



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANTTI HIRVIKOSKI

Luottoriskien hallinta myyntiorganisaation tuella

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä(t) Hirvikoski, Antti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä kesäkuu 2021
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Luottoriskien hallinta myyntiorganisaation tuella		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Työssä pyrittiin ymmärtämään esimerkkiyrityksen avulla, kuinka rakennusalalla tavarantoimittaja hallitsee luottoriskejään luotonvalvonnan ja myynnin tuella. Covid-19 pandemia haastaa suhdanneherkän rakennusalan yrityksiä ja vaikuttaa mahdollisesti niiden talouteen. Suomen hallitus on esittänyt yritysten tueksi poikkeuslakeja, joilla pyritään luomaan yrityksille tukea haastavissa olosuhteissa.</p> <p>Työn toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin myös havainnointia sekä olemassa olevia tietolähteitä.</p> <p>Työn tavoitteena oli kuvata esimerkkiyrityksen avulla sen luottoriskien hallinnan nykytilaa. Työssä muodostettiin haastatteluiden perusteella käsitys luotonvalvojien ja myyjien yhteistyöstä. Tämän pohjalta työ tarjoaa kehitysehdotuksia luottoriskien varhaiseen havainnointiin sekä niiden minimointiin. Parannusehdotukset perustuivat haastatteluissa saatuun tietoon, joita sovellettiin teoriaan. Haastatteluissa hyödynnettiin teemapohjaisia haastatteluita. Konkreettisenä tuotoksena syntyi yhden sivun kooste myynnille luottoriskiprosesseista.</p> <p>Johtopäätöksenä esimerkkiyrityksen luottoriskien hallinnan nykytilan kohentamiseksi, työ ehdottaa resurssien lisäämistä myynnin kouluttamiseen erityisesti luottopolitiikan ymmärtämiseen sekä paneutumista luotonvalvojien työnkuvaan ja tavoitteisiin. Lisäksi esimerkkiyrityksen asiakashallintajärjestelmän kehittämistä, jotta myyjät pysyisivät reaaliaikaisemmin selvillä asiakkaidensa maksutavan kehittymisestä.</p>		
Asiasanat luottoriski, riskienhallinta, luotonvalvonta, maksutapa		

Author(s) Hirvikoski, Antti	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2021
	Number of pages 58	Language of publication: Finnish
Title of publication Credit risk management with support of a sales organization		
Degree program Degree program in Business and Administration		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study an example company to understand how a supplier in the construction industry manages its credit risks with the help of credit control and sales. The Covid-19 pandemic has challenged financially companies in the construction industry known as sensitive to economic fluctuations. The Finnish government has proposed exemption laws to support companies, which aim to create support for companies in challenging circumstances.</p> <p>The work was conducted as a qualitative study, which also utilized observation and existing data sources.</p> <p>The aim of the work was to describe the current state of example company's credit risk management. Based on the interviews, an understanding of the cooperation between credit supervisors and sellers was formed in the work. Thesis provides development proposals for the early detection of credit risks and their minimization. Improvement suggestions were based on the information obtained in the theme interviews, which were applied to the theory. As a concrete output, a one-page summary of sales credit risk processes was created.</p> <p>In conclusion, to improve the current state of credit risk management in an example company, the work proposes to increase resources for sales training, especially in understanding credit policy, and to focus on the job description and goals of credit controllers. In addition, thesis proposes to develop example company's customer management system so that sellers can stay informed in real time about the development of their customers' payment methods.</p>		
<u>Key words</u> credit risk, risk management, credit control, payment methods		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	7
2.1 Esimerkkiyritys	7
2.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	7
2.3 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	10
3 TALOUSRISKIEN HALLINTA	15
3.1 Riskienhallinnan prosessi	15
3.2 Taloudelliset riskit	16
3.3 Talousriskienhallinnan merkitys yrityksessä	17
3.4 Luottoriskit	19
3.5 Asiakkuusriskit	20
3.6 Riskienhallintamenetelmän valinta	21
4 LUOTTORISKIEN TUNNUSLUVUT	23
4.1 Luottoriskien taustat	23
4.2 Luottotappioiden ja alennusten vaikutus myyntiin	24
5 LUOTTOPOLITIikka	26
5.1 Luottopolitiikan määrittäminen	26
5.2 Luottopolitiikka yrityksen taloushallinnossa	27
5.3 Luottopäätös	28
6 PERINTÄ	30
6.1 Määritelmä	30
6.2 Vapaaehtoinen -ja oikeudellinen perintä	31
6.3 Perintälähtöinen riskienhallinta	34
6.4 Etupainoinen perinnänhallinta	35
6.5 Tasapainoinen perinnänhallinta	36
7 LUOTONVALVONNAN JA MYYNNIN LUOTTORISKIEN HALLINTA	37
7.1 Luotonvalvonnan ja myynnin tavoitteet	37
7.2 Luotonvalvonnan ja myynnin riskienhallinnan tavoitteet	37
7.3 Myynnin ja luotonvalvonnan yhteistyö	39
8 LUOTTORISKIEN HALLINTA ESIMERKKIYRITYKSESSÄ	40
8.1 Uuden asiakkuuden avaaminen	40
8.2 Asiakkaan riskiluokitus	41
8.3 Maksuehdot ja luotonvalvonta	44
8.4 Perintä esimerkkiyrityksessä	45
8.5 Leasing- ja palvelutuotteiden riskienhallinta esimerkkiyrityksessä	46

8.6 Perintä	47
8.7 Konkurssi	47
9 TUTKIMUSTULOKSET	48
9.1 Teema, tavoitteet	49
9.2 Teema, luottopolitiikka	51
9.3 Tehtävät ja prosessit	52
9.4 Kommunikaatio ja ymmärrys	54
10 YHTEENVETO	56
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, miten rakennusalan esimerkkiyritys varautuu luottoriskeihin myyntiorganisaation avulla ja minimoi niitä. Näkökulmana hyödynnetään myyntiorganisaatiota ja luotonvalvontaa. Työn teoriassa paneudutaan luottopolitiikkaan, luottoriskeihin sekä perintään. Tutkimusosuudessa selvitetään esimerkkiyrityksen luottoriskien hallitsemisen tilaa haastatteluiden tuella.

Innoitus opinnäytetyön aiheeseen on tekijän kiinnostus luottoriskien ymmärtämiseen myynnin näkökulmasta. Toinen merkittävä vaikuttaja aiheeseen on ajankuva. Työ on ajankohtainen, koska covid-19 pandemia on haastanut yrityksiä taloudellisesti, eikä sen seurauksia tunneta.

Tiedonkeruussa käytetään teemahaastatteluita, joiden avulla pyritään saamaa tietoa esimerkkiyrityksen luottopolitiikan toteuttamisen nykytilasta. Haastatteluissa paneudutaan luotonvalvonnan ja myyjien yhteystyöhön sekä heidän keskinäiseen kommunikatioonsa. Teemahaastatteluiden tukena hyödynnetään havainnointia.

Haastatteluista saatuja tietoja hyödynnetään teoriaan, joiden tuella työ esittää kehitysehdotuksia esimerkkiyritykselle luottoriskien hallinnan tehostamiseen. Opinnäytetyö tehdään Satakunnan ammattikorkeakoululle.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

2.1 Esimerkkiyritys

Esimerkkiyritys on globaali rakennusalan toimija, joka valmistaa ja suunnittelee asiakkaiden etuja edistäviä ohjelmistoja, palveluita ja hyödykkeitä. Yritys harjoittaa asiakkaidensa kanssa liiketoimintaa käteiskauppana ja erityisesti luottokauppoina. Keskeinen liikeidea on valmistaa itse kumppaneiden kanssa laadukkaita ja kestäviä tuotteita. Brändi on alalla erittäin tunnettu toimijoiden keskuudessa myös pitkän yrityshistoriansa vuoksi. (Esimerkkiyrittäjien www-sivut 2021)

Esimerkkiyrittäjällä on maakohtaiset luotonvalvonta yksiköt, jotka vastaavat luottopäätöksistä. Suomessa luotonvalvonnassa toimii 5 työntekijää. Myyntiorganisaatiossa työskentelee asiakasrajapinnassa yli 100 työntekijää.

2.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään esimerkkiyrittäjien luottopolitiikkaa luotonvalvonnan sekä myyntiorganisaation näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, kuinka luottoriskienhallinta toimii esimerkkiyrittäjien luottoriskejä hallitaan sekä kuinka myyntiorganisaatio tukee luottopolitiikan tavoitteita. Työn tavoitteena on tuottaa konkreettinen ohje myyntiorganisaatiolle luottoprosessista sekä kuvata luottoriskien hallinnan nykytilaa. Lisäksi työssä pyritään löytämään kehitysehdotuksia luottoriskien minimoimiseksi.

Mielenkiintoiseksi aiheen tekee covid-19 tilanne, jonka seurauksia rakennusallalla ei vielä toistaiseksi ole nähty. Ennuste vuoden 2021 toiselle kvartaalille on valoisa rakennushankkeiden euromääräisen arvon suhteen Suomessa nousua viime vuoteen arvon mukaan 5%, jolloin elettiin ensimmäiset kevättä koronaviruksen vaikutuksen alla. Rakennushankkeiden lukumäärän odotetaan kasvavan tämän vuoden toisessa kvartaalissa 16% verrattuna vuoden 2020 vastaavaan hetkeen. (RPT Byggfakta 2021, 4).

Rakennusalaalla toimivien yritysten päiväkorjattu liikevaihto on laskenut vuoden 2020 elokuusta alkaen joka kuukausi helmikuuhun 2021 asti verrattuna vuoden takaiseen vastaavan ajan liikevaihtoon. Tilastoon vaikuttaa osaltaan erityisesti talonrakentamisen ala, jossa yritysten liikevaihto laski pelkästään helmikuussa 2021 10,9% verrattuna vuoden 2020 helmikuun tilastoihin. (Tilastokeskuksen www-sivut 2021)

Valtiovarainministeriön vetämän suhdannetyöryhmän mukaan vuonna 2021 rakentaminen heikentyy Suomessa. Erityisesti toimitilarakentamisessa on nähtävissä merkkejä tästä, rakennuslupien määrä on laskenut vuoden 2020 aikana. Vaikka työvoimaan osuvat seuraukset ovat olleet odotettua lievempiä, työryhmä ennustaa työllisten lukumäärän vähentyvän jo vuoden 2020 aikana. Tämä johtuu erityisesti ammattitaitoisen osaamisen uupumisesta työmarkkinoilta. (Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:63, 10)

Rakentamisen kustannukset ovat kehittyneet yleistä inflaatiota rivakammin. Liikevaihdon ennustetaan tätä vasten kehittyvän vuosien 2021-2022 aikana. Sen sijaan työvoimaan vaikutukset ovat määrällisesti negatiiviset ainakin vuoden 2021 osalta, kuitenkin vuoden loppua kohden kääntyvän jälleen nousuun. (Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:13, 16)

Rakennusalaalla vallitsee Suomessa varsin odottava tunnelma, mitä tulee tulevaisuuden odotuksiin. Alaa pidetään suhdanneherkkänä toimialana, joten vallitsevan covid-19 tilanteen on ennakoitu synkentävän alan näkymiä. Toistaiseksi näin ei ole kuitenkaan vielä käynyt. Rakennusalan konkurssit ovat pudonneet tammi-syyskuu aikakaudella 2020 17,9% verrattuna edellisen vuoden vastaavaan (Tilastokeskus, 2020). On kuitenkin muistettava, että Suomessa astui toukokuussa 2020 voimaan konkurssilakimuutos (HE 164/2020 vp), jolla on tarkoitus suojata velallista joutumasta konkurssiin velkojan toimesta, mikäli konkurssiuhkaiset maksukehotukset ovat velallisella maksamatta. Väliaikaisen lain tavoitteena on auttaa covid-19 tilanteesta maksuvaikeuksiin joutuneita yrityksiä, joilla koetaan olevan mahdollista menestyä markkinoilla ilman virustilannetta (Tammilehto 2020).

1.5.2020 astui voimaan ensimmäinen covid-19 konkurssilain väliaikainen muutos (HE 164/2020 vp), jolla pyrittiin suojamaan yritysten taloudellista asemaa. Tällöin

yrittäjien, jotka eivät ole hoitaneet konkurssiuhkaista maksukehotustaan, ei kohdistettu maksukyvyttömyysolettamaa. Konkurssilain väliaikainen muutos oli voimassa 31.1.2021 asti, jonka jälkeen hallitus esitti eduskunnalle uutta esitystä konkurssilaista. Uusi esitys muuttaisi konkurssiuhan sisältävän maksukehotuksen normaalin maksuajan 7 päivän sijasta 30 päivään. Mikäli yritys ei ole maksanut saatavia takaisin, voitaisiin se määritellä maksukyvyttömäksi. Esityksen mukaan väliaikainen muutos lakiin päättyisi 30.9.2021. (HE 233/2020 vp)

Suomen virallisen tilaston mukaan tammi-helmikuussa 2021 rakentamisen alalla konkurssien määrä väheni 19,3% verrattuna vuoden 2020 tammi-helmikuun ajanjaksoon. Konkurssilain väliaikaisen muutoksen vaikutuksia on haastavaa irrottaa vuoden 2020 muista tekijöistä, kuten esimerkiksi velkojien omaehtoisista toimista. (Tilastokeskuksen www-sivut 2021)

Tätä vasten on odotettavissa, että rakennusalan toimijoilla saattaa tulla olemaan haastavia aikoja rakennuslupien määrän laskun vuoksi. Tavarantoimittajan näkökulmasta on pohdittava luottoriskien hallintaa etukäteen, mikäli covid-19 vaikutukset laajenevat. Erityisesti esimerkkiyrityksen tarjoamat vuokratyökalusopimukset ovat huomioitavia luottoriskejä.

Rakennusalan tilanteen ollessa lähitulevaisuutta koskien toiveikas, on hyvä hetki pohdita, miten luottoriskien hallintaa voitaisiin tehostaa, jotta kyettäisiin kontrolloimaan paremmin mahdollisia asiakkaiden maksukykyyn liittyviä haasteita. Opinnäytetyö pyrkii vastamaan ongelmaan

- Mitä toimenpiteitä esimerkkiorganisaation myynnissä tulisi tai voitaisiin tehdä luottoriskien hallitsemiseksi?

Jotta opinnäytetyöongelmaa ymmärretään laajemmin, tulisi selvittää minkälaiset asiakkuudet muodostavat suurimman luottoriskin. Uudet asiakkaat ovat osaltaan keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa. On selvitettävä kuinka vanhojen ja uusien asiakkuuksien taloudellista tilaa kyetään hallitsemaan. Mikäli haastavat ajat tulevat, minkälaiset asiakkuudet aiheuttavat suurimman luottoriskin. Tutkimukselle osaongelmia muodostavat:

- Mitkä asiakkuusryhmät aiheuttavat suurimman luottoriski uhan esimerkkiyritykselle?
- Kuinka kattavasti asiakkaista on saatavilla taloustietoja ja saavuttaako tieto myyntiorganisaation luottoriskien ennakoimista varten?
- Mitä työkaluja tai tietolähteitä myyntihenkilöstö voisi käyttää luottoriskien tehokkaampaan ennaltaehkäisemiseen?

2.3 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyöhön liittyvä ongelma määrittelee käytettävän menetelmän tutkimukseen. Tässä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aloittaminen vaatii käsiteltävän tutkimushaasteen ja sen yksilöimisen. Tämän jälkeen laaditaan tutkimukseen liittyvät kysymykset, joihin pyritään saamaan ratkaisuja kerätyn aineiston tuella. (Kananen 2010, 36)

Laadullinen tutkimus pyrkii antamaan selityksen ilmiölle auttaen näin käsittämään ennalta tuntematonta. Toisaalta, mikäli ilmiö tunnetaan entuudestaan sille, on olemassa aiemmin luotuja teorioita. Niitä voidaan hyödyntää kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiön määrittelemisessä. Olemassa olevia teorioita voidaan haastaa tutkimalla, ovatko ne vielä ajan tasalla, sillä maailma ja ihmiset kehittyvät, mikä johtaa siihen, että myös ilmiöt muuttuvat. Voi olla, että alkuperäinen teoria on laadittu palvelemaan vain määriteltäviä ilmiötä tai aikamäärettä. Teoriaa voitaisiin tutkia voisiko sen paikkansa pitävyyttä laajentaa palvelemaan suurempaa kokonaisuutta. Pohjimmiltaan laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen ”mitä?”. (Kananen 2010, 37-39)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa looginen tulkinta määritellylle ilmiölle. Näin ollen tiedonantajien tulisi tuntea mahdollisimman laajasti ilmiötä tai ainakin olla perehtynyt siihen. Tämä vuoksi tutkimukseen osallistuvat tahot, joilta kerätään tietoa, valitaan harkitusti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 86)

Oma aiheeni koskee riskienhallinnan rahoitusriskeihin kuuluvaa luottoriskejä. Jotta määrittämäni tutkimusongelmaa voitaisiin ymmärtää, tulisi ilmiötä kyetä selittämään tutkimalla. Tämän vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä puoltaa ilmiön ymmärtämistä.

