



Luotonvalvonnan puhelintyötä tukevan ohjeistuksen kehittäminen

Tiia Kortelainen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Luotonvalvonnan puhelintyötä tukevan ohjeistuksen kehittäminen

Tiia Kortelainen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2022

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, jonka tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen luotonvalvontaan puhelintyötä tukeva ohjeistus. Toimeksiantaja pidettiin työssä anonyyminä ja siitä käytettiin nimitystä Rahoituslaitos X. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa työkalu, joka tarjoaa työntekijälle neuvoja puhelintyön kirjaviin asiakaskohtaamisiin. Eri-laiset asiakaskohtaukset haastavat luotonvalvojan tietotaitoa ja muistia, joten sopivan ohjeistuksen koettiin tukevan näitä osa-alueita. Asiakaspalvelutehtävän tarpeita mukaileva ohjeistus on omiaan vaikuttamaan positiivisesti sekä asiakaskokemukseen että työntekijäkokeemukseen.

Opinnäytetyön teoriassa perehdyttiin alkuun kuluttajaluottoihin sekä luotonantoon. Luotonantoa käsiteltiin luottoriskien kautta, koska se vaikuttaa oleellisesti luotonantoon. Tämän jälkeen siirryttiin tarkastelemaan saatavan elinkaarta perintälähtöisestä näkökulmasta. Teoriassa keskityttiin perinnän osalta vapaaehtoiseen perintään, sillä se kuuluu keskeisesti Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnan työnkuvaan. Viimeisessä teorialuvussa käsiteltiin puolestaan puhelimessa tapahtuvia asiakaskohtauksia sekä analysoitiin puhelinta työvälineenä.

Opinnäytetyössä toteutettiin kvalitatiivinen kyselytutkimus, jolla kartoitettiin Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnan työntekijöiden lisäohjeistuksen tarvetta erilaisissa asiakastilanteissa. Tuloksista kävi ilmi, että yleistä osaamista ja ymmärrystä kaivattiin erilaisista asiakkaan elämäntilanteista sekä niihin liittyvistä tuista ja korvauksista. Lisäksi kaivattiin selkeämpiä rajoja siihen, millaisia tehtäviä ohjataan eteenpäin hoidettavaksi. Ohjeistus laadittiin hyödyntämällä tutkimustuloksia, omia havaintoja sekä tehtävän yleistä toimintaohjetta. Lopullinen tuotos palvelee koko luotonvalvonnan tiimiä ja erityisesti uusia työntekijöitä päivittäisessä työssä. Valmista tuotosta ei julkaistu sopimuksen mukaisesti.

Asiasanat: luotonvalvonta, kuluttajaluotto, luottoriski, vapaaehtoinen perintä, puhelinasiakaspalvelu

Tiia Kortelainen

Development of instruction to support telephone work on credit control

Year 2022 Pages 34

This thesis was a functional thesis, whose purpose was to develop instruction to telephone work for the credit control of the client company. The client was considered anonymous in the thesis and was referred to as the Financial Institution X. The aim of this development work was to produce a tool that provides advice to the employee on varied customer encounters on telephone. Different customer encounters challenge the credit supervisor's knowledge and memory, so proper guidance was found to support these areas. Instructions planned to the needs of the customer service are likely to have a positive effect on both the customer experience and the employee experience.

First, the theoretical part discussed consumer credit and credit granting. Credit granting was handled through credit risk which essentially affects credit granting. After that, the thesis looked at the life cycle of the receivables from a debt collection perspective. The theory was focused on voluntary collection in terms of collection, as it plays a central role in the work of the credit control of Financial Institutions X. At the end of the theory, there were treated customer encounters at the phone and analyzed the telephone as a tool.

A qualitative survey was conducted in the thesis, which mapped the need for additional guidance for the credit supervisors of Financial Institution X in various customer situations. The results showed that general knowledge and understanding were needed about the different life situations and related benefits and compensations. In addition, there was a need for clearer demarcations on tasks that require to be guided forward. The instruction was prepared by utilizing the research results, own observations, and the general directive of the task. The final output would serve the entire credit control team and especially new employees in their daily work. The finished instruction was not published as agreed.

