kpl	58 kpl

Menetelmä: havainnointi
 Keruu: seuraajana reskontrassa
 Osa 1
 Päivien lukumäärä:12/13

Yhteydenotot koskivat suuruusjärjestyksessä seuraavia asioita:

1. maksumuistutus 16 yhteydenottoa
2. maksusopimus 4 yhteydenottoa
3. asiakkaan luottotiedot tai luottokelpoisuus 3 yhteydenottoa
3. asiakkaan maksusuoritusta koskeva asia 3 yhteydenottoa
3. laskutukselle kuuluva asia 3 yhteydenottoa
4. sopimusehdot 2 yhteydenottoa
5. luottoraja 1 yhteydenotto
5. saldokysely 1 yhteydenotto
5. toimintaohje 1 yhteydenotto
5. korkolasku 1 yhteydenotto

Asiakkaan yhteydenotto

Maksumuistutukseen liittyviä yhteydenottoja oli 16 kappaletta.

Maksumuistutukseen liittyvä asiayhteys, joka kävi ilmi yhteydenotossa:

- **Väärä** osoite- tai nimitieto 44 % (7kpl).
- **Tiedusteltiin** tilinumeroa maksusuoritusta varten 6 % (1kpl).
- Turha maksumuistutus. **Asiakas** oli jo maksanut 6 % (1kpl).
- **Asiakkaan** mielestä turhaa perintää 6 % (1kpl).
- **Asiakas** ei muistanut ilmoitustaan ja halusi laskukopion 38 % (6kpl).

- Lähetettiin pyynnöstä tai ehdotettiin laskukopiota asiakkaalle 68,7 % (11kpl) maksumuistutusta koskevan yhteydenoton yhteydessä.

Muuta havaittua koskien yhteydenottoon liittyen maksumuistutuksia:

- Asiakkaalle oli kirjattu enemmän kuin yksi asiakasnumero (3kpl).
- Asiakas kertoi ilmoittaneensa muutoksista esim. osoitetieto (2kpl).

Maksusopimuksen tekemiseen liittyvät yhteydenotot 4 kpl. **Asiakas** itse otti yhteyttä kaikissa maksusopimusasioissa.

Asiayhteys, joka tuli ilmi yhteydenotossa:

- Lasku oli jo erääntynyt 75 % (3kpl).
- Lasku ei ollut erääntynyt 25 % (1kpl).

Lasku oli myöhässä:

- alle 7pv (1kpl)
- 7-10pv (2kpl)

Laskuun lisättiin maksuaikaa:

- yli 7pv (4kpl)

Erääntymätön lasku sai maksuaikaa lisää 11pv.

Erääntynyt lasku alle 7 pv sai maksuaikaa lisää 21pv (3vk).

Erääntynyt lasku 7-10 pv sai maksuaikaa lisää 14 pv (2vk).

Erääntynyt 7-10 pv oleva sai maksuaikaa lisää 56pv (8vk).

Laskutusta koskevia yhteydenottoja 3 kpl. **Asiakas** otti itse yhteyttä kaikissa tapauksissa. Asiayhteys:

- Laskua ei ollut saapunut (1kpl).
- Laskutustiedot olivat väärin (1kpl).
- Ei tiedossa asiayhteyttä (1kpl).

Muuta:

- Laskuttaja ei tavoitettavissa (1kpl).
- Yhdistettiin reskontrasta laskutukseen (2kpl).

Yhteydenotot, jotka koskivat **luottotietoja** 3 kpl. Asiayhteys:

- Luottokauppa evättiin ja asiakkaalle ilmoitettiin tästä (1kpl).
- Asiakkaalle sai myydä luotolla (2kpl).

Asiakkaan
luottokelpoisuus

Maksusuoritusta koskevia yhteydenottoja oli 3kpl. Asiayhteys:

- **Asiakas** itse soitti (1 kpl).
- Sisäinen puhelu (2kpl).

Luottokauppa

Syy:

- Tiedusteltiin suorituksen saapumista (3kpl).

Sopimusehtoja koskevia yhteydenottoja oli 2 kpl. Asiayhteys:

- **Asiakas soitti** (1kpl) ja kyseessä väärinymmärrys.
- Sisäinen tiedustelu (1kpl), jossa myyjä halusi omille tiedoilleen lisävarmistusta.

Korkolaskutus

Korkolaskua koskeva yhteydenottoja oli (1kpl).

Syy yhteydenottoon:

- **Asiakkaalle** oli mennyt toisen asiakkaan korkolasku.

Saldokyselyä koskeva yhteydenotto:

- Avoimien laskujen määrää tiedusteltiin (1kpl).

Luottorajaa koskeva yhteydenotto:

- Tiedustelu yhtiön sisältä (1kpl).

Toimintaohjetta koskeva yhteydenotto (1kpl):

- Asiakas oli velkasaneerauksessa ja myyjä tiedustelu voiko asiakkaalle myydä.

Menetelmä: havainnointi
Keruu: seuraajana reskontrassa
Osa 2
Päiviä:5/5

Yhteydenottoja koskien perintää tai luotonvalvontaa saapui 5 kappaletta.

Asiakas otti yhteyttä 5 kertaa. Asiayhteys:

- Yhteydenotot koskivat maksumuistutuksia (4 kpl)
- Maksusopimusta (1 kpl).

Maksumuistutuksia koskevat yhteydenotot:

- Turhia maksumuistutuksia oli lähetetty (1kpl).
- Laskukopioita pyydettiin lähettämään (3 kpl).

Muuta huomioitu yhteydenotoista koskien maksumuistutuksia:

- Asiakas ilmoitti osoitteen olevan väärä (1kpl).

Ei tiedossa maksusopimukseen liittyviä asiayhteyksiä (1pl).

Menetelmä: havainnointi
Keruu: seuraajana perintäosastolla

Havainnot yhteensä 18kpl

havainnot koskivat suuruusjärjestyksessä

1. **Asiakas** otti yhteyttä: maksumuistutus 8 kpl
2. **Luottokielto** 3 kpl
3. **Luottotiedot**: 2 kpl
3. Vastalasku: 2 kpl
3. **Asiakas** otti yhteyttä: maksusopimus: 2 kpl
4. **Asiakas** otti yhteyttä: korkolasku: 1 kpl