Tärkeimmät tiedon etsimiseen liittyvät menetelmät laadullista tutkimusta varten ovat teemahaastattelut, havainnointi ja tietoon pohjautuvat asiakirjat sekä dokumentit. Havainnointi edesauttaa tilanteissa, joissa perinteinen kommunikointi ei ole mahdollista, esimerkiksi kielellisten haasteiden vuoksi. Tutkimuslähtökohdan ollessa rajattomampi, on perusteltua hyödyntää keskustelua, havainnointia sekä muistelmateoksia tietoa kartuttaessa tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Mikäli ilmiöstä ei ole saatavilla olevaa uskottavaa tietoa, on havainnointi varteenotettava aineistonhankintakeino. Havainnoinnin haasteena on vaatimus ilmiön aktiivisuudesta, jotta siitä voidaan tehdä ylipäättään havaintoja. (Kananen 2010, 49)

Haastattelun avulla on mahdollisuus kerätä ainestoa ryhmä- tai yksilöhaastattelun avulla. Haastatteluiden tarkoitus on varsin yksiselitteinen tavoitteiltaan, jotta ymmärtäisimme toisen ihmisen ajatuksia, kannattaa häneltä kysyä asiasta. Keskeistä on kerätä riittävästi tietoa aiheesta, tämän vuoksi tutkimuksen kannalta on eduksi luovuttaa kysymykset ennen varsinaista haastattelua itse haastateltavalle. Tutkimushaastattelulle on syytä varata haastatteluun aika ja hakea haastattelulupa ennalta, sillä vastaajat eivät välttämättä sitoudu tulemaan haastateltavaksi, mikäli he eivät ole saaneet käsitystä mitä haastattelu koskee (Pitkäranta 2014, 91). Tarkoituksena on, että haastateltavalla on mahdollisuus käydä läpi kysymykset ja aihealue, mihin haastattelu pohjautuu. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73)

Tässä työssä hyödynnetään yksilöhaastattelua tiedonkeruussa, koska kun haastattelu-tilanteessa on vain yksi tiedonantaja, etuna on tilanteen ketteryys. Tutkimustiedonkerääjä kykenee uusimaan asettamansa avainkysymyksen, valistaa sanamuotoja, selvittää vääriä tulkintoja ja olla interaktiivisessa yhteydessä tiedonantajan kanssa. Ketteryyttä edistää haastattelijan mahdollisuus muotoilla kysymyspatteriston kysymysjärjestystä, mikäli se on aiheellista. Haastattelijalla on mahdollisuus ottaa havainnoitsijan rooli haastattelun yhteydessä, tällöin hänellä on mahdollisuus kirjata ylös vastaukset sekä niiden esitystapa. Yksilöhaastattelun etuna on lisäksi sen intensiivisyys, jolloin

haastattelija voi keskittyä vastaajaan. Haastattelujen haasteena ovat sen aikaa sitova ja arvokas keräystapa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, jossa on keskeistä ylläpitää järjestystä, joka perustuu ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti tarkentavine kysymyksineen. Tarkoitus on pyrkiä keräämään tutkimuksen kannalta keskeisiä vastauksia liittyen itse tutkimusongelmaan tai -tehtävään. Riippuen teemahaastattelun avaramielisyydestä, esitetyt kysymykset voivat liittyä vaistonvaraisten eli intuitiivisten ja empiiristen (kokeusperäisten) havaintojen hyväksymiseen melko napakasti tiedossa oleviin kysymyksiin. Teemahaastattelun valinta tiedonkeruumuotona edellyttää pohdintaa teemojen elämisestä haastattelun aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75-76)

Teemoitan omaa tutkimusmateriaaliani haastatteluista siten, että jokaisesta haastattelusta voidaan irrottaa ne osat missä käsitellään tutkittavaa teemaa. Tutkimustuloksissa käytetään vastaajien sitaatteja, joilla pyritään osoittamaan tutkimuksessa käytetyn aineiston käytöstä lukijalle, jotta tämä saisi käsityksen, miten todisteiden avulla on päädytty määrättyyn teemaan (KvaliMOTV www-sivut 2020). Työssä käytetyt vastaajien siteeraukset ovat sanatarkkoja haastatteluista, jotta vastaukset vastaisivat todellisuutta. Teemahaastattelua käytetään, koska ilmiön ymmärtämisen kannalta on keskeistä saada tarkkaa tietoa yksilöhaastatteluissa vastaajilta ilmiöstä. Teemahaastattelu jättää haastattelijalle mahdollisuuden täydentää kysymyksiä lisäkysymyksillä, jotta haluttu päämäärä saavutetaan. Vaikka vastausten käsittely yksilöhaastattelussa on työlästä, vastausten teemojen mukainen lajittelu ja purkaminen helpottaa työn jäsentelyä ja ilmiön kokonaisuuden ymmärtämistä.

Viestinnässä eli kommunikaatiossa voidaan hyödyntää dialogia haastattelun yhteydessä. Dialogin luonteeseen kuuluu, että lopputulema on ennalta määrätty. Keskeistä on dialogin molemminpuolisuus sekä tutkijalle että tiedonantajalle. Kokemukset vaihtelevat molempien osapuolien välillä. (Pitkäranta 2014, 94)

Havainnointia pidetään tärkeänä tiedonkeruumenetelmänä. Sen avulla voidaan tutkia ihmisten kokemuksia ja motivaatioita määrättyistä ilmiöistä (Pitkäranta 2014, 90). Tiedon analysoinnin kannalta se on varsin kompleksinen. On tärkeää perustella, miksi havainnointi on tiedonkeruumenetelmänä. Mikäli itse tutkittavasta ilmiöstä ei

juurikaan ole ennalta tietämystä, havainnointi on perusteltu valinta. Havainnoinnin avulla on mahdollista liittää muita tiedonkeruumenetelmiä kerättyyn tietoon. Teemahaastatteluissa on todettu ilmiöön liittyvien standardien tulevan pintaan voimakkaammin kuin standardeihin valjastetun käytöksen. Havainnoimalla tämä ristiriitaisuus voi aueta. On kuitenkin hyvä muistaa, että haastattelulla on mahdollisuus kohdistaa standardiin liittyvä käytös. Lisäksi havainnoinnilla saatetaan saada entistä kattavammin kohdistettua tietoa ilmiötä koskien. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 81)

Havainnoinnissa on erilaisia muotoja, joilla on mahdollista kerätä tietoa. Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi tapausta, jossa tutkija on ryhmän mukana keräämässä tietoa, ilman että muut tutkimukseen osallistuvat tiedonantajat ovat tietoisia järjestelystä. Näin voidaan saada autenttista materiaalia tutkijan ollessa tuntematon. Menetelmässä on kuitenkin eettisesti arveluttavia haasteita, mikäli tiedonantajat ovat tutkimuksessa tietämättään tai ilman suostumustaan. Havainnointi ilman tutkijan osallistumista on myös vaihtoehto tiedonkeräämiseksi. Tämä eroaa piilohavainnoinnista sillä, että tiedonantajat ovat tietoisia tutkimuksesta ja he ovat antaneet luvan omalla osallistumiselleen. Osallistavassa havainnoinnissa tiedonantajat ja tutkija ovat aktiivisessa yhteystyössä. Sosiaaliset kohtaamiset ovat keskeisiä tiedonkeruun kannalta. Mikäli tutkimus on toimintatutkimuksellinen näkökannaltaan, tutkija on perustellusti aktiivisempi vuorovaikuttamaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi osallistua täydellisesti tai olla osallistumatta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 81-83)

Opinnäytetyössä hyödynnetään havainnointia haastatteluiden tukena. Koska haastatteluissa on etävideoyhteys vastaajiin, on mahdollista arvioida vastaajan antaman vastineen paikkansa pitävyyttä. Teemoissa missä vastaajat arvoivat sidosryhmien välistä toimintaa, pyritään havainnointia käyttämään, jotta ilmiöstä saadaan myynnin ja luotonvalvonnan yhteistoiminnasta välitöntä tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 201-203).

Aineiston keräämiseen voidaan käyttää kirjallista materiaalia, jotka voidaan jaotella kahteen eri luokkaan. Yksityisiksi dokumenteiksi käsitetään päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, esseet ja puheet. Yksityisen kirjallisuuden hyödyntäminen tutkimuksessa aineistona asettaa tekijän asemaan, jossa häneen vahvuutensa tulee erityisesti kirjoittajana esille. Tämä asettaa haasteen tiedonantajalle, sillä kirjalliset kyvyt ovat

puntarissa tutkimuksen näkökulmasta. On myös perusteltua pohtia, kuinka kokenut tiedonantaja on. Tiedonantajat valitaan harkitusti, kun tutkimusmuotona on laadullinen tutkimus. Tällöin tiedonantajien ominaisuuksia on kannattavaa pohtia etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 84)

Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka antaa dokumenttina kehyksen luottoriskien hallinnan toteuttamiseen. Sitä käytetään opinnäytetyössä mallina luottopolitiikan kokonaisuuden ymmärtämisessä erityisesti luottoriskien kannalta.

Opinnäytetyön aineiston hankkimista varten valikoitujen tiedonantajien valinta perustuu heidän asemaansa suhteessa tutkittavaan ilmiöön. On tärkeää, että he työskentelevät lähellä ilmiötä tai tuntevat sen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 86). Haastattelin luottopäätöksien kanssa tekemisissä olevia tahoja yrityksestä, sekä keräsin tietoa omien havaintojeni pohjalta. Yrityksessä vaikuttavilla tahoilla tarkoitan myyntihenkilöstöä sekä luotonvalvonnasta vastaavia.

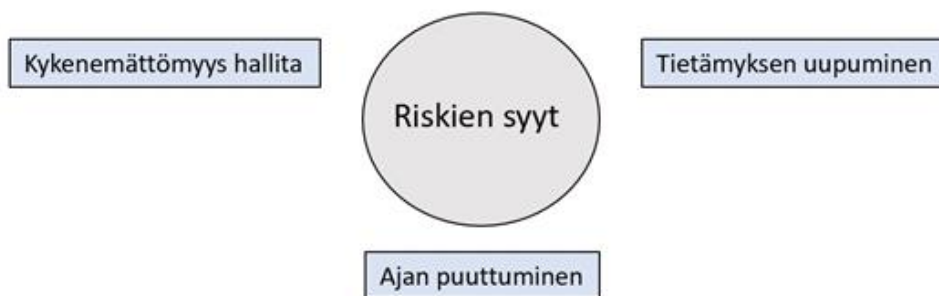
Haastattelujen kysymysten asettelussa tulee huomioida, että tutkittavan ilmiön eri osa-alueet tulevat käsitellyiksi. Vaihtoehtona on hyödyntää määrätyn laista suppilotekniikkaa, jonka ideana on kulkea kokonaisvaltaisesta yksityiskohtaisempaan keskusteluun. Tekniikka hyödyntämällä voidaan liikkua teemojen välillä saaden tarkempaa tietoa ilmiöstä. (Kananen 2010, 55)

Tutkimustulosten eli empiriaosuudessa nostetaan esille löydökset itse tutkimusaineiston pohjalta. Tutkijan tehtävänä on löytää asetettuun tutkimusongelmaan ratkaisuja ja vastauksia tutkimustuloksista (Kananen 2010, 141). Työni käytännönsuudessa litteroin teemahaastattelujani teemoittain, joiden pohjalta haen vastauksia tutkimusongelmaan. Pidän mielessäni tulosten läpikäymisessä, mikä on itse lopputyöni tarkoitus (Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivut 2020). Jaan tulokset teemoittain, jotta itse tutkimustulosten käsittely olisi järjestelmällistä ja jäsennellympää lukea.

3 TALOUSRISKIEN HALLINTA

3.1 Riskienhallinnan prosessi

Riskienhallinnan toimivuuden kannalta on tärkeää pohtia ja tiedostaa riskien havainnoinnin kriittisyys. Ennen kuin riskejä voidaan havainnoida tarkemmin, on ymmärrettävä mahdollisten riskien juurisyyt. Pääsääntöisesti riskien takana on kolme erilaista kokonaisuutta. Yrityksen kykenemättömyys hallita, esimerkiksi tietoa ja aikaa. Tietämyksen uupuminen voi johtua tiedon epäluotettavuudesta tai sen vaillinaisuudesta. Kolmas kokonaisuus on päätösten toteuttaminen ilman olemassa olevaa tietämystä tai kontrollia. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 20)



Kuvio 1. Riskien juurisyyt (Juvonen ym. 2014, 20)

Kun riskien juurisyyt ovat tiedostettu, prosessi etenee itse riskien evaluointiin. Tätä osuutta kutsutaan riskianalyysiksi. Sen tarkoituksena on identifioida riskit, muodostaa kuva niiden koosta sekä kohdalle osumisen todennäköisyys. Yritykselle on merkittävää kyetä ymmärtämään riskien luonne (Jylhä & Viitala 2013, 289). Riskianalyysin tuella yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa ja varautua mahdollisiin riskeihin. Identifioimalla riskit voidaan ymmärtää paremmin vaarojen todennäköisyydet ja etsimään niiden taustoja aiheutumisen syille. Näin voidaan myös saada tietoa riskien mahdollisista seurauksista. Arviointiprosessissa tukena voidaan hyödyntää tilastoja sattuneista vahingoista tai tietoja, jotka pohjautuvat empiiriseen tietoon. (Juvonen ym. 2014, 20)

Itse riskianalyysi muodostaa riskienhallinnan merkittävimmän osuuden. Se perustuu ajatukseen, että kaikille kohteille joihin riski sisältyy, määritellään suurin mahdollinen vahinko eli EML (estimated maximum loss). EML:n tuella kohteelle annetaan

määreet, joko euromääräiset tai prosentuaaliset riippuen sen arvosta. Organisaatio voi kohdata erilaisia uhkia sen toimialasta ja toimista riippuen. Tämän vuoksi riskien kar-toittaminen on yritys- ja tapauskohtaista. Yritystä koskevia päätöksiä tehdessä haas-teena voi olla tiedon puute liittyen arvoja uhkaaviin seikkoihin ja kuinka niitä tulisi evaluoida. Riskin vaikuttavuudella on painoarvoa kannattavuuslaskelmissa, kun on tarkoitus arvioida riskienhallintakeinoja. Riskin ollessa painoarvoltaan suuri, on pe-rusteltu vaihtoehto ohjata riski esimerkiksi vakuuttamalla, pois yrityksen täysivaltai-selta vastuulta. (Juvonen ym. 2014, 20)

Tilastojen käyttäminen riskien arvioimisen tukena ei aina ole välttämättä aukotonta. Tieto voi olla epäluotettavaa tai vanhentunutta. On myös huomioitava, että tilastot ei-vät anna täyttä varmuutta tulevaisuudesta. Yritys voi hyödyntää myös ulkopuolista ta-hoa asiantuntijana riskienhallinnassa. (Juvonen ym. 2014, 21)

Yrityksen taloudellinen tila toimii vertailukohteena riskin merkityksellisyyden arvioi-miseen yritykselle. Asiakasyrityksen keho vakavaraisuus tai maksuvalmius johdattaa luotonantajan torjumaan napakammin mahdollisia uhkia kuin paremmassa taloudelli-nessä tilassa olevat saman toimialan asiakasyritykset (Lahdenkauppi 2018). Yrityk-selle kriittistä on määrittellä oma riskinkantokyky. (Juvonen ym. 2014, 22)

3.2 Taloudelliset riskit

Taloudellinen eli ekonominen riski tarkoittaa pelkistetysti yrityksen selviytymiskykyä vastuistaan. Nämä riskit muodostuvat pääsääntöisesti tehtyjen sopimusten ja tarjous-ten takia. Monet pankit auttavat yrityksiä finanssiriskien hallinnassa tarjoamallaan rat-kaisuillaan sekä palveluillaan erillisellä sopimuksella. Vaatimus riskienhallinnan jär-jestämisestä saattaa tulla luotottajalta, esimerkiksi lainasopimuksen muodossa. Toi-saalta vaatimuksen peruste voi juontaa lakiin tai säädöksiin. Haastavaksi taloudellisten riskienhallinnan tekee oletamus sen vaivattomuudesta. Markkinoiden ennustamiseen on olemassa erilaisia työkaluja ja mediatietolähteitä. Mekanismien ja instrumenttien viidakko riskienhallinnan työkaluista saattaa aiheuttaa sekavuutta riskienhallinnan ymmärtämisessä. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki. 2016, 182)

Luottoriskit ovat suurin vastapuoliriski. Tämä toteutuu, kun yritys myy asiakkaalleen luotolla tuotetta tai palvelua (Niskanen & Niskanen 2013, 235). Keskeistä luottoriskien hallinnassa on, että siinä on looginen prosessi, jota on suunniteltu sekä mietitty ennalta, miten ja missä vaiheessa mitään toimia tulisi tehdä. Mietinnässä tulisi huomioida esimerkiksi perintätoimien ajankohta ja niiden toteuttava taho. On muistettava ulkopuolisia sidosryhmiä, jotka vaikuttavat oman yrityksen arkipäivän toimintaan palveluiden osalta. Yritys saattaa ulkoistaa toimintoja tukevia prosesseja muille toimijoille, joten riskienhallinnan kannalta on tärkeää monitoroida myös yritykseen vaikuttavien ulkopuolisten sidosryhmien tilanteita, kuin ne olisivat omia asiakasyrityksiä. (Ilmonen ym. 2016, 183)

Yrityksen rahoittajiin sisältyy myös vastapuoliriskin mahdollisuus. Kansainvälisten tai kansallisten markkinoiden heilahdukset saattavat vaikuttaa merkittävästi rahoittajien toimintakykyyn. Myös rahoittajien suunnitelmat voivat muuttua, jotka saattavat vaikuttaa yritykseen, esimerkiksi ulkopuolisen sääntelyn tuomina vaikutuksina rahoittajan toimintaympäristöön. (Ilmonen ym. 2016, 184)

Yritystoiminnan riskeihin lukeutuvat vahinko-, operationaaliset- ja taloudelliset riskit. Taloudellisiin riskien alaluokkiin kuuluvat rahoitus- ja perusliiketoiminnan riskit. Tässä työssä käsitellään erityisesti rahoitusriskeihin kuuluvia luottoriskejä. Muita rahoitusriskejä ovat maksuvalmius- ja markkinariskit (Knüpfer & Puttonen 2018, 218-219).