Keywords: credit control, consumer credit, credit risk, voluntary collection, telephone customer service

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Johdatus kuluttajaluottoihin	7
3	Harkittua luotonantoa	8
3.1	Luottopolitiikka	9
3.2	Luottopäätös ja luottokelpoisuus	10
3.3	Luottoriski ja luottotappio.....	11
4	Saatavan synty ja elinkaari	12
5	Vapaaehtoinen perintä	14
6	Luotonvalvonnan pääpiirteet	16
7	Luotonvalvonnan puhelintyö.....	17
7.1	Asiakaskohtaaminen ja asiakaskokemus	18
7.2	Puhelinpalvelun haasteet	20
7.3	Puhelinasiakaspalvelua tukevat tekijät	21
8	Tutkimusprosessi	22
8.1	Tutkimuksen toteuttaminen	23
8.2	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	24
9	Yhteenveto.....	26
	Lähteet.....	28
	Kuviot	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on kehittää Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnan toimeen puhelinasiakaspalvelutyötä tukeva ohjeistus. Yrityksen luotonvalvonta hoitaa vakuudellisten luottojen luotonvalvontaa. Luotonvalvonnan ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa puhelimen välityksellä ja sen vuoksi ohjeistus tulee keskittymään nimenomaisesti puhelimesta tapahtuviin asiakaskohtaisiin. Aihetta ehdotettiin toimeksiantajan taholta, koska tällaiselle ohjeistukselle nähtiin tiimitasoinen tarve. Lopullisen tuotoksen on näin ollen tarkoitus palvella lähtökohtaisesti koko luotonvalvonnan tiimiä tarpeen mukaan, mutta erityinen hyöty siitä kohdistuu uusille työntekijöille.

Tavoitteena on luoda luotonvalvonnan puhelimesta tapahtuvaan työskentelyyn käytännöllinen ja kompakti ohjeistus, joka tarjoaa käyttäjälleen tukea erilaisiin asiakaskohtaisiin päivittäisessä työssä. Ohjeistuksen tulisi pitää sisällään ytimekästä tietoa ja konkreettisia vinkkejä sekä auttaa työntekijää huomioimaan asiakaspalvelutilanteessa tiettyjä tilannekohtaisia oleellisia seikkoja. Pyrkimyksenä on luoda selkeästi jäsenneily käyttäjäystävällinen kokonaisuus, joka on helposti ja nopeasti saavutettavissa, mukailten näin puhelinasiakaspalvelun nopeampoisuutta luonnetta. Ohjeistus luodaan olemassa olevan luotonvalvonnan yleisen toimintaohjeen rinnalle. Sen kehittämisessä hyödynnetään yleisen toimintaohjeen lisäksi kyselytutkimuksella kerättyä aineistoa sekä omia havaintoja. Varsinaista tuotosta ei julkaista sopimussyistä.

Asiakaspalvelutehtävän tarpeita mukaileva ohjeistus on muiden asioiden ohella omiaan vaikuttamaan positiivisesti sekä asiakaskokemukseen että työntekijäkokemukseen. Asiakaskohtaisuuksia on mahdotonta käsikirjoittaa etukäteen, mutta niiden ennakointi mahdollistaa laadukkaan palvelun. Ohjeistuksella pyritään varmistamaan entistä tasalaatuisempi sekä ratkaisukeskeisempi asiakaspalvelu Rahoituslaitoksessa X.

Opinnäytetyössä keskitytään yksityisoikeudellisiin kuluttajasaataviin sekä niiden vapaaehtoiseen perintään. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään alkuun kuluttajaluottoihin ja käsitellään luotonantoa luottoriskin näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään vapaaehtoista perintää ja luotonvalvonnan pääpiirteitä konkretisoiden luotonvalvonnan sijoittuminen luoton elinkaareissa. Opinnäytetyössä ei syvenny oikeudelliseen perintään tai jälkiperintään. Teoriaosuuden lopuksi käsitellään puhelinasiakaspalvelun erityispiirteitä sekä luotonvalvonnan tehtävän näkökulmasta että yleisellä tasolla. Opinnäytetyössä edetään teoriaosuuden jälkeen tutkimuksen käsittelyyn.