3.3 Talousriskienhallinnan merkitys yrityksessä

Mahdollisuudet ovat keskeinen osa liiketoiminnan kehittämistä. Näihin mahdollisuuksiin käsitetään yritystoiminnan sekä kannattavuuden kohentaminen. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, että toimintaympäristön vaikutusten käsittäminen edesauttaa menestymistä omalla toimialalla. Kannattavuutta on mahdollista kehittää ymmärtämällä organisaation sisäisiin toimintoihin kuuluvia toiminnallisia-, asiakkuus-, ja uuden kehittämiseen liittyviä riskejä. Organisaation kohtaamia muutoksia punnittaen

vertaamalla niitä organisaation sisäisten toimintojen mahdollisuuksiin tai uhkiin. Organisaation strategisen ajattelun kannalta on eduksi tuntea riskit, mitkä liittyvät toiminnalliseen ympäristöön sekä riskit ja uhat mitkä koskettavat sisäisiä toimintoja. Tämä tuntemus tukee yrityksen johdon päätöksiä strategian suunnittelussa. (Juvonen ym. 2014, 15)

Riskienhallinnan ulkoisilla vaatimuksilla tarkoitetaan riskienhallintaan liittyvää lainsäädäntöä, riskienhallinta-asetuksia, organisaation toimialan suosituksia sekä asiakkaiden ja kumppanien vaateita. Nämä vaatimukset esitetään yrityksen hallintotavassa eli corporate governancessa, jotka ovat määritelty osa-alueisiin, esimerkiksi henkilöstöhallintoon tai toimialakohtaisiin sitoumuksiin, kuten päivittäistavarakauppaan. Säädöksissä saatetaan vaatia riskianalyysin laadintaa, joita voi esiintyä esimerkiksi työturvallisuuslaissa (Työturvallisuuslaki 738/2003, 2 luku 10 §). Jotta asetettuja vaatimuksia voitaisiin onnistuneesti käsitellä, niitä on ymmärrettävä. (Ilmonen ym. 2016, 20)

Yrityksessä riskienhallinnan tehtävä on tukea organisaation tavoitteiden sekä ydintoimintojen suorittamista. Keskeistä riskienhallinnalla on taata yrityksen prosessien läpivienti mahdollisimman vaarattomana. Riskienhallinnan perustan määrittää riskinkantokyvyn sekä riskienhallintastrategian tuottaminen. Jotta riskienhallinta toimisi yrityksessä, tulisi sen olla sulautettu päivittäiseen toimintaan ja johtamiseen. Yrityksen perustehtävä prosesseineen tulee tuntea, kuvata ja analysoida, jotta riskienhallinnan tunnusmittarit voidaan määritellä. (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 12)

Organisaation arvoilla, visiolla ja strategialla sekä toimintaohjeilla luodaan raamit riskienhallinnan sisäisille vaatimuksille. Yrityksen riskienhallinnan peruskallio muodostuu sen arvoista, visiosta ja strategiasta. Vision tarkoituksena ilmentää organisaation tavoitteleman tilan tulevaisuudessa. Se määrittelee organisaation johtamisen. Arvojen tarkoituksena on toimia peruskalliona päätösten muodostamiseen. Ne ovat läsnä yrityksen päivittäisissä prosesseissa, sillä ne muodostavat suunnan toimille. Oikein toimiessaan arvot tukevat yrityksen riskienhallinnan kulttuuria, tämä tosin riippuu kuinka hyvin arvot ovat onnistuttu sisäistämään yrityksen eri tasoilla. Strategian avulla määritetään, miten yrityksen asettama visio saavutetaan. Riskienhallinta tukee organisaation toiminnan pysyvyyttä arvojen pohjalta. Samalla se kannustaa organisaation

strategiaa päämäärien täyttämässä monitoroiden, että organisaation ottamat riskit ovat linjassa sen riskinkantokykyyn nähden. Riskienhallintapolitiikkaan kirjataan tavallisesti organisaation asettamat päämäärät, jotka kuuluvat strategiaan. (Ilmonen ym. 2016, 22)

Yrityksen toimitusjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla on lopullinen vastuu riskienhallinnasta. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä riskienhallinta voi olla jaettu operatiivisen johdon ja työsuojelusta vastaavan tahon kesken (Ilmonen ym. 2016, 22). Tyypillisesti rahoitusjohtajan vastuisiin kuuluu yrityksen riskienhallinnasta huolehtiminen, tosin suuryrityksillä saattaa olla oma nimetty riskienhallintajohtaja. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 119)

3.4 Luottoriskit

Esimerkkiyritys myöntää luottoa asiakkailleen palveluidensa sekä tuotteidensa hankkimiseksi, joten yritykseen kohdistuu luottoriskejä. Taustoitan luottoriskejä, mistä ne tulevat ja kuinka niitä hallitaan esimerkkiyrityksessä sekä mitkä ovat keskeisiä mittareita arvioitaessa asiakkuuksien potentiaalia luottoriskien näkökulmasta. Luottoriskien tehokas hallinta edesauttaa yrityksen kannattavuutta, oikein käytettynä jopa lisää sopivassa suhteessa riskeihin nähden liikevaihtoa (Juvonen ym. 2014, 33). Tarkastelen luottoriskienhallintaa ennakoivan toimintamallin etujen pohjalta.

Riskinkantokyky viitoittaa yritystä keskittymään kasvamiseen tai fokusoimaan kannattavuuteen. Organisaatio vaatii toimiakseen rahoitusta, jotta se kykenee operoimaan tehokkaasti. Rahoitusriskienhallinnalla on merkittävä vaikutus yrityksen voiton tuottamiseen. Rahoitusriskeihin käsitetään maksuvalmiusriskit, luottoriskit ja markkinariskit, jotka liittyvät rahoitukseen. Näiden rahavirtoihin oleellisesti vaikuttavien riskien onnistunut hallinta luo raamit organisaation kokonaisriskienhallintaan. (Juvonen ym. 2014, 31)

Käsittelen rahoitusriskejä esimerkkiyrityksen riskienhallinnan kokonaisuuden sisällä. Rahoitusriskit ovat yläkäsite luottoriskeille. Jotta kykenen ymmärtämään yrityksen

luottoriskienhallintaa, on käsitettävä millaisia rahoitusriskejä yritys kohtaa. Yrityksen luottoriskit liittyvät asiakkaiden rahoituksen riskienhallintaan. Pohdin ja taustoitan organisaation nykyistä luotonmyöntämisprosessia alan kirjallisuuden kautta. Keskeisiä asioita ovat myös asiakasvalinta, asiakkaiden taloudellisen liiketoiminnan monitorointi sekä perintätoimien käyttäminen (Juvonen ym. 2014, 33).

3.5 Asiakkuusriskit

Yritysten toiminnalle on keskeistä päättää mitä asiakassegmenttejä se priorisoi omien tuotteiden ja palveluiden kohderyhmiksi. Segmenttiin eli asiakasryhmään kohdistuva uhka muodostuu, kun yritys tekee valintojaan. Mikäli yritys tavoittelee kaikkia mahdollisia asiakkaita, on sen haastavaa erikoistua ja kehittää erityistaitojaan. Kiinnostavuus asiakkaita kohtaan voi laimentua, mikäli yritys itse ei ole kiinnostava. (Juvonen ym. 2014, 50)

Lähtökohtaisesti luottoriski muodostuu asiakasyrityksen luottokelpoisuudesta ja mahdollisen laskutuksen mittakaavasta. Potentiaalisesti suuren laskutuksen kääntöpuolena on mahdollisuus suuriin luottotappioihin, millä saattaa olla suuria vaikutuksia luottotajan päivittäistoimintaan. Maksukyvytön yritys asiakkaana muodostaa konkreettisen luottoriskin erityisesti, mikäli laskutusta tapahtuu riippumatta asiakkaan taustoista. Maksukyvyltään ja luottoluokituksestaan luotettava asiakas laskee suurten laskutusten yhteydessä luottoriskin todennäköisyyttä. Asiakasyritykset, joilla on heikko tai kohtalainen luottokelpoisuus ja joilta laskutetaan kosolti, ovat luottoriskiltään suurempia. Näillä tunnusmerkeillä varustetut asiakasyritykset kuuluvat riskienhallinnan pääfo-
kukseen. (Ijäs 2002, 50)

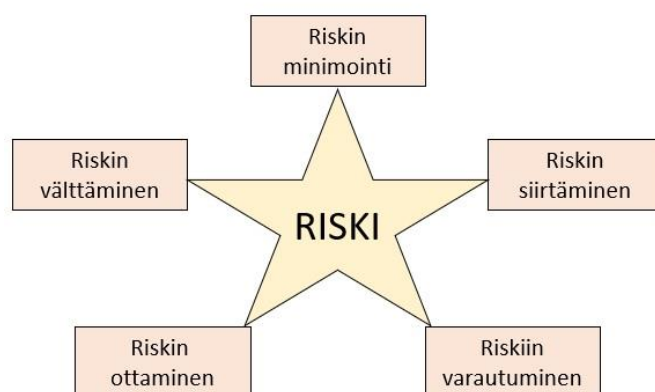
Asiakaskohderyhmän valintaan liittyy monia mahdollisia riskejä. Varallisuus tai uskollisuus, joka tietyllä asiakassegmentillä on voi muodostaa piilevän riskin organisaatiolle. On tärkeää, että organisaatio kykenee tarjoamaan asiakkailleen mielenkiintoisen ja houkuttelevan tuotteen tai palvelun. Myös uskottavan julkisuuskuvan eli imagon luomisen onnistuminen voi olla riski. Haaste on käsittää asiakassegmenttien

odotusarvot ja sekä niiden sisäistäminen. Organisaatiolle keskeistä on kyky erottaa tärkein tuottava asiakasjoukko tuottamattomasta segmentistä. (Juvonen ym. 2014, 51)

Organisaatiolle muodostuu riski asiakkaiden hankinnasta. Jotta tämä prosessi olisi edes mahdollista, tulee organisaation tuoda brändiään esille. Tässä vaiheessa organisaation markkinointi tulee mukaan. Ennen markkinoinnin operatiivisia toimia, on syytä pohtia mitä tavoitellaan. Organisaation tuominen esille, nostamalla tunnettuutta, markkinoidaan eri tavoin kuin pelkästään määrätyn tuotteen tai palvelun markkinointia. Idea on, että markkinointiin käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin liikevaihdon nousulla. Prospekteille ja kanta-asiakkaille suunnatut markkinointitoimenpiteet ovat erilaisia kuin uusien asiakkaiden löytäminen ja sitouttaminen. Ne vaativat rahallisia panostuksia enemmän kuin kanta-asiakkaille suunnatut kampanjat, sillä vanhat asiakkaat tuntevat brändin ja sen tarjoaman. Uusien asiakkaiden tai asiakkuuksien hahvitteleminen määräytyy toimialan ja asiakassegmentin vaatimusten perusteella. (Juvonen ym 2014, 51-52)

3.6 Riskienhallintamenetelmän valinta

Riskienhallintamenetelmää valittaessa riski huomioidaan, jonka se voidaan evaluoida valintaa varten. Valinta suoritetaan perustellen riskin luonteen mukaan. Liiketoimintariskien riskienhallintamenetelmiä tarkastellessa on syytä muistaa, että niitä ei ole



Kuvio 2. Riskienhallitsemisen keinot (Jylhä & Viitala 2013, 291)

mahdollista vakuuttaa kuin esimerkiksi vahinkoriskejä. Liiketoimintariskeissä piilee mahdollisuus taloudellisiin hyötyihin, tällöin onnistuminen riskianalyysin paikkansa-pitävyydellä ja suoritettujen päätösten täytäntöönpanon, prosessien monitoroinnin sekä riskien seuraamisen suhteen on kriittistä. (Juvonen ym. 2014, 23).

Riskienhallinnan prosessit lähtevät liikkeelle riskianalyysistä päättyen riskien ohjaukseen tai vaihtoehtoisesti niiden rahoittaminen. On mahdollista, että riskiä voidaan ohjata ja rahoittaa. Jos riski nähdään kontrolloituna ja siinä varteenotettavan kokoisia menestymisen mahdollisuuksia, voidaan riski ottaa. Mikäli riski hyväksytään, tapahtuu se yrityksen toimesta. Yrityksen henkilöstön kouluttamisella tai vaikuttavammalla ohjeistuksella on mahdollista edistää riskien minimointia. Nämä toimenpiteet edistävät henkilökunnan ymmärrystä ja osaamista riskienhallinnasta. (Viitala & Jylhä 2013, 291)

Tyypillisesti riskejä siirretään vakuuttamalla riski. Riskejä voidaan välttää ja näin hallita mahdollisesti haitallista liiketoimintaa ennalta, mikäli ne kohdistuvat omaisuuteen, henkilöön tai riskipitoiseen prosessiin. Keinona välttäminen on varteenotettava, mikäli uhkaava riski on organisaation liiketoiminnalle vakava. On kuitenkin tiedostettava, että organisaatiolle riskien välttäminen todennäköisesti tietää liikevaihdon heikkene- mistä ja kulujen kasvamista. Tällöin on aiheellista pohtia yrityksessä mikä on mahdollisten hyötyjen ja kulujen suhde. Järein ratkaisu riskienhallinnan menetelmistä on riskin välttäminen, joka toteutetaan selvittämällä ensin syy riskille, jonka jälkeen se poistetaan. Tämä voidaan tehdä ainoastaan poikkeustilanteissa. Toisaalta, jos riskiin mahdolliseen aktivoitumiseen ei voida vaikuttaa, voidaan siihen mahdollisesti varautua, esimerkiksi käymällä säännöllisesti asiakkaiden maksutiedot läpi (Viitala & Jylhä 2013, 292). Vaikka riskiä ei pystyittäisi eliminoimaan täysin, on mahdollista pienentää riskin todennäköisyyttä tai vaikutusten mittavuutta. (Juvonen ym. 2014, 25-26)

4 LUOTTORISKIEN TUNNUSLUVUT

4.1 Luottoriskien taustat

Rakennusalalla tavarantoimittajan liiketoiminta nojaa tuote- ja palvelutoimituksiin tilaajille eli asiakkaille. Taloudellisesti vakaassa tilassa olevalla toimijalla on mahdollisuus myöntää luottoa asiakasorganisaatioille ja tarjota eri variaatioita maksuajoista sekä -ehdoista. Luoton myöntämisen mahdollisuus kasvattaa todennäköisesti asiakasmääriä. Luottosuunnitelman onnistuessa, hyödyttää se niin asiakasta kuin luotonmyöntäjää eli tässä tapauksessa tavarantoimittajaa. Luotonmyöntäjää uhkaa todellinen luottoriski, mikäli asiakasorganisaatio jolle luotto on myönnetty, ajautuu maksuhaasteisiin. Seurauksena saattaa olla, että maksukyvytön asiakas edesauttaa luotonmyöntäjän ajautumista heikkoon taloudelliseen tilaan. Luoton myöntänyt organisaatio voi joutua kirjaamaan merkittäviä luottotappioita, jotka heijastuvat organisaation eri liiketoiminnallisiin ulottuvuuksiin. Pahimmillaan edessä saattaa olla yrityksen selvitystilaan joutuminen tai jopa konkurssi. (Huotari 2020)

Asiakasyrityksen taloudellista tilaa tarkastellessa sen maksuvalmiudella eli likviditeetillä on keskeinen asema luoton myöntämisessä. Likviditeetti kuvaa tutkittavan organisaation mahdollisuutta kohdata lyhytaikaisia maksusitoumuksia ajallaan. Yksinkertaisesti maksuvalmiuden riittävä määrä tarjoaa perustan organisaatiolle rahoituksen osalta. Yrityksen ei tarvitse näin ollen ensimmäisenä etsiä mahdollisesti arvokasta lyhytaikaista rahoitusta maksujen hoitamiseen. Maksuvalmiuteen liittyvät haasteet voivat näyttäytyä laskujen ja maksujen maksupäivien ylittämiseen. Seurauksena voi olla maksujen viivästyskorkojen aiheuttamia ylimääräisiä kuluja. Toisaalta, mikäli organisaatiolla on erinomainen valmius maksuihin, valjastaa se yrityksen varoja heikosti tuottavaan kassavarantoihin. (Martikainen & Vaihekoski. 2015, 124)

Rahoituksellisia haasteita pyritään ehkäisemään määrättyjen tunnuslukujen tuella. Nämä perustuvat toimivien sekä haastavassa tilanteessa olevien yritysten vertailuun

tunnuslukujen avulla. Mikäli yrityksen kannattavuus heikkenee, se heijastuu tulorahoituksen ongelmina, jotka taas vaikuttavat kannattavuuteen sekä kassavirtaan negatiivisesti. Tulorahoituksen heikentyminen ohjaa yritystä tukeutumaan vieraaseen pääomaan, jolla on yhteys velkaantumiseen. Kun vierasta pääoma ei ole saatavilla, luottotajajat vetäytyvät liiaksi velkaantuneesta yrityksestä. Tällöin mahdollisesti velkainen yritys yrittää viivyttää ostovelkoja ja järjestää lyhytaikaisia velkoja käyttöönsä. Vaihe, jossa yritys hakee lyhytaikaisia velkoja saattaa johtaa konkurssiin, se heijastuu maksuaikojen suuremmassa pituudessa. Yrityksen oman pääoman ollessa alle puolet osakepääomasta, yritys asetetaan selvitystilaan (Osakeyhtiölaki 624/2006, 20 luku 23 §). Tuloksentasaus saattaa olla merkki yrityksen haastavasta taloustilasta, mikäli se pyrkii nostamaan raportoitua tulostaan tulojen kirjauksia nopeuttamalla ja menojen kirjauksia hidastamalla. (Martikainen & Vaihekoski. 2015, 142-143)

4.2 Luottotappioiden ja alennusten vaikutus myyntiin

Luottotappiot vaikuttavat suuruutensa mukaisesti yrityksen myyntiin. Oletetaan, että yritys on tehnyt 500 € luottotappion, mikäli yrityksen voittoprosentti on 10 %, tarvitaan lisämyyntiä 5000 € arvosta, jotta luottotappio saadaan kuitattua. Huomioitavaa on, että katteen suuruus vaikuttaa lisämyynnin tarpeeseen. Matala voittoprosentti tarkoittaa suurempaa tarvetta myynnille luottotappion kattamiseksi. (Talponen 2013, 15-16)

Taulukko 1. Lisämyynnin tarve luottotappiossa voittoprosenttien mukaan (Talponen 2002, 15)

Määrä €	Luottotappio			
	Voittomarginaali ennen veroja %			
	5 %	8 %	10 %	12 %
50	1000	625	500	417
500	10000	6250	5000	4170
5000	100000	62500	50000	41700
10000	200000	125000	100000	83400
50000	1000000	625000	500000	417000

Hinnoittelun yksi instrumentti on maksuajasta sopiminen. Luotonmyöntäjän voi neuvotella asiakaskohtaisesti maksuehtojaan maksuaikoihin liittyen. Tämä tarjoaa mahdollisuuden erottua hinnoissa kilpailijoihin nähden. Parhaimmille asiakkailleen myyjä

voi tarjota käteisalennusta ja riskipitoisille asiakkaille pidättäytyä hinnan laskemisesta. Näin parhaat asiakkaat saavat houkuttelevamman hinnan käyttöönsä. (Niskanen & Niskanen. 2013, 388)

Myyntiin kannalta nopea keino päästä kauppoihin on tinkiä tarjotuista hinnoista asiakkaalle. Myyntihinnan alentaminen on asiakkaan kannalta erittäin edullista ja suotavaa. Myyntiorganisaatiolle se voi olla sellaisenaan kallista, ellei onnistuta myymään tavoitehinnalla muita tuotteita, jotka kattavat menetetyt katteen. Luotonantajalle eli myyjälle on järkevämpää odottaa 90 päivää saatavia kuin myöntää 2 % alennus yhdistettynä 30 päivän takaisinmaksuehtoon (Taulukko 2). Käteisalennuksia kannattaa hyödyntää, mikäli maksuehdot ovat pituudeltaan merkittäviä. Toisaalta Suomessa korkolaki sekä maksukäytäntö eivät tue pitkien maksuehtojen käyttämistä, sillä velallinen ei saa ilman erillistä sopimista viivyttää maksun maksamista pidempään kuin 30 päivää. (Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 30/2013, 6 §). Vuotuisen koron laskeamiseen hyödynnetään kaavaa, jossa käteisalennus kerrotaan 360, joka jaetaan sovitun maksuehdon päivien lukumäärällä vähennettynä luottoajalla. (Talponen 2002, 17)

Taulukko 2. Alennuksien merkitys vuotuisen korkoon (Talponen 2002, 18)

Käteisalennus %	Maksuehto 30 päivää		Käteisalennus %	Maksuehto 60 päivää		Käteisalennus %	Maksuehto 90 päivää	
	Luottoaika	% p.a.		Luottoaika	% p.a.		Luottoaika	% p.a.
1	10	18	1	10	7,2	1	10	4,5
1	15	24	1	30	12,0	1	30	6,0
2	10	36	2	10	14,4	2	10	9,0
2	15	48	2	30	24,0	2	30	12,0

Käteismyynti on myyjän kannalta suotava maksuehto. Saatavat siirtyvät saman tien osapuolelta toiselle, ilman luottoriskejä. Todennäköisesti pelkällä käteiskaupalla ei kyetä samaan kaikkea potentiaalista myyntiä, kuten esimerkiksi suuria yksittäisiä kauppia. Tarjoamalla luottoa myyjä mahdollistaa pitkäaikaisen luottamukseen perustuvat asiakassuhteen syntymisen ja luo puitteet suuremmille kaupankäyntimahdollisuuksille. (Talponen 2002, 27)

5 LUOTTOPOLITIikka

5.1 Luottopolitiikan määrittäminen

Yrityksen luottopolitiikka on organisaation itsensä määrittelemä sopimus mitä luottojen seuraamisella halutaan saavuttaa ja mikä politiikan tavoite on. Luottopolitiikan soveltavia elementtejä ovat asiakkuuksien luottokelpoisuus sekä luotonmyöntämisen perisäännöt ja raamit. Luoton myöntäminen tai epääminen voi olla merkityksellinen toimi asiakkuuden tulevaisuuden hallitsemisen näkökulmasta. Muita käsiteltäviä kokonaisuuksia luottoriskien tehokkaamman hallinnan ymmärtämiseen ovat myyntisaamisten kiertonopeuden edistämistoimet, luottotappioiden hallinta sekä luottojen määrittely eli luokittaminen. Luoton myöntämisen mahdollisuus selvitetään saatavilla olevien luottotietojen tuella. (Ijäs 2002, 23-24)

Luottokelpoisuuden määrittelemiseen vaikuttavat yrityksen taustat, taloudellinen tila, vakiintuneisuus sekä maksutapa. Vakiintuneeksi yritystoiminnaksi katsotaan yritys, joka on ollut aktiivisesti toiminnassa ainakin 2 vuoden ajan. Yrityksen taustalla toimivien henkilöiden luottotiedot ja näiden yhtiösuhteet arvioidaan luottokelpoisuuden määrittelemisessä. Aiemmat maksuhäiriöt ja luotonmyöntäjiltä saadut maksutapaan liittyvän tiedon pohjalta syntyvät luottokelpoisuustiedot. Jotta yritys voi ylipäätään saada luottoluokituksen, tulee sen olla rekisteröity kaupparekisteriin. (Niskanen & Niskanen. 2013, 389)

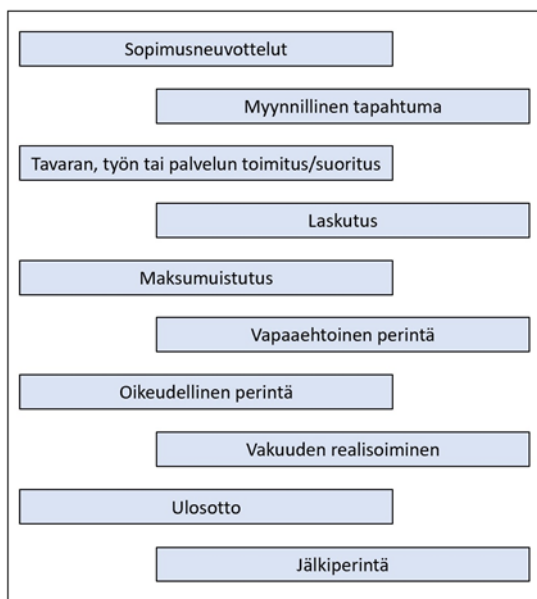
Luotonmyöntäjällä eli myyjällä on lähtökohtaisesti taloudellinen tausta vakaa ja vahva, jotta se voi tarjota luotollista kauppaa asiakkailleen. Varaston koon tulee olla mitoitettuna asiakkaan potentiaalisten tarpeiden mukaisesti vähintäänkin tyydyttävälle tasolle. Jotta luotonmyöntäjä kykenee toimimaan tasapainoisesti olemalla vakaa kumppani asiakkailleen, tulee sen kannattavuuden olla riittävä. (Talponen 2002, 22)

Luottolimiitti (credit limit) on osa yrityksen luottopolitiikkaa, jolla asetetaan etukäteen asiakkuudelle kumulatiivinen eli kertyvä luoton koko. Kun asiakasyritys maksaa velanmyöntäjälle saatavia, vapautuu sille samalla lisää limiittiä seuraaville ostoille. Maksuehdoissa (credit terms) määritellään käteisalennusten koko, viivästyskorko sekä

maksuajat. Toimiala vaikuttaa maksuehtojen sisältöön, joskin luottokelpoisuus ja aiempi asiakassuhde voivat vaikuttaa luottoehtojen muotoihin. Mikäli luottoehtoja muokataan asiakkaalle houkuttelevampaan suuntaan, esimerkiksi pidentämällä maksuaikoja, voi sillä olla myyntiä kohentava vaikutus. On kuitenkin muistettava, että tämä lisää myynnistä muodostuviin saataviin sitoutuneita pääomia. Tämän takia voi olla järkevää pohtia, onko luottoehtojen muokkaaminen yritykselle lopulta kannattavaa. (Niskanen & Niskanen 2013, 390)

5.2 Luottopolitiikka yrityksen taloushallinnossa

Luottokauppa syntyy, kun tavara tai palvelu joko toimitetaan tai luovutetaan ennen maksusuoritusta. Tällöin samalla syntyy velkasuhde, jossa osallisina ovat velkoja ja velallinen. Jotta yritykselle voidaan luoda luottopolitiikka, on määriteltävä kokonaisluottoriskin mahdollisuus yrityksessä. Tähän liittyy oleellisesti laskelma yritykseen kohdistuvien luottotappioiden määrästä ainakin yhden tai kahden tilikauden osalta. Kokonaisluottoriskin tuella luodaan yritykselle puitteet, millaisille asiakasyrityksille voidaan luottoa myöntää. Arvioinnissa pohditaan yksittäisten asiakkuuksien riskipitoisuutta koko yrityksen luottoriskinkantokykyyn. Toimialan luonne on syytä ottaa myös mukaan luottopolitiikkaa määritellessä. Jotta asiakasyrityksiä voitaisiin ymmärtää arvioimalla niiden nykytilaa, on päätettävä mistä luottotietoja hankitaan ja kuinka kattavia niiden tulee olla yrityksen luottopolitiikan onnistumisen kannalta. Näiden pohjalta tehdään luototuspäätöksiä. (Lindström 2014, 4)



Kuvio 3. Velan saatavan muodostuminen ja sen vaiheet (Lindström 2014)

Luottopolitiikasta löytyy kirjaukset ja tavat, joita noudatetaan luottokauppaa käytettäessä myynnin myöntämisessä. Jotta luottopäätöksen tekeminen olisi sulavaa, loogista ja selkeää, on yrityksellä oltava prosessikuvaus eri luotonpäättösprosessin vaiheista ja vastuista. Kuvauksessa tulee käydä ilmi, kenen vastuulla luottopäätös on ja mihin päätökset perustuvat, kuka vastaa päätöksen realisoinnista sekä kenelle tulee raportoida tehdyistä päätöksistä. Luottohallintoon toiminnan onnistumisen kannalta on määritettävä myös linjaukset perinnän, laskutuksen ja maksumuistutusten toteuttamistavoista. (Lindström 2014, 5)

Kannattavuuden tehtävänä on toimia mittarina yritykselle pitkällä aikavälillä tuloksen tekemisen kannalta. Merkittävin tehtävä on mitata tilikauden luvuista tulos. On mahdollista, että yritys nettoa esimerkiksi kiinteistöistä tehtävistä kaupoista, jolloin ne luetaan satunnaisiin voittoihin. Satunnaisia tappioita saattaa koitua luottotappioista ja investoinneista. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 112)

5.3 Luottopäätös

Yrityksen myöntäessä luoton asiakkaalleen, on se asettanut ehdot millä perusteella luotto on myönnetty ja miten saatavia kotiutetaan takaisin. Nämä ominaisuudet ovat keskeisessä asemassa yritykselle luottotappioiden välttämiseksi. Riskit ovat jatkuvasti

läsnä, kun luottoa myönnetään. Jokaista luottopäätöstä on kyettävä perustelevaan luottopolitiikalla. Luottopäätösten tuella yritys tavoittelee luottotappioiden minimointia ilman, että yrityksen liikevaihtoa vaarannetaan tarpeettomasti. Luottopäätös asiakkaalle kuvastaa luottottajan näkemystä oman luottopolitiikan mukaisesti, onko asiakkaalla mahdollisuutta ja halua selviytyä velastaan. (Lindström 2014, 7)

Asiakkaan luottotietojen tarkastamiseen on erilaisia vaihtoehtoja. Yksi vaihtoehto on Suomen Asiakastieto Oy, joka on tunnettu toimija yritys- ja kuluttajatietopalveluiden alalla (Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivut 2021). Yritystietopalveluja tarjoavat yritykset tarjoavat palveluitaan luottopäätösten tueksi, tietokannoista on mahdollista selvittää informaatiota suomalaisista yrityksistä, säätiöistä ja yhdistyksistä. Tietoa löytyy yritysten päättäjistä, tilinpäätöksistä ja potentiaalisista maksuhäiriöistä. Asiakastieto vastaanottaa dataa Patentti- ja rekisterihallinnolta, Maanmittauslaitokselta ja Väestörekisteriltä. (Lindström 2014, 31)

Luottopäätökselle tietoa voidaan kerätä yrityksen myyntiorganisaation avulla. Myös asiakasyrityksen yhteistyökumppaneilta tai yrityksen sivukonttorin henkilöstöltä voi mahdollisesti saada mielenkiintoista informaatiota. Kuitenkin asiakkaan itse ilmoittamat tiedot muodostavat keskeisen osan itse luottopäätöksen rakennetta. Nämä annetut tiedot ovat järkevää kuitenkin vielä tarkistaa muista lähteistä. Tilinpäätökseen liittyvä informaatio keskeisillä tunnusluvuilla on tarjolla luottotietoja tarjoavan yrityksen kautta. Lähtökohtaisesti erityisen kiinnostuksen kohteena ovat kolmen aiemman vuoden tilinpäätökset, joista analysoidaan käyttökateen, velkaantumisasteen, omavaraisuusasteen, korkokulujen ja maksuvalmiuden kehitystä. (Lindström 2014, 37)

Alati jatkuva yhteydenpito myyntihenkilöstön ja luottohallinnon välillä hälventää tavoitteiden ristiriitoja sekä tukee yhteistyön kehittymistä. Jotta luottohallinto saisi kohdistettua myyntihenkilöstön huomion luottopäätöksen muodostamisen kannalta oikeisiin kohteisiin, on järkevää ohjeistaa myyjiä tarkkailemaan silmiin pistäviä asioita asiakasyrityksessä. Suuri varaston koko tai mahdolliset yt-neuvottelut voivat olla merkityksellisiä tiedonmurusia luottohallinnolle. (Lindström 2014, 38)

Luottoraja määritellään kertaluonteiselle tai jatkuvalla tililuotolle luottopäätösprosessin yhteydessä. Myyntihenkilöstön tehtävänä voi olla informaation jakaminen

asiakkaalle luottorajojen suuruudesta ja määrittellä osaltaan omat kaupankäymiseen liittyvä mahdollisuudet asiakkuuden kanssa. Luottorajan mennessä ylitse, tulee luottotajalla olla olemassa prosessi seurauksista. Esimerkiksi sopimuksen rikkomisesta voidaan harkita sopimussakkoa tai koko luoton määrän eräännyttäminen. Näistä on syytä sopia asiakkaan kanssa tarkemmin, jotta asiakassuhde pysyy stabiilina eikä vaarannu mahdollisista sanktioista. (Lindström 2014, 42)

Luotonmyöntäjälle tunnuksenomainen varoitussignaali voi olla asiakas, jolle ei tuotteen tai palvelun hinnalle ole merkitystä, kunhan maksuaika on pitkä. Tämä saattaa kieliä asiakkaan heikosta sitoutumisesta saatavien maksamiseen luottotajalle. Toinen esimerkki on, kun yrityksen omistussuhde muuttuu, vallasta luopuvalla saattaa olla kyseenalaiset motiivit tehdä hankintoja. Jos kaupparekisteritiedot eivät ole yrityksellä ajan tasalla, on perusteltua pohtia syitä siihen ja harkita luotonmyöntämistä. Tilinpäätöstietojen panttaaminen ja yrityksen omistajuuden peittely eivät lupaa tavoitteiden mukaista luotontakaisinmaksua aikataulussa. Osakeyhtiölaki määrää jokaisen osakeyhtiön esittämään tilinpäätöksensä kaupparekisteriin tuloslaskelman ja taseen valmistumista seuraavan kahden kuukauden aikana (Osakeyhtiölaki 624/2006, 8 luku 10 §). (Lindström 2014, 43)

6 PERINTÄ

6.1 Määritelmä

Luotonvalvonnan tehtävä on toteuttaa luotonmyöntäjän toimia, joiden tuella on tarkoitus valvoa luotonsaajien maksukäyttäytymistä sekä hallita luotonmyöntäjälle kuuluvien saatavien perintää (Luottotietolaki 527/2007, 1 luku 3 §).

Yrityssaneeraus saattaa olla yksi yrityksen elinkaaren vaiheista, mihin se voi joutua toiminta-aikanaan. Luottotajan kannalta on edullista olla askel edellä yrityksen toiminnassa ennen kuin se ajautuu vakavampiin maksuhaasteisiin.

Suomessa on asetettu laki saatavien perinnästä, jota noudatetaan perintään liittyvissä toimissa. Lakiin sisältyy erääntyneiden maksujen perintä, siihen liittyvät toimenpiteet sekä velallisen ja velkojan oikeudelliseen tilaan kuuluvat asiat (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 1 §). Laki ei kosketa velkojan saamia tuomioistuimen kautta. Tällöin hyödynnetään oikeudenkäyntikaarta. Perintäprosessin ollessa ulosotossa, jolloin viranomaiset perivät saatavia, noudatetaan ulosottolakia. Lakiin ei kuulu myös velkojan realisoidessa pantin maksujen kuittaamisesta tai maksun hoitamisen vastasaatavalla. (Lindström 2014, 223)

6.2 Vapaaehtoinen -ja oikeudellinen perintä

Vapaaehtoisessa perinnässä pyritään saamaan saatavia velalliselta ilman tuomioistuimen tai ulosottoon erikoistuneen toimijan osallistumista. On mahdollista, että vaikka vapaaehtoista perintää käytetään, saattaa se johtaa oikeudelliseen perintään eli pakko-perintään. Tämän tavan tavoitteena on minimoida mahdolliset kustannukset velkojan osalta, säästää resursseja sekä huomioida velallisen tilanne aiheuttamalla tälle mahdollisimman pieniä vahinkoja. Parhaassa tapauksessa, vapaaehtoisen perinnän toimiessa saatavat päätyvät velkojalle ja velalliselle ei tule seuraamuksia velan laiminlyönnistä maksuhäiriön muodossa. Perintään liittyvä asiointimuotona on kunnioittavaa käyttää asiallista lähestymistapaa, muistaen omaan tehtävään kuuluvan päämäärän. Aggressiivinen kanssakäynti velallisen kanssa voi johtaa tavoitteen karkaamiseen, mikäli velallinen kokee tullessa kohdelluksi asiattomasti. Tämä saattaa johtaa saatavien perinnän hankaloitumiseen ja vapaaehtoisen perinnän epäonnistumiseen. (Lindström 2014, 220)

Perinnän ennustettavuutta tulee välttää, sillä jos perintäprosessi on järjestäen samanlainen, velalliset ymmärtävät mihin varautua. On syytä huomioida, ettei perinteisestä perintäviestinnästä poikkeaminen silmiinpistävällä tavalla herätä välttämättä luottamusta. Keskeistä on välittää viesti velalliselle mikä on päämäärä ja miten siihen päästään. Velanmaksajien ymmärtäminen auttaa perintätoimien valintaa. Kaavamaisuus kaikkien velallisten kohdalla voi johtaa siihen, että velallinen oppii perintätoimen aikajanana ja venyttää saatavien maksamista niin pitkään kuin se on ilman taloudellisia sanktioita mahdollista. Näin ollen perintään käytettävät resurssit tulee allokoita

saatavien suuruuteen. Erityisesti saataviin, joissa on paras mahdollisuus kotiutua velkojalle. (Lindström 2014, 221)

Vapaaehtoisen perintätavan keinoja ovat perintään liittyvä kirje, faksi, sähköposti, puhelinsoitto, yksityisoikeudellinen tratta sekä henkilökohtainen perintä. Normaali olosuhteissa vapaaehtoinen perintä käynnistetään perintäkirjeellä. Kirjeen sisällön asiallisuus, selkeys ja ytimekkyys tukevat ymmärrettävää viestintää velallista kohtaan. Seuraavien toimien on hyvä käydä ilmi kirjeen sisällöstä, asiallisesta ilmoitettuna se muodostaa uhan, josta saattaa olla apua saatavien keräämisessä. On huomioitava, että ne eivät ole keksittyjä ja niitä perustellaan lakisääteisinä. Kirjeen etuna on yksilöllinen kohdistaminen velalliselle sekä tavan edullisuus. Paras teho kohdistuu velallisiin asiakkaisiin, jotka eivät ole aiemmin kohdanneet maksuhaasteita. (Lindström 2014, 272-273)

Puhelinperintä vaatii toteuttajaltaan pohjatyötä valmistautumisen muodossa, jotta tavoite saatavien kotiuttamisesta onnistuisi. Haasteena tälle perintäkeinolle on arvaamattomuus. Velallinen saattaa esittää erilaisia vastineita, joihin on haastavaa varautua ilman ennalta laadittua suunnitelmaa. Keskeistä on, että velkoja on vetovastuussa puhelussa ja pitää kiinni agendastaan sekä ohjaa tarvittaessa keskustelua takaisin pääasiaan eli saatavien perintään. Tärkeää on tuoda velallisen ymmärrykseen jatkotoimet, joita saatavien maksamattomuus tuo tullessaan. Puhelu on järkevää kohdistaa oikealle henkilölle, järkevään aikaan kuten toimistoaikoina yritysperinnässä. Puhelinperintä on varsin arvokasta ja syö resursseja, etenkin jos sitä verrataan kirjeitse suoritettavaan perintäkeinoon. Näin ollen sitä on mielekästä käyttää velallisiin, joiden saatavat ovat merkittäviä ja taloudellinen tilanne vaatii nopeita toimia. Oikein käytettynä puhelinperinnän avulla voi saada arvokasta tietoa velalliselta, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää oikeudellisessa perinnässä. (Lindström 2014, 275-277)