2 Johdatus kuluttajaluottoihin

Luotto tarkoittaa luottosopimuksen mukaisesti lainattua rahaa, jonka luotonottaja sitoutuu maksamaan takaisin luotonantajalle sopimusehtojen mukaisesti. Luotto on tyypillisesti määräaikainen ja sen hinta suoritetaan luotonantajalle koron muodossa. Kuluttajaluotoksi määritellään luotto, jonka elinkeinoharjoittaja (luotonantaja) sopimuksen mukaan myöntää kuluttajalle lainana, maksunlykkäyksenä tai muuna vastaavana taloudellisena järjestelyä (Kuluttajansuojalaki 851/2016, luku 7). Kuluttajaluotot ovat tavallisesti asuntoluottoja, opintolainoja tai kulutusluottoja (Makkonen 2012, 30). Luotto mahdollistaa kuluttajalle hankintojen tekemisen tai kulutuksen rahoittamisen tilanteessa, jossa omat käyttövarat eivät ole näihin riittävät. Luotto toimii ideaalitulanteessa vaurastumisen mahdollistajana, mutta käänttöpuolena hallitsematon luotonotto voi ajaa liialliseen velkaantumiseen. Luottoihin kohdistuu runsaasti useisiin eri lakeihin nojautuvaa sääntelyä, joka on erityisesti kuluttajille myönnettävien luottojen osalta täsmällisempää. (Niemi 2014, 20,35.)

Kuluttajaluotot voidaan jakaa kerta- ja tililuottoihin, jotka voidaan edelleen jaotella luotto-tyypeittäin vakuudellisiin tai vakuudettomiin luottoihin (Velkaopas - neuvoja ja apua raha-asoiden hoitoon 2022, 3). Vakuudellisen luoton myöntäminen edellyttää reaalivakuuden tai takauksen asettamista luoton vakuudeksi. Vakuudelliset luotot ovat usein vakuudettomia luottoja suurempia ja niiden korko on alhaisempi takaisinmaksua turvaavan vakuuden vuoksi. Tavanomaisia vakuudellisia luottoja ovat asunto- ja opintolainat sekä vakuudelliset kulutusluotot. (Svea 2022.) Vakuudettomia luottoja ovat yleisimmin erilaiset pienemmät kulutusluotot, joiden tarkoituksena on rahoittaa yksityishenkilön kulutusta ilman vakuutta. Kulutusluottoja ovat esimerkiksi tililuotot, luottokortit, pikavipit ja osamaksukauppa. Kulutusluotot ovat usein kertaluottoina lyhytaikaisia ja ne voivat olla kuluttajan käytettävissä jopa minuuteissa luoton hakemisesta. (Hallipelto 2021, 261-264.) Vakuudellisen luoton myöntäminen on usein monivaiheisempi ja siten hitaampi prosessi mahdollisen lainaneuvottelun ja vakuuksiin liittyvien toimenpiteiden vuoksi (Lendo 2022).

Luottoa voidaan myöntää kuluttajille useiden eri tahojen toimesta erilaisilla luottotuotteilla eri kanavissa (Makkonen 2012, 22). Tavallisia kuluttajaluotonantajia ovat erilaiset tarkoin valvotut ja säännellyt luottolaitokset, kuten talletuspankit ja luottoyhteisöt (Laki luottolaitostoinnista 610/2014). Luottoyhteisöjä ovat esimerkiksi rahoitusyhtiöt ja luottokorttiyhtiöt (Niemi 2014, 6). Näiden lisäksi esimerkiksi erilaiset myyjäliikkeet toimivat luotonantajina myöntäessään asiakkaalle maksuaikaa tai tehdessään asiakkaan kanssa osamaksusopimuksen (Makkonen 2012, 26). Myyjäliike ei toisaalta aina toimi luotonantajana hyödykkeen osamaksukaupassa, vaan usein myyjäyrietyksessä käytetään osamaksukaupan rahoittamiseen ulkopuolista rahoitusyhtiötä, minkä myötä rahoitusyhtiö voi päätyä myyjän sijasta luotonantajaksi (Tepora 2022, 76).