Sähköpostin hyödyntäminen perintäkeinona sovitaan luottokaupan perustushetkellä. Sen etuna on tavoitettavuus, sillä lähteneestä sähköpostista jää jälki lähetyssajankohdasta sekä vastaanottavasta tahosta. Tavoitteena on saada velallisen huomio, jotta tämä kuittaisi velkansa tai ainakin ottaisi yhteyttä velkojaan asian tiimoilta. Sähköpostiviestiä voi hyödyntää osoituksena velkojan toimien riittävydestä mahdollisissa riitatilanteissa, jotta oikeudelliselta perinnältä säästyttäisiin. (Lindström 2014, 277-278)

Henkilökohtaisella perinnällä tarkoitetaan fyysistä tapaamista velallisen kanssa, tyypillisimmin tämän kotona. Tämä on Suomessa varsin harvinainen perintäkeino, kansainvälisesti yksi käytetyimmistä. Tätä perintäkeinoa voidaan käyttää yritysperinnässä, mikäli velat ovat suuria. Käyntien tunnusmerkkeihin kuuluvat asiallisuus, neuvoteltavuus ja määrätietoisuus. Onnistunut käynti edistää saatavien takaisinmaksua, tätä tukee velallisen rohkaiseminen maksun suorittamiseen. Tämä perintämalli syö resursseja, joten siihen on järkevää varautua huolellisesti. On otettava huomioon velallisen yksityisyys, tieto perinnän kohteesta ei saa tavoittaa ulkopuolista tahoa (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 4 luku 2 §). Tavoite tulee olla kirkas yhdistettynä ennalta määriteltyyn neuvotteluvaraansa velan maksuun liittyen. Yksityisten talouksien osalta, tämä keino on turhan järeä. Keino voi vaikuttaa aggressiiviselta ja tunkeutuvalta. (Lindström 2014, 278)

Yksityisoikeudellinen tratta perustuu julkiseen uhkaan, jossa yritysvelallista vaaditaan hoitamaan velkansa velkojalle, johon lisätään perinnästä ja viivästyskoroista koituneet kulut. Tätä trattaa hyödyntävät pääsääntöisesti suuret yritykset, joilla on merkittävän kokoinen asiakasmäärä sekä oma perintätoimi. Yksityisoikeudellisen tratta vaikutus perustuu julkisuuteen. Näin eri tahot voivat saada tietoa velallisen yrityksen tilasta, josta saattaa muodostua haitallisia vaikutuksia velalliselle yritykselle. Yritykset yrittävät välttää maksuhäiriöiden julkisia paljastuksia, joten yksityisoikeudellinen tratta toimii tehokkaana uhkakeinona velalliselle. Tämän tratan avulla ei voida tehdä ulosotto-päätöstä, sillä se ei kuulu oikeudellisen perinnän instrumentteihin. Ennen tratan ulosottoa velkoja sopii perintätoimijan kanssa tratan protestoinnista. Voidaan myös sopia, ettei sitä käytetä ainoastaan uhkauksena, sillä protestointi voi johtaa velallisen muiden velkojien aktivoitumiseen, joka saattaa hankaloittaa alkuperäisen protestoijan saatavien kotiutumista velkojien määrän vuoksi. Tratta ei ole käypä keino kulutusluottoihin. (Lindström 2014, 279-281)

Oikeudellista perintää käytetään, kun vapaaehtoinen perintä ei ole tuottanut toivottua tulosta saatavien takaisin saamiseksi tai maksusopimuksen muodossa. Oikeudellisella perinnällä on kaksi päämäärää, joista ensimmäisenä tavoitellaan tilaa, jossa velallinen hoitaa velvoitteensa velkojalle tai työstää maksusopimuksen luotonantajan kanssa. Toinen päämäärä on oikeudelta päätöksen järjestäminen, josta käytetään termiä

täytäntöönpanoperuste. Tämä on vaatimus, jotta ulosottovirkamiehet voivat toteuttaa saatavat velallisen omaisuudesta. Keskeistä on aloittaa perintätoimet niin pian kuin mahdollista, jotta saatavat kyetään kotiuttamaan velkojalle. (Lindström 2014, 291)

Ennen oikeudellisen perinnän aloittamista luottohallinnon edustajan tulee pohtia perinnän läpivientiä velallisen mahdollisuuksiin maksaa saatavat velkojalle. Eräännyttämislausakkeen lisääminen maksusopimukseen mahdollistaa luottotajalle maksamattomalle luotolle perintätoimenpiteet, mikäli sovittu velan takaisinmaksun päivämäärä ylittyy saatavien osalta. Luoton myöntäjälle on eduksi selvittää velallisen aiempien saatavien maksutoiminta, jonka pohjalta valita perintäkeino. On kuitenkin otettava huomioon mahdollisuus, ettei kaikkia maksuhäiriöitä löydy luottotietoja, esimerkiksi sovinnosta, joita on tehty yhteisymmärryksessä käräjäoikeuden hyväksymänä. Paras tieto velallisen taloudellisesta tilanteesta selviää suoraan asiakkaasta vastuussa olevalta ulosottovirkamieheltä. Merkittävän kokoiset maksuun liittyvät haasteet ovat omiaan vesittämään oikeudellisen perinnän läpivientiä. Asiakasyritys, joka on kohdannut konkurssin, on käytännössä varaton. Vastaavanlaiseen kohteeseen on turha käyttää resursseja, koska saatavia ei ole. Perintätavan valinnassa on järkevää tutkia asiakkaan maksukäyttäytymistä ja valita sen mukaan perintäkeino, jota asiakas ei mahdollisesti ole vielä kohdannut. Toisaalta, jos tiedoista kuitenkin selviää, että jokin perintäkeino on tuottanut velkojalle saatavat takaisin, on mielekästä hyödyntää samaa keinoa asiakkaaseen. (Lindström 2014, 291-293)

6.3 Perintälähtöinen riskienhallinta

Kun yritys on halukas käymään kauppaa kaikkien asiakkaiden kanssa, myöntämällä näille mahdollisuuden ostaa laskulle, kutsutaan tätä mallia perintälähtöiseksi riskienhallinnaksi. Yritys ei tee varsinaista selontekoa asiakasyrityksen taloudellisista puitteista, tärkeintä on saada aikaan kauppoja. Asiakasyritys mahdollisesti tunnetaan pin-tapuolisesti taloudellisesti ja luotetaan luotonmaksukykyyn. Joka tapauksessa mahdolliset luotolla myymisen uhat ohitetaan. Asiakkaan luoton kehittymistä seurataan lähinnä laskutuksen tasolla. Mikäli laskutuksen määrä on merkittävä, tarkoittaa se onnistumista luottopolitiikassa. Tässä riskienhallintamuodossa on haasteena asiakasyrityksen maksuvaikkeudet ja niihin varautumattomuus. Tällöin perinnän aloittaminen

saattaa siirtyä, varsinkin jos asiakkaan pelätään kaikkoavan perintätoimien takia. (Ijäs 2002, 16)

Pulmallista perintälähtöisessä riskienhallinnassa luottoriskien osalta on se, että itse organisaatio ei toteuta minkäänlaista määrittelyä asiakkaiden valinnassa. Tämä mahdollistaa haasteiden syntymisen nopealla aikajänteellä asiakkuuden auettua. Jos jo entuudestaan julkisia maksuhäiriöitä kerännyt asiakasyritys saa mahdollisuuden luottoon, ei sitä lisähäiriömerkinnät välttämättä hetkauta. Asiakasvalinta on merkittävä osa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. Sillä pyritään vaikuttamaan valintoihin siten, että asiakkaiden taloudellinen tila olisi mahdollisimman hyvin tiedossa, jotta pitkiä asiakkuuksia kyettäisiin solmimaan. Perintälähtöisen riskienhallinnan haasteena on mahdollisen alan laskusuhdanteen välitön vaikutus asiakkaan taloudelliseen tilaan verrattuna kilpailevaan luotonmyöntäjään, joka toteuttaa suunnitelmallisempaa riskienhallintaa. Omien asiakkaiden taustoista on keskeistä käyttää yrityksen virallista nimeä ja y-tunnusta. Näiden identifiointitietojen uupuminen hidastaa perinnän aloittamista, jos asiakasyrityksellä on maksuja rästissä. (Ijäs 2002, 16-17)

6.4 Etupainoinen perinnänhallinta

Tässä perinnänhallinnan muodossa organisaatio haluaa edistää riskienhallintaansa selvittämällä keitä ja millä ehdoilla hyväksytään luotollisiksi asiakkaiksi. Luottokelpoisuuden määrittäminen ja selvittäminen potentiaaliselta asiakkaalta on keskeinen osa etupainoista perinnänhallintaa. Yritys käyttää aikaa selvittääkseen asiakasyrityksen yksilöintitietoja, kuten esimerkiksi y-tunnuksen sekä virallisen nimen. (Ijäs 2002, 17)

Asiakkuuksien hallinnointi on kontrolloitua luottoriskien näkökulmasta. Riskienhallinnan instrumentteja hyödynnetään tilaisuuksien mukaan määriteltäessä asiakasyritysten taloudellista tilaa, esimerkiksi jos maksujen suoritukset viipyvät. Tunnusomaista on, että uudet asiakkaat käydään tarkasti läpi taloudellisen tilan osalta, näin ollen asiakkuudet, joissa havaitaan suuria riskejä, voidaan pudottaa pois hyvissä ajoin ennen varsinaisia liiketoimia laskutuksen osalta. Tämä mahdollistaa luotonantajalle

riskienhallinnan hyödyntämisen suojaten sitä maksuhäiriöisiltä asiakasyrityksiltä. (Ijäs 2002, 18)

Etupainoisen riskienhallinnan käyttöä perustellaan sillä, että asiakasyritykset hoitavat maksuvelvoitteitaan sovitun mukaisesti. Mikäli asiakasyritys ei pitäydy maksuvelvoitesuunnitelmassaan, seuraa loogisesti perintätoimet. Pääsääntöisesti suositaan aluksi omia perintämenetelmiä, jos ne eivät riitä, asian eteenpäin vieminen siirtyy ulkopuoliselle perintään erikoistuneelle yritykselle hoidettavaksi. Haasteena on taloudellisen suhdanteen tuomat uhat. Erityisesti, jos asiakasyrityksillä on merkittäviä taloudellisia velvoitteita luotonmyöntäjää kohtaan. Tämä johtaa siihen, että jo yksikin luottotappioon päättynyt asiakasluotto voi vaikuttaa negatiivisesti muuhun kaupankäyntiin. (Ijäs 2002, 18)

6.5 Tasapainoinen perinnänhallinta

Tasapainoisen riskienhallinnan lähtökohtana on asiakasyrityksen tunteminen taloudellisen tilan osalta kattavasti asiakassuhteen ajan. Asiakkaiden luoton hoitamista seurataan systemaattisesti, reagoiden muutoksiin nopeasti. Uusien asiakkuuksien osalta luoton myöntämisen edellytyksiä analysoidaan ennalta. (Ijäs 2002, 19)

Asiakkaiden monitorointiin käytetään vain oman reskontran tuottamia tietoja ja käytetään ulkopuolisen luottoyhtiön palveluita esimerkiksi mahdollisten asiakkaiden nimenmuutoksien, luottokelpoisuuden tai julkisten maksuhäiriöiden osalta. Yritys hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia lähteitä, jotta sen oma kannattavuus ei häiriinny mahdollisista luottotappioista. (Ijäs 2002, 20)

Muita käsiteltäviä kokonaisuuksia luottoriskien tehokkaamman hallinnan ymmärtämiseen ovat myyntisaamisten kiertonopeuden edistämistoimet, luottotappioiden hallinta sekä luottojen määrittely eli luokittaminen. (Ijäs 2002, 23-24)

7 LUOTONVALVONNAN JA MYYNNIN LUOTTORISKIEN HAL- LINTA

7.1 Luotonvalvonnan ja myynnin tavoitteet

Yrityksen panostaessa riskienhallintaan, voidaan saavuttaa ulottuvuus, jossa myyntihenkilöt ja luotonvalvonta toimii yhteistyössä. Myyjillä on ymmärrys luottoriskien mahdollisuuksista ja niiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Tappiollisen luoton potentiaali saattaa piillä jo kaupan syntymisen hetkellä. Luottohallinnon ja myyjien välinen yhteisymmärrys toteutuu, kun luottohallinto pääsee toimimaan, ennen kuin myyjä sitoutuu asiakkaan kanssa kaupan tekemiseen. Näin toimimalla yritys pääsee tutkimaan asiakkaan mahdollisuudet luottoon ja ennaltaehkäisemään mahdollisia piileviä luottoriskejä. (Ijäs 2002, 19)

Myyjien sulauttaminen riskienhallinta luottojen osalta tukee organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa luottoriskien osalta. Valittua strategiaa toteuttaa useampi henkilö yrityksessä talouden luottopäätöksien tekijöiden ohella. Myyntihenkilöstön sitoutuessa noudattamaan yrityksen luottoriskienhallintaa, tukee se kannattavuuden kehitystä osaltaan. Organisaatiolla on mahdollisuus päästä käsiksi ensikäden tietoihin kentältä kuuntelemalla myyjien keräämää tietoa asiakasyritysten toiminnasta. (Ijäs 2002, 20)

7.2 Luotonvalvonnan ja myynnin riskienhallinnan tavoitteet

Yrityksen peruseriaate on tuottaa osakkeenomistajilleen tuottoa. Myyntiorganisaation sekä luotonvalvontaan keskittyvien työntekijöiden tavoitteet tukevat osaltaan yrityksen kannattavuutta. Sujuvalla yhteistyöllä nämä osapuolet voivat tuottaa yritykselle taloudellisesta näkökulmasta edistävää toimintaa. Toisaalta voi olla, että myynnin ja luotonvalvojien intressit ovat ristiriidassa keskenään, mahdollisesti henkilöstön mielestä. Myynnin päämotivaattori saattaa olla tehtyjen kauppojen eli laskutusten volyymin suuruus, kun taas luotonvalvonta haluaa tehdä yhteistyötä vain niiden

asiakastahojen kanssa kellä taloudelliset puitteet ovat kunnossa. Näin ollen tämä valitseva tilanne voi aiheuttaa kitkaa osapuolten välillä. (Ijäs 2002, 149)

Keskeistä on reflektoida omaa toimintaa ja pohtia kuinka voi kehittää ymmärrystään tai osaamistaan, jotta tehdyt kaupat olisivat toisaalta järkeviä ilman luottotappioiden merkittävää uhkaa ja taas toisaalta ymmärtämällä, että hallittuja riskejäkin kannattaa ottaa, jotta yrityksen liikevaihto kasvaisi. Luottopäätöksen epääminen saattaa myyjälle olla myyntiprosessin kariutuminen, kun taas luotonvalvojalle se saattaa merkitä torjuntavoittoa potentiaalisesti luottoriskipitoisesta kaupasta. Henkilöstön ymmärrystä kehittää tavoitemittareiden avaaminen. Luotonvalvonnan työntekijöillä voi olla seurattavina mittareina muun muassa kiertonopeus myyntisaamisten osalta, luottotappioiden määrä sekä erääntyvien saatavien suhde kaikista saatavista. Myyntiorganisaation perinteisiä mittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihto, asiakastyytyväisyys, uusien asiakkaiden määrä tai menetettyjen asiakkaiden määrä. Pohtimalla toisen osapuolen tavoitemittareita voi syntyä konsensus kaupankäynnin suhteen. Organisaatiolle on eduksi pohtia tavoitteiden haasteita, mitä mahdolliset ristiriitatilanteet synnyttävät ja kuinka niitä voidaan ennakoita? Tavoitteiden yhtenäistämällä syntyy positiivista synergiaa toimijoiden kesken. (Ijäs 2002, 151-153)

Luotonvalvonnan tavoitteiden kirkastaminen myyntiorganisaatiolle tukee yrityksen riskienhallinnan toteutumista käytännön tasolla. Konkreettisia toimenpiteitä riskienhallinnan ymmärryksen lisäämiseksi on muun muassa, myyjien kouluttaminen riskienhallinnan merkityksestä kannattavuuteen sekä käsittämään yksilön merkitys kaupan käynnissä. Yritys voi osaltaan lisätä myyntiorganisaation osaamista potentiaalisten asiakkaiden kartoittamiseen, jos myyjä tunnistaa, ettei asiakkaan kanssa välttämättä kyetä tekemään normaalia laskutusperusteista kauppaa, niin hänen ei kannata tuhlata aikaansa kyseiseen asiakkuuteen. Konstina voi olla loogisten ja helposti tuotettavien asiakirjojen, kuten uuden asiakastilinausasiakirjan laatimisen vaivattomuus. (Ijäs 2002, 156)

Luotonvalvonnalla on osaltaan mahdollisuus vaikuttaa lisämyyntiin ilmoittamalla myyjille, jos asiakasyrityksen luottoluokitus on muuttunut positiivisempaan suuntaan tai sen yritystoiminta on oleellisesti kasvanut aiempaan tietoon poiketen. Luotonvalvonnan yksi konkreettisimmista myyntiä edistävästä toimenpiteistä on kiinnittää

huomioita luottopäätöksien rivakkuuteen. Mitä nopeammin päätös kyetään tekemään, sitä vähemmän resursseja myynti hukkaa odottamiseen. Osaltaan luottopäätösprosessin kehitystyö ja sen ymmärtäminen edesauttaa laadukasta kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Luotonvalvonnan tehtävänä on määritellä luottorajat asiakkuuksille, mutta tarpeen tullen tapauskohtaisesti luottorajojen venyttäminen tai uudelleen määrittäminen voi johtaa kannattaviin liiketoimiin, jotka edistävät osaltaan kannattavuutta. Henkilökohtaisen palvelun merkitys voi olla monelle asiakkuudelle tärkeää erityisesti, jos asiakasyrityksellä on haasteita velvoitteiden täyttämisen osalta. Maksuehtojen sopiminen kasvotusten saattaa edistää velvoitteiden suorittamisprosessia. Keskeisintä on luoda looginen ja ymmärrettävä luotonvalvonnan politiikka, joka edistää yrityksen kannattavuutta osaltaan häiritsemättä tarpeettomasti liikevaihtoa. (Ijäs 2002, 156-157)

7.3 Myynnin ja luotonvalvonnan yhteistyö

Luotonvalvonnan ja myynnin yhteistyön rakentaminen vaatii luottamusta molempien toimijoiden välillä. Yhteistyötä on hankala rakentaa, mikäli myyntihenkilöstö ei koe luotonvalvonnan tekevän perusteltuja päätöksiä riittävän nopeasti luottojen suhteen, ottaen huomioon maksimoida potentiaali järkevissä rajoissa kaupoista. Kehitystä edistää luotonvalvonnan mielenkiinto myynnin näkemyksestä asiakkaan taloudelliseen tilaan, vaikka luotonvalvonnan näkymän mukaan riski asiakkuuden kohdalla on suuri. Mahdollisuutena voisi edellä mainitussa tilanteessa olla vakuuksien pyytäminen asiakkaalta, mikäli kaupankäynti tulisi kyseeseen. Näin saataisiin mahdollinen laskutus vietyä eteenpäin luottoriski huomioiden. Tämä skenaario voisi lujittaa molemmin puoleista luottamusta myynnin ja luotonvalvonnan välillä. (Ijäs 2002, 159)

Yrityksen luottopolitiikka on luottoriskienhallinnan perusta, jonka pohjalta päätöksiä muodostetaan. Luottopolitiikka määrittää kuinka ja millä ehdoilla luottoa voidaan myöntää. Tämän kirjallisen dokumentaation hyväksyy yrityksen johto sekä myyntijohto. Tämä dokumentaatio on luotonvalvojen pohja, millä he perustavat vaatimuksensa koko yrityksen toimijoille luottoriskien osalta. (Ijäs 2002, 159)

Myyntihenkilöstön riskienhallinnan osaamisen kehittäminen edesauttaa esimerkiksi luottoprosessin sisäistämistä. Vaihtoehtona yrityksen sisäiselle koulutukselle on

ulkopuolisen tahon järjestämä riskienhallinnan koulutus. (Ijäs 2002, 160) Se miten vaatimuksia käsitellään, on toinen asia riskienvalvonnan näkökulmasta.

Luotonvalvonnan asiakasnäkymän kehityksestä raportointi myyntiorganisaatioille hälventää rajaa näiden kahden toimijan välistä. Myynnin kannalta mielenkiintoisia tietoja asiakkuuksista on tunnuslukujen muutokset, eri toimialojen tilanne markkinoilla sekä niiden tulevaisuuden näkymät ja onko eri myyntilohkoilla taloustilanteet poikkeavia. (Ijäs 2002, 162)

Yrityksen johdon on sitouduttava riskienhallintaan sovitun politiikan mukaisesti. Heidän tehtävänä on varmistaa, että myyntiorganisaatio on yhtä lailla luotonvalvonnan kanssa sitoutunut edistämään luottopolitiikan mukaista linjaa edustamansa yrityksen etujen nimissä. Resurssien mahdollinen investointi kehitettävään luottopolitiikan toteuttamiseen voidaan kokoa johdon toimesta pulmallisena kasvavien kustannusten vuoksi. Luottoriskien haarukoinnin tehostaminen syö taloudellisia resursseja, mutta hyödyntämällä arviointi-instrumentteja ja suojamekanismeja oikein, yritys voi nostaa kannattavuuttaan. (Ijäs 2002, 160-161)

8 LUOTTORISKIEN HALLINTA ESIMERKKIYRITYKSESSÄ

8.1 Uuden asiakkuuden avaaminen

Esimerkkiyrityksellä on luottopolitiikka, jota luotonvalvonta ja myyjät noudattavat. Uusien asiakkuuksien aloittaminen tehdään täyttämällä asiakasavauskaavake, johon tulee kirjata asiakkaan yhteystiedot, y-tunnus, asiakkaan suosima laskutusmalli, toimiala, yhteyshenkilö yhteystietoineen. Lisäksi on kirjattava, onko asiakas tavattu sekä miten hänet on tunnistettu. Tunnistautuminen voidaan suorittaa ajokortin, henkilökortin tai muun kuvallisen henkilökortin avulla. On suotavaa kirjata lisäksi lisätietoa asiakkuudesta, jotta luotonvalvonnassa saadaan mahdollisimman selkeä kuva asiakkuuden luonteesta. Voidaan kirjata esimerkiksi asiakkaan maksuaikaan liittyvät

vaatimukset tai myyjän tulevaisuuden tavoitteet asiakkuudelle rahallisesti. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Esimerkkiyrityksessä hyödynnetään Suomen Asiakastieto Oy:n tietokantaa, kun asiakkaalle luodaan asiakkuus ja määritetään luoton määrää sekä luottoriskiä. Perusedellytys luoton myöntämiselle on, että asiakas on rekisteröity kauppa- ja ennakkoperintärekisteriin. Hyväksytyn luottopäätöksen edellyttää, että esimerkkiyrityksen luotonvalvonta voi perustellusti luottaa asiakkaan kykyyn ja päämäärään hoitaa velvoitteensa eli saatavat luotonantajalleen. Päätökset luoton myöntämisestä tekee esimerkkiyrityksen talousosasto. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

8.2 Asiakkaan riskiluokitus

Asiakkaat luokitellaan erilaisiin kategorioihin, joihin vaikuttaa luottopolitiikan pohjalta määritelty riskin suuruus. Vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan ulkoiset luottotiedot sekä asiakkaan maksutapa. Sisäinen riskiluokitus tulee esimerkkiyrityksen talousosastolta, joka toimii luotonvalvojana. Maksutapaa arvioidaan asiakkaan maksukäytännön mukaan. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Ulkoisen riskiluokan määrittämisessä hyödynnetään Asiakastieto Oy:n tietoja, joka määrittyy toimialan, yhtiömuodon, yrityksen toiminannon aloitus- ja mahdollisen lopetuspäivämäärän mukaisesti sekä mahdollisten konserni- ja fuusiodata. Lisäksi ulkoisen riskiluokan arvioimiseen vaikuttaa maksuhäiriöt ja riskiluokitus. Asiakastieto tarjoaa analyysin arvioitavan yrityksen riskipitoisuudesta tulevan 12 kuukauden ajanjaksolta. Tämä tarkoittaa tarkasteltavan yrityksen maksuvaikeuksien todennäköisyyttä seuraavan 12 kuukauden osalta. Analyysi hyödyntää esimerkkiyrityksen tilinpäätöstietoja, jossa merkittävimmät tekijät ovat maksuvalmius, kannattavuus sekä yrityksen toiminnassa oloaika. Analyysin tavoitteena on ennaltaehkäistä luottotappioita minimoimalla asiakkaan mahdollisuuden jättää laskujaan hoitamatta. (Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivut 2021)

Asiakastieto Oy järjestää ulkoisen riskiluokan (RL) mukaan yritykset asteikkoon 1-5. 1 tarkoittaa, että asiakas on ulkoisten tekijöiden puolesta erinomaisessa tilassa luotonantajan näkökulmasta ja taas arvo 5 osoittaa yrityksen tilan olevan huono, kuten taulukossa 3 esitetään.

Taulukko 3. Esimerkkiyrityksen ulkoisen riskiluokan mukaan. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Asiakastieto	Kohdeyritys	Arvo
RL 1	A	Erinomainen
RL 2	A	Erinomainen
RL 3	C	Keskiverto
RL 4	D	Heikko
RL 5	E	Huono
-	G	Ei saatavilla

Asiakkaan maksutapa arvotetaan esimerkkiyrityksessä asteikolla 1-7. 1 merkitsee, että yrityksen maksutapa herättää luottamusta. Tällöin luotonantaja voi maksutavasta päätellä, että asiakas on hoitanut saataviaan vastuullisesti ja suunnitellusti ajallaan. Asteikolla 3 tarkoittaa kohtalaista maksutapa käyttäytymistä, tällöin asiakkaalla saattaa olla maksuviiveitä luoton saatavissa. Kun yrityksen arvo 5, on sillä todennäköisesti ollut vakavampia maksuhäiriöitä kuin pelkästään viivästyneet maksut. Yrityksellä voi olla maksuhäiriömerkintä tiedoissaan. Tämä huomioidaan tiukemmilla luottoehdoilla, jopa luotonmyöntämisen epäämisellä. Käteiskauppa voi olla realistinen vaihtoehto edellä mainitulle yritysluokitukselle. Taulukon alin arvo 7 tarkoittaa, ettei yrityksellä ole ollut viimeisen 6 kuukauden aikana kaupankäyntiä esimerkkiyrityksen kanssa, jolloin maksutavan kehittymisestä ei ole selkeää käsitystä. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Taulukko 4. Esimerkkiyrityksen riskiluokka maksutavan mukaan. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Arvo	Arvoluokitus
1	Erinomainen
3	Keskiverto
5	Huono
7	Ei saatavilla (ei ostoja 6 kk)

Lisäksi esimerkkiyritys käyttää edellä mainittujen riskiluokitusten ohella erikoisriskiluokitusta. Näihin luokkiin kuuluvat käteisasiakkaat, joiden luottotappiot ovat merkattu kirjanpitoon, avainasiakkaat, julkisen sektorin organisaatiot sekä asiakkaat, joiden luottorajaa on korotettu manuaalisesti luotonvalvonnan toimesta. Jokaisen asiakkaan luottoraja määritellään riskiluokitusten sekä esimerkkiyrityksen käyttämän potentiaaliluokituksen mukaan.

Potentiaaliluokka asiakasyrityksille määritellään kahdella mittarilla, yrityksen työntekijämäärän ja toimialan avulla. Esimerkkiyritys jakaa 5 eri luokkaan yrityksen koon työntekijämäärän osalta, johon vaikuttaa työntekijämäärä asiakasyrityksessä. Myynnissä työskentelevien vastuulla on pitää omasta asiakasportfoliostaan huolta, jotta asiakkaiden tiedot pysyvät ajan tasalla, sillä työntekijämäärä muutokset vaikuttavat asiakkaan potentiaaliin ja mahdollisesti myös luottoriski suuruuteen. Ratkaisevaa on myös yrityksen toimiala, sillä esimerkkiyritys ei kykene tyydyttämään jokaisen rakennuslalla työskentelevän yrityksen tarpeita, esimerkiksi maalausliikkeille ole juuri-kaan tarjoamaa tuotteiden osalta. Vaikka maalausliike työllistäisi huomattavan määrän työntekijöitä, ei sen potentiaali ole silti korkea toimialan vuoksi. Relevanteimmat toimialat saavat suuremman vertailuluvun sen mukaan, kuinka hyvin esimerkkiyrityksen tuote- ja palvelutarjoama kohtaa toimialan kanssa. Potentiaaliluokitus muodostuu kertomalla työntekijöiden määrän asteikkokertoimella toimialan vertailuluvun. (Esimerkkiyrityksen koulutusmateriaali 2021)

8.3 Maksuehdot ja luotonvalvonta

Lähtökohtaisesti jokaiselle asiakkaalle myönnetään maksuehtona 14 päivää maksuaikaa. Asiakkaan vuosiostojen ollessa merkittävät, voidaan maksuehdon pidentämisestä käydä neuvotteluita. Maksuehtojen muutoksiin tarvitaan esimerkkiyrityksen talousosastolta aina hyväksyntä. Muutoksien keskeinen pohdinta, erityisesti luottorajojen nostamiselle liittyy riskin suuruuden arvioimiseen per asiakas. Onko asiakkaalla riittävästi ostopotentiaalia ja kykeneekö se suoriutumaan saatavistaan kunnialla? Luottorajan manuaaliseen nostamiseen vaaditaan asiakkaalle erityisriskiluokka, kuten avainasiakas. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Luoton tarkastamiseen vaikuttaa esimerkkiyrityksen tarjoamat toiminnot. Esimerkkiyritys tarjoaa asiakkailleen työkaluja ja koneita vuokralle, jolloin saataville myönnetään luottoa. Myös erilaiset ohjelmistot ja palvelut tarjotaan asiakkaille luottoa vastaan. Esimerkkiyritys tarjoaa oman brändinsä tuotteille huoltopalveluita ja mikäli tuotteet ovat ostettuja, huollot saattavat maksaa asiakkaalle. Edellä mainitut toiminnot saattavat vaatia luottovalvonnan tukea. Tähän vaikuttaa osaltaan myös luottorajan ylittäminen, mikä on yleisin syy tapauskohtaiseen arviointiin luottoriskien osalta. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Esimerkkiyritys hyödyntää automatisoitua sovellusta asiakkaan tilauksen, erääntyvien erien saatavien tai eräpäivän määräajan raja-arvoihin asti. Kun raja-arvot ylittyvät tapahtuma jää luotonvalvonnan tarkistukseen. Tällöin maksu- tai tilausprosessi ei hetkellisesti etene. Luotonvalvonta arvioi jokaisen tapahtuman erikseen, mikäli tapahtuma ylittää luottorajan, tapahtuma arvioidaan manuaalisesti itsenäisesti. Arviointi tapahtuu ulkoisen ja sisäisen riskiluokan mukaisesti, joihin kuuluvat nykyisen luoton jäljellä oleva määrä, erääntyneet saatavat, olemassa olevat maksuehdot, maksutapa, myyntihistoria, tilauksen suuruus. Asiakkuudesta vastaavan myyntiedustajan ymmärrystä tilauksesta voidaan käyttää osaltaan tiedon lähteenä. Luotonvalvonta antaa suosituksensa talousjohtajalle tai toimitusjohtajalle edellä mainittujen seikkojen perusteella. Mikäli riski todetaan kohtuuttoman suureksi jää vaihtoehdoksi osittainen ennakkomaksu tai käsiraha. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

8.4 Perintä esimerkkiyrityksessä

Esimerkkiyritys noudattaa kahdenlaista lähestymistapaa asiakasta kohtaan maksujen ylittäessä eräpäivän. Valittu lähestyminen riippuu asiakkuuden laadusta. Avainasiakkaiden kohdalla pyritään lähestymään asiakasta varovaisesti ja kunnioittavasti ymmärtäen asiakkuuden tärkeyden esimerkkiyritykselle. Myös muita asiakkaita lähestytään kunnioittavasti erääntyneiden saatavien tiimoilta, kuitenkin sopien asiakkaan kanssa mahdollisimman tehokkaasti saatavien maksupäiviä lähitulevaisuuteen. Molempien lähestymistavan kanssa käytetään joko henkilökohtaista puhelinsoittoa tai kirjallista maksukehotusta erääntyneiden saatavien kotiuttamiseen. Sisäisissä perintätoimissa erääntyvien saatavien kohdalla on tärkeää ylläpitää saatavien osalta napakoita aikatauluja, sillä mahdollisuus saatavien kotiuttamiseen pienenee mitä enemmän aikaa kuluu saatavien eräpäivästä. Esimerkkiyrityksestä lähtee automaattisesti kerran viikossa maksukehotus erääntyneistä saatavista relevanteille asiakkaille. Maksukehotuksia lähetetään kaksi, joista jälkimmäisessä ilmoitetaan saatavien siirtyvän ulkoiselle toimijalle, mikäli laskua ei makseta.

Ulkoinen toimija saa erääntyneet saatavat toisen maksukehotuksen jälkeen huolehdittavakseen:

1. seuraavalla viikolla, kun eräpäivä on ylittynyt yli x päivällä (vakioasiakas)
2. asiakkaalle tehtävän puhelinsoiton tai sähköpostin jälkeen, kun eräpäivä on ylittynyt yli x päivällä (VIP asiakkaat)
3. asiakkaalle tehtävän puhelinsoiton tai sähköpostin jälkeen, kun eräpäivä on ylittynyt yli x päivällä (Avainasiakkaat)

Avainasiakkaiden kohdalla ulkoisen perinnän hyödyntäminen vaatii talousjohtajan tai toimitusjohtajan hyväksynnän. (Esimerkkiyritys luottopolitiikka 2021)

Vakioasiakkaiden osalta saatavien keräämisprosessi eroaa VIP asiakkaiden ja avainasiakkaiden verrattuna perinnän aloittamisesta ilman erillistä henkilökohtaista yhteydenottoa. Suurasiakkuudet eli avainasiakkaiden kohdalta kommunikointi tulee olla erityisen hienotunteista, mutta kuitenkin erääntyvien saatavien keräämisen tavoite tulee välittyä asiakkaalle. VIP asiakasta kohdellaan varovaisesti saatavien kotiuttamiseksi, sillä turhan aggressiivinen lähestyminen voi hankaloittaa tavoitteen saavuttamista.

8.5 Leasing- ja palvelutuotteiden riskienhallinta esimerkkiyrityksessä

Työkalujen leasing-sopimuksen laatiminen edellyttää, että asiakas on määritelty riskiluokitukseltaan A-D luokkaan (Asiakastiedon riskiluokituksessa RL 1 – RL 4) tai erityisriskiluokkaan, esimerkiksi avainasiakkaille ja julkisille organisaatioille. Muille riskiluokille voidaan myöntää leasing-sopimus ainoastaan talousjohtajan tai toimitusjohtajan hyväksynnällä. Luotonvalvonnalla on velvollisuus evätä sopimuksen syntymisen, mikäli asiakkaasta ei ole saatavilla riittävästi luottotietoja tai asiakkaaseen liittyy merkittävän suuruinen riski. Luotonvalvonnan tehtävä on arvioida asiakasta ulkoisen – ja sisäisen luottoriskiluokituksen, jäljellä olevan luoton, erääntyneiden saatavien määrän, maksutavan ja myyntihistorian perusteella. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Uusille yrityksille leasing-sopimuksen solmiminen edellyttää yrityksen luottotietojen ja maksutavan pohjalta panttia. Uudeksi yritykseksi määritellään yritys, joka on ollut kaupparekisterissä joko yli 6 kuukautta, yli 12 kuukautta tai yli 18 kuukautta. Jotta alle 6 kuukautta kaupparekisterissä olleelle yritykselle voitaisiin myöntää leasing-sopimus, tulee sen luottotietojen ja maksutavan olla erinomainen tai keskiverto (A1, A3 ja C1). Toisen arviointimittareista tulee kuitenkin olla erinomainen, jotta sopimus voidaan tehdä. Yli 12 kuukautta kaupparekisterissä olleen yrityksen tulee täyttää vaatimukset luottotietojen osalta vähintään keskivertoisesti ja maksutapa voi olla jopa heikko tai tietoja yrityksestä ei ole maksutapatietoja (riskiluokat A5, A7, C3, C5 ja C7). Uudelle yritykselle, jolla on heikot luottotiedot ja erinomainen maksutapa (D1) voidaan solmia leasing-sopimus, kunhan se on ollut yli 18 kuukautta kaupparekisterissä. Muiden riskiluokkien osalta vaaditaan aina pantti, yrityksen iästä huolimatta. Poikkeuksen tekee määritellyt erityisriskiluokat, joille pantti ei ole pakollinen, esimerkiksi kunnille (julkinen organisaatio) tai avainasiakkaille. Mikäli erityisriskiluokan asiakkaalla ilmenee merkittävää riskiä luottotiedoissa tai maksutavassa, voidaan pantti vaatia. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Palvelutuotteisiin liittyvät sopimukset voidaan solmia asiakkaan luottorajan mukaisesti (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021). Kaikki asiakkuudet ovat automaattisesti soveltuvia palveluiden hankkimiseen. Palvelutuotteet eivät sido asiakasta määräaikaiseen sopimukseen, joten niihin liittyvä luottoriski on verrattaen alhainen

suhteessa määräaikaisiin leasingsopimuksiin. Eroa on myös saatavien määrässä, palvelutuotteiden arvot ovat huomattavasti matalampia verrattuna leasingtuotteisiin.

8.6 Perintä

Leasingtuotteiden kohdalla perinnässä hyödynnetään olemassa olevaa perintäprosessia. Toimiin kuuluvat asiakkaalta uusien tilausten tai ostojen epäminen. Luotonvalvonnan tulee ilmoittaa asiakkuudesta vastaavalle edustajalle tai tämän esihenkilölle asiakkaan maksuhäiriöstä. Lisäksi asiakasta yritetään päästä kuulemaan ja informoimaan saatavien maksuaikatauluista. Leasingsopimus päätetään, mikäli asiakkaan 4 viimeisen kuukauden laskut ovat siirtyneet ulkopuoliselle perintätoimistolle. Esimerkkiyrityksen luotonvalvonta ilmoittaa sopimuksen päättämisestä, vedoten maksamattomiin saataviin. Leasingsopimus puretaan, jos asiakas on asetettu konkurssiin. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

Palvelutuotteiden perinnässä seurataan esimerkkiyrityksen määrittämää perintäkaavaa. Asiakkaan laiminlyödessä maksujaan, asetetaan asiakas tilaan, missä uusia tilauksia ei voida tehdä. Maksumuistutus lähetetään asiakkaalle 5 päivän päästä eräpäivästä, mikäli saatavia ei ole vastaanotettu. Esimerkkiyrityksen luotonvalvonta ottaa yhteyttä edustajalle, joka vastaa asiakkuudesta tai hänen esihenkilölleen. Asiakasta yritetään tavoittaa ja keskustella vallitsevasta tilanteesta sekä pyrkii löytämään ratkaisu saatavien hoitamiseksi. Palvelusopimukset päätetään esimerkkiyrityksen taholta, mikäli lasku on erääntynyt xx päivää tai viimeistään xx päivää. Konkurssiin asetetun asiakkaan palvelusopimus katkaistaan. Luotonvalvonta informoi asiakasta maksumuistuksella, jossa käy ilmi, että palvelusopimus aiotaan päättää maksamattomien saatavien vuoksi. (Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka 2021)

8.7 Konkurssi

Esimerkkiyrityksen luottopolitiikassa konkurssi ilmoitetaan asiakkaan, eli velallisen, tilana, jossa tämä ei kykene selviytymään maksuistaan, jolloin suoritetaan

maksukyvyttömyysmenettely. Tällöin velallisen omaisuus ja varat jaetaan uudestaan. Esimerkkiyrityksen vastaanottaessa asiakkaan ilmoituksen konkurssistaan, luotonvalvonta lähettää konkurssista vastaavalle pesänhoitajalle tiedon saatavistaan. Konkursiin ilmoitetun asiakkaan osalta kaikki sopimukset esimerkkiyrityksen kanssa irtisanoetaan ja saatavat kirjataan luottotappioiksi. Asiakastilin ominaisuus muunnetaan tällöin tilaan, josta käy ilmi asiakkaan olevan konkurssissa. (Esimerkkiyrityksen luottopoliittikka 2021)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta avaa mahdollisuuksia luottoriskien minimoimiselle tehokkaasti. Kun myyntiorganisaatio on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin luotonvalvonnan kanssa, yrityksen luottoriskit ovat kontrolloituja ja monitoroituja aktiivisesti. On toisaalta huolehdittava kokonaisvaltaisesti myös asiakkaan tarpeista.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Työtä varten haastateltiin neljää esimerkkiyrityksen työntekijää. Teemat olivat vastaajille identtisiä, mutta kysymykset olivat määritelty vastaajan työtehtävä huomioiden. Haastattelussa hyödynnettiin samanlaista muotoa ja luonnetta. Haastatteluiden teemoissa oli neljä erilaista kokonaisuutta. Ensimmäinen teema käsitteli vastaajan roolin tavoitteita, jolla kerättiin tietoa luottoriskien vaikutuksista vastaajan tavoitteisiin. Toinen teema käsitteli esimerkkiyrityksen luottopoliittikkaa, kolmas teema vastaajan tehtäviä sekä neljäs teema myynnin ja luotonvalvonnan välistä kommunikaatiota sekä toisen osapuolen ymmärrystä. Vastauksiin haastattelussa käytettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta vastaus tuki mahdollisimman hyvin käsiteltävää teemaa. Kysymykset luovutettiin vastaajille etukäteen (Liitteet 1 ja 2), jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Haastattelut suoritettiin etävideoyhteydellä Covid-19 pandemian terveysriskien vuoksi. Viestintäalustana toimi Microsoftin Teams sovellus, jolla haastattelut taltioitiin litteroitavaksi.

Haastateltavina oli kolme myynnissä työskentelevää myyntiedustajaa (account manager) sekä yksi luotonvalvoja (credit controller). Haastatteluihin varattiin etukäteen puoli tuntia aikaa. Myyjä 1 (account manager) haastateltiin etävideoyhteydellä keski-viikkona 3.3.2021 kello 13-13:30 ennalta sovitusti. Myyjä 2 (account manager) kanssa sovittiin aluksi haastattelun ajankohdaksi maanantai 1.3.2021 kello 7:30-8:00, mutta tämä jouduttiin vastaajaan aloitteesta siirtämään perjantaille 5.3.2021 kello 15:30-16:00 ajankohtaan, joka realisoitui. Aika ylittyi 15 minuutilla, vastaajan etävideoyhteyden muodostamisen haasteiden vuoksi. Kolmannen myynnin vastaajan eli myyjä 3 (account Manager) kanssa sovittiin haastattelun ajankohdaksi tiistai 23.3.2021 kello 11-11:30. Tämä aikamääre ei riittänyt, sillä luottopolitiikka teemaan liittyvät kysymykset vaativat myyjä 3 kanssa tarkennuksia lisäkysymysten muodossa, näin ollen ennalta varattu aikaikkuna ylitettiin 20 minuutilla.

Haastatteluissa havainnoin vastaajien elekieltä vastauksissa. Erityisesti luottopolitiikka teemassa myyjien vastauksissa oli hajontaa. Vastausten ja elekielen perusteella havainnoin, että myyjä 3 koki epämiellyttävänä luottopolitiikka teemaan liittyvät kysymykset. Myyjä 3 ei ollut käsitystä edustamansa organisaation virallisesti luottopolitiikasta. Hänen ja muiden vastaajien kanssa käydyn haastattelun aikana taustoitin, että haastattelut tehdään luottamuksellisesti ja tarkoitus ei ole vertailla vastaajien kesken heidän tietonsa määrää, vaan ymmärtää esimerkkiyrityksen nykytilaa. Luotonvalvojan (credit controller) kanssa jouduttiin siirtämään haastattelua kolme kertaa. Haastattelu saatiin onnistuneesti pidettyä perjantaina 23.4.2021 kello 7:30-8:00 etävideoyhteyttä hyödyntäen.

9.1 Teema, tavoitteet

Myynnin parissa työskentelevät vastaajien tavoitteet liittyivät pääsääntöisesti myyntiin liittyviin tavoitteisiin. Osa heidän kompensatiostansa muodostuu myyntitavoitteiden ylittämisestä. Muita tavoitteita löytyi henkilökohtaisesta kehitymisestä, johon on laadittu esihenkilön kanssa yhteistyössä kehityssuunnitelma.

”Tilipussini määräytyy pitkälti sen mukaan, kuinka hyvin olen onnistunut ylittään myyntitavoitteeni. Se motivoi minua eniten työssäni.” (Myyjä 3, 2021)

Luottoriskit myyntiedustajat kokivat näkyvän heidän työssään ennalta määriteltynä asiakkuuksien osalta. Asiakkuudenhallintaohjelman kautta näkyy asiakkaan luoton jäljellä oleva määrä. Tämä koetaan olevan yksi keskeisistä luottoriskien näkyvistä ominaisuuksista. Kahdella myyntiedustajalla oli kokemusta asiakasyrityksen selvitystilaan joutumisesta. Omiin tavoitteisiin asiakasyritysten konkurssit näkyivät luottotappioina, jolloin tämä kirjattiin myös myyjän omista tuloksista sellaisenaan pois. Tämän jokainen myynnissä työskennellyt vastaaja koki suurimmaksi motivaattoriksi luottoriskien torjumiseksi.

”Asiakkaani mennessä konkurssiin, myyntialueelleni kohdistui lähes 20 000 € luottotappiot, se oli kova kolaus kvartaalin myyntitavoitteisiin.” (Myyjä 1, 2021)

Luottoriskit vaikuttavat vastaajien mukaan myös tuoteportfolion laajuuteen. Jos yrityksellä on korkea riskiluokka, ei asiakkaalle voida tarjota laajasti myöskään palveluita. Tämän todettiin vaikuttavan asiakkaan valintaan varsin merkittävästi, sillä korkean riskisen yrityksen kanssa mahdollisuudet tulokselliseen kaupankäyntiin ovat haasteelliset verrattuna matalan riskiluokituksen asiakasyrityksiin.

Luotonvalvojan tavoitteena on valvoa asiakkaiden taloudellisen tilan kehittymistä ja varmistaa, että jokaiselle asiakkaalle on luotu tämän nykytilaa vastaava riskiluokitus. Keskeisintä luotonvalvojalle on määrittää uusille asiakkaille luottopolitiikan mukainen riskiluokka ja tuottaa sisäiselle asiakkuudenhallintajärjestelmälle rajat jokaiselle asiakkuudelle myyjien käyttöön. Luotonvalvojat varmistavat, että kauppa käydään luontarjoajan luottopolitiikan mukaisesti, eli kannattavasti. Luotonvalvojien tavoitteena on myös valvoa asiakkaiden maksukäyttäytymistä ja pyrkiä kotiuttamaan saatavia mahdollisimman tehokkaasti takaisin.

9.2 Teema, luottopolitiikka

Myyjien ymmärrys vaihteli luottopolitiikan hahmottamisen osalta. Pidempään esi-merkki yrityksen palveluksessa olleet tunsivat laajalti yrityksen luottopolitiikan rungon. Eniten epätietoisuutta oli perinnän prosessin ymmärtämisessä. Kaksi vastaaja eivät tieneet miten luottoprosessi etenee, jos asiakkaalla jää laskuja maksamatta.

”Saan taloudelta tietoa, kun asiakkaalla on useampi lasku maksamatta ja oletan, että ne (luotonvalvonta) kontaktoi asiakasta aiheen tiimoilta. Mulla ei ole mitään ohjetta, kuinka näissä tilanteissa tulisi menetellä.” (Myyjä 3, 2021)

Muutoin luottoprosessin toiminta oli vastaajille pääpiirteittäin tiedossa. Mikäli on vaiheita mitä ei tunneta, selvitetään joko esihenkilöltä tai suoraan luotonvalvonnasta. Tosin vastaajien mukaan vastausaika luotonvalvonnasta on useita päiviä, tämän vuoksi herkemmin tiedustellaan esihenkilöltä tukea esimerkiksi perintäprosessin vaiheista.

Asiakkaan maksuvaikeuksien havainnoimiseen myyjät hyödyntävät asiakkuudenhallintajärjestelmän tietoja asiakkaasta tai kysyvät ajankohtaisia luottotietoja luotonvalvojalta. Selkeitä maksukyvyn heikkenemisen signaaleja ovat pidentyneet laskujen maksuajat sekä asiakkaan työntekijämäärän vähentyminen. Tosin työntekijämäärien muutokset eivät aina välttämättä tarkoita maksuvaikeuksia, sillä rakennusalalla asiakkaat lomauttavat työntekijöitään, mikäli päättyvän ja uuden alkavan projektin välillä on muutamien kuukausien välikausi, jolloin ei suorittavaa työtä ole tarjolla. Vastaajien mukaan asiakkaan tiedustelema maksuajan pidentäminen voi olla merkki orastavasta taloudellisesta haasteesta, mutta johtopäätöstä ei kannata tehdä pelkästään tämän perusteella.

Luotonvalvojan mukaan suurimman riskipitoisuuden muodostaa pääsääntöisesti uusi asiakas, joka ei ole ollut kaupparekisterissä vuottakaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yrityksellä ei ole tilinpäätöstä, jonka perusteella voisi asemoida riskipitoisuutta. Usein vastaavien asiakkuuksien osalta edetään varovasti, ellei erikseen päädytä talousjohtajan mandaatilla hyväksymään riski, jos myyntipotentialiaali on mielenkiintoinen. Luotonvalvojan mukaan on myös tärkeää tutkia olemassa olevien asiakkaiden maksutavan kehittymistä, sillä usein niiden oletetaan olevan automaattisesti luotettavia maksajia.

Maksutavallisia muutoksia valvotaan yhteistyökumppanin raporttien avulla. Luotonvalvonta tarkistaa myyjän pyytäessä asiakkaan luottotietoja ja reagoi näiden tulosten pohjalta muuttamaan asiakkaan luottoriskisyyttä. Tämä voi myös tarkoittaa asiakkaan pudottamista käteisasiakkaaksi laskemalla luottoluokitusta tai vaihtoehtoisesti muuttamaan luottoluokitusta matalariskisemmäksi, jos esimerkiksi maksutapa on kohentunut.

9.3 Tehtävät ja prosessit

Myynnissä toimivien vastaajien mukaan reklamaatioprosessin kaava on dokumentoitu ja jalkautettu ymmärrettävästi. Vastaajien mukaan reklamaation keskeisimmät asiat ovat reklamaation dokumentointi tarkasti järjestelmään, josta tulee käydä ilmi asiakkaan vaatimukset ja tapauksen tiivistetty kuvaus. Tärkeää on myös reagoida asiakkaan reklamaation ripeästi ja pitää asiakas ajan tasalla reklamaation käsittelyn vaiheista sekä pyrkiä löytämään molempien osapuolien kannalta toimiva ratkaisu.

Reklamaation kirjaamisen prosessi noudattaa esimerkki yrityksen antamaa ohjeistusta, jossa asiakkuudenhallintajärjestelmään on integroitu myynnin lähestulkoon kaikki työkalut, kuten esimerkiksi reklamaation kirjaaminen myynnintukea varten.

Asiakastilin avaaminen vaatii vastaajien mukaan myynnin ja luotonvalvonnan yhteistyötä. Myynnin tehtävänä on luoda yhteys asiakkaaseen ja selvittää tämän yritystoiminta käyttäen apuna tietolähteitä, kuten esimerkiksi asiakkaan internet-sivustoa ja taloustietoja välittäviä internet-sivuja. Luotonvalvonnan kannalta on tärkeää saada tieto asiakkaan toimialasta, työntekijä määrästä, päättäjistä, y-tunnuksesta ja mahdollisesta kaupankäynnin potentiaalin arviosta. Näiden tietojen pohjalta luotonvalvonta rakentaa asiakkuuden perustan asiakkuudenhallintajärjestelmään, jonka pohjalta se muodostaa päätöksen luotonantomahdollisuudesta. Yrityksen toimiala, työntekijämäärä sekä taloustiedot ovat perusta luottoriskin määrittelyyn.

”Jos myyntiedustaja tekee työnsä luotonvalvonnan kannalta hyvin uutta asiakas-tiliä avatessaan, tulisi meidän saada tietää asiakkaan yhteystiedot. Y-tunnus, päättäjät, toimiala ja työntekijämäärä ovat perustiedot, kaikki muu on plussaa. Mitä enemmän tiedämme asiakkuudesta, sen helpompi meidän on tehdä riskiluokitus asiakkaalle.” (Luotonvalvoja 2021)

Myyjät kokevat tarvitsevänsä apua luotonvalvonnasta, kun he haluavat ymmärtää asiakkaan taloudellista tilaa. Erityisesti, mikäli asiakkaalle ollaan tekemässä isoa kauppaa, jossa ollaan lähellä asiakkaan luottorajaa. Tämä pyritään tekemään ennen kaupan-teen aikomusta, jotta resursseja ei tuhjata turhaan asiakkuuteen, jolla ei ole maksuvalmiuksia tai luottoriski liian suuri. Myyjä 2 mukaan on kuitenkin tullut liian houkuttelevia kaupanteko tilanteita vastaan, jolloin ei ole ennalta tarkastettu asiakkaan luottotietoja ja maksutapaa. Pääsääntöisesti ongelmia ei ole ollut, mutta on tapauksia, jossa asiakkaan kanssa on sovittu kaupat, jotka on jouduttu joko perumaan tai muuttamaan ehtoja asiakkaan korkean luottoriskin vuoksi.

Luottoriskisyyden tarkistaminen vaatii yhteydenottoa luotonvalvontaan, pääsääntöisesti tämä tehdään sähköpostitse. Myyjät tarvitsevat apua myös luottorajojen korotuksissa. Tähän on olemassa prosessi, joka toimii asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Myyjä täyttää luottorajan muutos kaavakkeen, jonka luotonvalvonta talousjohtajan kanssa käsittelee. On tärkeää perustella muutos ja arvioida mahdollisimman tarkasti mahdollisen kaupankäynnin potentiaali vuoden osalta. Esihenkilöä voi pyytää konsultoimaan ja sparraamaan asiakkaan luottoriskisyyttä pohdittaessa. Konkreettiseksi tuuksi mainittiin myynnin osalta esihenkilön osallistuminen asiakasyrityksen johdon palaveriin, jossa voidaan haastatella asiakkaan talouden nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Maksukyvyyn muutoksia seurataan suurempien asiakkuuksien osalta kerran kuussa.

Mahdollisia vakuuksia luotonvalvonta pyytää korkeariskisiltä asiakkailta ja uusilta asiakkailta, joista ei ole saatavilla luotettavia taloustietoja. Tämä voi tarkoittaa määrättyjen tuotteiden osalta 6 kuukauden etukäteismaksua asiakkaalle, jotta luottoriskiä kyetään minimoimaan.

Esimerkkiyrityksen reklamaatioprosessi on luotonvalvojan mukaan kirjattu selkeästi. Myyjän vastuulla on tuottaa tarkasti tietoa, jotta ymmärretään paremmin asiakkaan vaatimuksia ja esimerkkiyrityksen vastuita. Luotonvalvonnan tehtävien hoitoa tukee myyjien nopea reagoiminen reklamaatioihin. Tehokkaalla jälkimarkkinoinnilla pidetään asiakkaita tyytyväisinä, jolla voi olla merkitystä myös maksutavan kehittämiseen.

9.4 Kommunikaatio ja ymmärrys

Myyjien ja luotonvalvonnan vuorovaikutus koetaan esimerkkiyrityksessä tärkeäksi. Myyjien mielestä on tärkeää, että vastausaika olisi mahdollisimman lyhyt erityisesti, jos asiakkaan kanssa ollaan pohtimassa kaupan tekoa. Usein asiakkaan tarve on hyvin impulsiivinen, jolloin asiakkaan olettama on tehdä nopeasti ja tehokkaasti kaupat hyvään hintaan. Myyjät kokevat tarjoavansa asiakkaalleen lisäarvoa, mikäli luotonvalvonnan kanssa käytävä keskustelu pystytään hoitamaan ripeästi, vaikka se voisi tarkoittaa hankaluuksia kaupankäyntiin. Hyvän kommunikaatio luotonvalvonnan kanssa koetaan tärkeäksi, sillä se voi nopeuttaa esimerkiksi saatavien kotiuttamista, mikäli tiedetään hyvissä ajoin asiakkaan maksutavallisista haasteista. Luotonvalvojien toivotaan tukevan enemmän riskipitoisten asiakkaiden tunnistamisessa.

”Ei haittaa, jos mun asiakkaalta paljastuu kaupan teon kynnyksellä luottohaasteita, tosi tärkeää on, että saan tiedon luottoriskisyyden tasosta mahdollisimman pian, jotta pääsen pohtimaan muita vaihtoehtoja kaupan käymiseen tilanteen puitteissa. Se on sitä osaamista, kun kykenee mukautumaan tilanteeseen. Hyvät asiakkaat haluavat usein tuotteen ja etsivät yhdessä ratkaisua haasteeseen mun kanssa.” (Myyjä 1, 2021)

Luotonvalvonnalle on keskeistä annettujen tietojen täsmällisyys. Jos asiakkaalla on kiire aikataulu, on siitä myös hyvä mainita. Toisaalta myyjiltä toivotaan ymmärrystä, mikäli vastauksen tuottaminen kestää, sillä toisinaan töitä on paljon ja annettuja tietoja on niukasti. Kaupan kokoluokan ilmoittaminen auttaa myös hahmottamaan mahdollisuuden kokonaisuutta, kun luottoriskiä arvioidaan. Yhteydenottoa myyjiltä toivotaan mieluiten sähköpostitse, jotta luotonvalvojalla olisi aika käydä tarpeellinen selvitystyö

laadukkaasti ja häiriöttä. Luottopolitiikassa on esitetty asiakkaan kanssa käytävän kommunikoinnin prosessi, mutta sisäistä toimintamallia ei varsinaisesti ole, ellei tavaksi muodostunutta sähköpostitiedustelua sellaiseksi lasketa.

Myynnissä työskentelevillä vastaajilla ei ollut tiedossa luotonvalvonnan tavoitteita. Ainoastaan tiedetään heidän valvovan luotollista kauppaa, jotta sitä tehtäisiin kannattavasti. Toisinaan myyjistä tuntuu siltä, että luotonvalvojien tehtävänä on vain hankaloittaa myynnin tekemistä. Kuitenkin esimerkkiyrityksen myyjien kompensatio muodostuu myynnin mukaan, mitä enemmän myy, sen suurempi henkilökohtainen vastike. Yhdellä vastaajalla ei ollut ollenkaan kokemusta perintäprosessista asiakkaan kanssa. Näin ollen hän ei ole kokenut luottotappioita myyntialueellaan. Myyjät toivoivat perehdytystä luotonvalvojien työnkuvaan ja tavoitteisiin.

Luotonvalvonnan mukaan myyjien yhteydenotot tulevat pääsääntöisesti sähköpostitse. Niissä harvoin kerrotaan vastausaikatavoitetta, vaan usein olettaus on, että vastaus tulee heti. Luotonvalvonnalla on tavoite vastaamisajan suhteen, mutta tehokkaan päätöksen teon rinnalla on muistettava työn laatu, jotta luottoriskit pysyvät hallinnassa. Pääsääntöisesti kommunikaatio on osapuolten välillä luotonvalvojan mielestä asiallista. Myynnin kompetenssin puute luottoriskien käsittämisessä vie aikaa luotonvalvonnalta, sillä myyjien tavoite saattaa olla toisinaan ristiriidassa luotonvalvonnan kanssa. Kokeneempien myyjien kanssa yhteistyö on mutkattomampaa. Hyvä kommunikaatio nopeuttaa ja tehostaa luotonvalvonnan työtehtävien hoitoa. Hyvillä ennakkotiedoilla varustettu kysely auttaa kohdentamaan vastauksen, jolloin lisäkysymysten esittämiseen ei välttämättä tarvitse käyttää aikaa.

Molemmat osapuolet kokevat, että kommunikaation prosessoinnista voisi olla hyötyä. Myös yhteistyötä tulisi tiivistää, jotta välttyttäisiin vastakkainasettelulta kaupantekovaiheessa. Molemmin puolinen luottamus loisi hyvän pohjan yhteistyölle.

10 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli kuvata esimerkkiyrityksen nykyistä luottoriskienhallintaa. Nykytilan ymmärtämisessä hyödynnettiin esimerkkiyrityksen luottopolitiikkaa sekä haastateltiin esimerkkiyrityksen työntekijöitä eri tehtävistä. Vastaajia oli yhteensä 4, joista edustettuna oli luotonvalvonta ja myynti.

Työssä nostettiin esille luottoriskienhallintaan liittyviä kehityskohteita, joilla voi olla vaikutusta luottoriskien minimointiin. Näkökulmana hyödynnettiin myyntiorganisaation roolia luottoriskien tunnistamisessa. Myynnin ja luotonvalvonnan yhteistyön toimivuutta arvioitiin haastatteluissa.

Työn aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, joissa vastaajilla oli mahdollisuus perehtyä kysymyksiin ja aihealueisiin etukäteen. Vastaajia oli yhteensä 4, joista 3 myynnistä ja 1 luotonvalvonnasta. Haastattelut pidettiin etäyhteyden välityksellä valitsevan covid-19 pandemian vuoksi. Vastaukset litteroitiin työtä varten teemoittain, jotta tulosten läpikäyminen olisi systemaattisempaa.

Haastatteluiden perusteella esimerkkiyrityksellä on luottopolitiikka, jonka luotonvalvonta tuntee hyvin työssään. Myyntiorganisaatiolla ei ollut selkeää kuvaa, mitä luottopolitiikka pitää sisällään. Luotonvalvonnan ja myynnin välinen yhteistyö koettiin tärkeäksi ja siihen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomioita. Erityisesti myynti toivoi, että he voisivat tutustua tarkemmin luotonvalvonnan työnkuvaan ja tavoitteisiin, jotta voitaisiin syventää molemminpuolista luottamusta sekä ymmärtää luotonvalvonnan tavoitteita.

Myynnillä on olemassa olevia työvälineitä millä seurata asiakkaan luottoriskisyyttä asiakashallintajärjestelmän avulla. Asiakkaan toiminnan muutoksia on tärkeä seurata ja käydä tapaamisissa keskustelua esihenkilön tuella asiakkaan taloudellisista näkymistä. Työntekijämäärien muutokset sekä suuret investoinnit ovat signaaleja asiakkaan toiminnan kehityksestä. Maksutavalliset poikkeavuudet selviävät ainoastaan ottamalla yhteyttä luotonvalvontaan.

Myyjät saavat maksutavalliset muutokset selville ainoastaan ottamalla yhteyttä luotonvalvontaa sähköpostitse. Tämä kuormittaa jonkin verran luotonvalvojia, sillä he pyrkivät luomaan suurten asiakkaiden osalta kuukausittain luottoriskisyys näkymän. Tämä ei aina välttämättä tarjoa reaaliaikaista tilannekuvaa asiakkaasta. Myyjille apuvälineenä voisi auttaa asiakashallintajärjestelmään integroitu toiminto, josta myyjä saisivat tietää maksutapamuutoksista mahdollisimman reaaliaikaisesti. Mikäli laskut ovat myöhässä, voisi siitä tulla signaali myyjälle asiakkuudenhallintajärjestelmään, jolloin tämä voisi aktiivisesti käydä asiakkaan kanssa keskustelua mistä tilanne johtuu ja kuinka se ratkaistaan. Myyntityössä arvostetaan molemmin puolin pitkää ja sitoutunutta asiakassuhdetta, myös haastavista asioista on kyettävä keskustelemaan ja ennen kaikkea hakemaan yhdessä ratkaisua, jotta kaupankäynti voisi jatkua.

Haastatteluiden perusteella erityisesti myyjille tulisi resursoida aikaa koulutukseen, joka kohdentuisi luotonvalvonnan tehtävien ja tavoitteiden ymmärtämiseen. Luottopolitiikan kirkastaminen tukisi myyjien ymmärrystä kannattavan kaupan merkityksestä. Tämä syventäisi myyjien kompetenssia tunnistaa hyväksyttävän luottoriskin asiakkuudet, joihin olisi kannattavampaa keskittyä. Samalla kannattavan kaupankäynnin perusteet kerrattaisiin.

Laadin esimerkkiyrityksen myynnin käyttöön yksi sivuisen tiivistelmän, josta käy ilmi, kuinka asiakkaan luottoriskisuus määräytyy kunkin toimialan ja yrityksen koon mukaan. Tiivistelmässä on myös kiteytettynä perinnän ja maksuehtojen muuttamisen prosessi. Tämä tuotos muodostui haastatteluissa saatujen vastausten pohjalta myyjille. Tiivistelmän tarkoitus on tukea heitä esimerkkiyrityksen luottopolitiikan toteuttamisessa ja edistää kannattavaa myyntityötä. Tiivistelmä sisältää esimerkkiyrityksestä salassa pidettävää tietoa, joten sitä ei ole dokumentoitu opinnäytetyöhön.

Työni tavoitteena oli kuvata esimerkkiyrityksen avulla sen luottoriskien hallinnan valitsevaa tilaa. Teemahaastatteluiden avulla sain kerättyä materiaalia, joka täytti tavoitteen luottoriskien hallinnan nykytilan ymmärtämisessä myynnin ja luotonvalvojien keskuudessa valitussa esimerkkiyrityksessä. Tuloksia hyödynnettiin kehitysehdotusten määrittämisessä, jotka olivat konkreettisia ja käytännöllisiä. Itse haastatteluiden järjestäminen oli haasteellista. Opinnäytetyön tekeminen sijoittui esimerkkiyrityksen kiireisimpään myyntiaikaan. Haastatteluja jouduttiin siirtämään useasti, tämän

seurauksena opinnäytetyön tavoiteaika venyi. Itselleni opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden ymmärtää myynnin ja luotonvalvonnan yhteistyön merkitystä luottoriskien hallitsemisessa. Koen, että pääsin hyödyntämään liiketalouden opintojani kattavasti tässä työssä. Tulen hyödyntämään opinnäytetyön löydöksiä nykyisessä myyntityössäni kannattavan kaupankäynnin tukena.

LÄHTEET

HE 164/2020vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi konkurssilain 2 luvun 3 §:n väliaikaisesta muuttamisesta.

HE 233/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi konkurssilain 2 luvun 3 §:n väliaikaisesta muuttamisesta.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Esimerkkiyrityksen sisäinen materiaali. 2021. Esimerkkiyrityksen luottopolitiikka. Viitattu 14.1.2021.

Esimerkkiyrityksen sisäinen koulutusmateriaali. 2021. Viitattu 3.4.2021.

Huotari, T. Asiakaskunnan maksuvaikeudet tavarantoimittajan liiketoiminta-asteena. 26.2.2020. Viitattu 27.11.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/blogi/asiakaskunnan-maksuvaikeudet-tavarantoimittajan-liiketoiminta-asteena>

Ijäs, S. 2002. Luottoriskienhallinta tuloksen tekijänä: ammattitaitoa, luovuutta ja myyntihenkeä. Helsinki: Suomen asiakastieto.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä, käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Finva.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finva.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivut. 2020. Opinnäytetyön rakenne: 4.2.4 Tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten raportointi. Viitattu 23.11.2020. <https://oppi-materiaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-5-tutkimuksen-toteuttamisen-ja-tulosten-raportointi/>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Knüpfler, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. Helsinki: Alma Talent.

Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. Espoo: VTT.

KvaliMOTV www-sivut. 2020. Teemoittelu. Viitattu 16.11.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 18.1.2013/30 muutoksineen.
Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 muutoksineen

Lahdenkauppi, A. 2018. Taloudellinen analyysi kahdessa minuutissa. Viitattu 28.11.2020. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taloudellinen-analyysi-kahdessa-minuutissa>

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 4.uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991213906605968>. Viitattu 31.10.2020.

Luottotietolaki 11.5.2007/527 muutoksineen.

Martikainen, M. & Vaihekoski, M. 2015. Yritysrahoituksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. Porvoo: Edita.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 muutoksineen

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 22.3.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991224856605968>

RPT Byggfakta Oy. 2021. Rakennusalan trendit Q2/2021. Viitattu 17.4.2021. <https://smart.rpt.fi/>

Suomen Asiakastieto Oy:n www-sivut. 2021. Asiakastieto yrityksenä. Viitattu 3.2.2021. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/etusivu.html>

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

Tammilehto, P. 2020. Konkurssien määrä väheni alkuvuonna – Eniten vähennystä rakennusallalla. Viitattu 24.10.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/konkurssien-maara-vaheni-alkuvuonna-eniten-vahennysta-rakennusallalla/8db4cb91-485a-4a73-812f-0698f319d582>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020. Syyskuu 2020, konkurssit. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 24.10.2020. <http://www.stat.fi/til/konk/index.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021. Rakentamisen liikevaihtokuvaaja. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 17.4.2021. http://www.stat.fi/til/rlv/2021/02/rlv_2021_02_2021-04-14_tie_001_fi.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uud. p. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki 23.8.2003/738 muutoksineen.

Valtiovarainministeriö. 2020. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:63. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 24.10.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162424>

Valtiovarainministeriö, 2021. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:13. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 18.4.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162867/VM_2021_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Aihe Miten luottoriskejä voitaisiin ennaltaehkäistä tehokkaammin myyntiorganisaation tuella?

Teemahaastattelu myynnille

Haastattelija Antti Hirvikoski

Ajankohta

Kesto 30 minuuttia

Haastateltava Myyjä, kenttämyynti

Teemat

Teema 1. Tavoitteet

- mikä on sinun tavoitteesi?
- Miten luottoriskit vaikuttavat työhösi?

Teema 2. Luottopolitiikka

- tunnetko edustamasi yrityksen luottopolitiikan?
- Miten luotto prosessi toimii, jos asiakkaalla jää laskuja maksamatta?
- Mitä keinoja sinulla asiakkaan mahdollisten maksuvaikeuksien havainnoimiseen?
- Mistä saat tukea luottoriskien havainnoimiseen?
- Onko sinun myyntilohkollasi mennyt asiakkaita konkursiin?
 - millaiset seuraukset niistä tulivat sinulle tavoitteidesi kannalta?

Teema 3. Tehtävät ja prosessit

- Kuvaile yrityksen reklamaatioprosessi?
- Miten uusi asiakastili avataan?
- mitä tietoja asiakkaasta tarvitaan?
- tarvitsetko talouden/luotonvalvonnan tukea, jos tarvitset, mitä?
- Miten tarkistat asiakkaan luottoriskisyyden?
- Miten toimit, jos sinun tulisi nostaa/laskea asiakkaan luottorajaa
- missä tilanteissa nostat/lasket?

Teema 4. Kommunikaatio ja ymmärrys

- Miten sidosryhmien kanssa kommunikoidaan (luotonvalvonta) ja onko siitä prosessi olemassa?
- Tunnetko luotonvalvonnan tavoitteet?
- Miten kommunikaatio toimii luotonvalvonnan ja myynnin välillä?
- Mitä hyötyä sinulle on hyvästä kommunikaatiosta luotonvalvonnan kanssa?
- mitä kehittäisit kommunikaatiossa ja tavoitteiden ymmärtämisessä luotonvalvonnan kanssa?
- miten luotonvalvonta voisi tukea paremmin sinua tavoitteiden saavuttamisessa?

Aihe Miten luottoriskejä voitaisiin ennaltaehkäistä tehokkaammin myyntiorganisaation tuella?

Teemahaastattelu luotonvalvonnalle

Haastattelija Antti Hirvikoski
 Ajankohta
 Kesto 30 minuuttia
 Haastateltava Luotonvalvoja, talousosasto

Teemat

Teema 1. Tavoitteet

- mikä on sinun tavoitteesi tehtävässäsi?
- miten luottoriskit liittyvät työhösi

Teema 2. Luottopolitiikka

- Mitkä asiakkaat muodostuvat suurimman luottoriskin?
- Mitä keinoja sinulla asiakkaan mahdollisten maksuvaikeuksien havainnoimiseen?
- Teettekö myynnin kanssa yhteistyötä, millaista?

Teema 3. Tehtävät

- Mitkä ovat keskeiset tehtäväsi?
- Miten asiakkaan maksukyvyyn muutoksia seurataan?
- Onko yrityksessä käytössä asiakkailta vaadittavia vakuuksia, millaisia?
- Onko myyjällä valtuuksia päättää, ketä asiakkaaksi kelpuutetaan?
- Miten yrityksen reklamaatioprosessi toimii tällä hetkellä?
- Miten asiakkaan luottoriskisyys tarkistetaan?

Teema 4. Kommunikaatio ja ymmärrys

- Miten myynnin kanssa kommunikoidaan, onko siitä olemassa prosessi?
- onko sinulla konkreettista esimerkkiä?
- Tunnetko myynnin tavoitteet?
- Miten kommunikaatio toimii myynnin ja luotonvalvonnan välillä?
- mistä se johtuu?
- Miten hyvä kommunikaatio myynnin kanssa hyödyttää sinua?
- Mitä kehittäisit kommunikaatiossa ja yhteisten tavoitteiden ymmärtämisessä myynnin kanssa?
- Mielipide talouden (luotonvalvonta) ja myynnin yhteistyössä tällä hetkellä?
- Miten myynti voisi tukea paremmin tavoitteidesi saavuttamista?