3 Harkittua luotonantoa

Luotonanto on nykyisin merkittävä osa useiden erilaisten yritysten liiketoimintaa, koska luotonanto toimii kilpailukeinona nykypäivän luottoyhteiskunnassa. Luotonannon kilpailukyky perustuu kuluttajien ostomahdollisuuksien lisäämiseen (Ijäs 2002, 11). Luotonanto voi olla konkreettista sopimukseen perustuvaa rahan lainaamista tai se voi tapahtua luottokaupan myötä. Luottokaupasta on kyse silloin, kun tavara toimitetaan tai työ suoritetaan ennen aiottua maksusuoritusta (Lindström 2014, 4). Kuluttajien keskuudessa luottokauppa on arkipäiväistynyt käteiskaupan rinnalla ja erilaisia luottotuotteita käytetäänkin kotitalouksissa luontevasti tulojen jatkeena (Makkonen 2012, 21).

Luotonanto antaa yritykselle mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseen, mutta samalla se sitoo yritystä erilaisiin lakeihin ja asetuksiin perustuviin vastuisiin ja velvollisuuksiin (Makkonen 2012, 1). Kuluttajaluottojen luotonantoon liittyy keskeisesti muun muassa vastuu menettellä hyvän luotonantotavan mukaisesti sekä velvollisuus arvioida asiakkaan luottokelpoisuus (Kuluttajansuojalaki 38/1978). Mahdollisessa perintätilanteessa luotonantaja on puolestaan vastuussa hyvän perintätavan noudattamisesta (Laki saatavien perinnästä 513/1999). Luotonantaja ehkäisee sääntelyä noudattamalla kuluttajien ylivelkaantumista, josta on jo muodostunut yhteiskunnallinen ongelma (Niemi 2014, 3).

Ylivelkaantuneiden suomalaisten määrä on kasvanut useilla objektiivisilla mittareilla vuosien 2008-2019 aikana jatkuvasti. Näitä edellä mainittuja mittareita ovat muun muassa maksuhäiriöisten suomalaisten lukumäärä ja ulosottovelkojen keskimääräiset euromäärät velallista kohden. Ylivelkaantumisen taustalla pidetään muun muassa kuluttajaluottojen lisääntyntä käyttöä. Kotitalouksien lisääntyvä ylivelkaantuminen voi johtaa kulutuksen supistumiseen, joka voi puolestaan aiheuttaa talousvaikeuksia erilaisille yrityksille. Yritysten talousvaikeudet saattavat realisoitua suuriksi luottotappioksi heikentäen esimerkiksi pankkien luotonantokykyä. Tällaisella skenaariolla voi olla merkittäviä yhteiskunnallisia kerrannaisvaikutuksia. Näin ollen ylivelkaantumisen hillitseminen ei ole tärkeää ainoastaan kuluttajan kannalta. (Majamaa & Rantala 2020, 6, 90-91.)

Luotonantoon liittyy mahdollisuuksien lisäksi luonnollisesti myös luotonantajan riskejä, joihin yrityksen on syytä varautua. Näitä riskejä ovat esimerkiksi luottoriskit, vakuusriskit ja oikeudelliset riskit. Keskeinen luotonantoon liittyvä riski on luottoriski, jonka myötä saatava voidaan joutua kirjaamaan yrityksen luottotappioksi. (Niemi 2014, 22, 95.) Kuluttajaluotonanossa riskit voivat realisoitua velallisen velanhoitokyvyn heikennyttä esimerkiksi työttömyyden, sairauden, korkojen nousun ja vakuuden arvonlaskun myötä (Hallipelto 2021, 269). Katava ja suunnitelmallinen luottopolitiikka minimoi luotonantajan riskejä ja antaa valmiudet kannattavaan luottokauppaan. Hyvin laaditun luottopolitiikan hyöty maksimoidaan toteuttamalla sitä yhtenäisesti kaikissa toiminnoissa läpi organisaation. (Kontio Perintä 2020a.)

3.1 Luottopolitiikka

Luottopolitiikalla tarkoitetaan yrityksen sisäistä sopimusta luottottamisen strategiasta. Luottopolitiikka on suositeltavaa laatia kirjalliseen muotoon, jotta sovitut asiat säilyvät yhdenmukaisina ja selkeinä. (Ijäs 2002, 23.) Luottopolitiikan päätavoite on hallita yrityksen luottoriskiä ja minimoida näin luottotappioita. Toimivalla luottopolitiikalla voidaan myös parantaa myyntisaamisten kiertonopeutta sekä luotonhallinnan kustannustehokkuutta. (Liukka 2014.) Yrityksen luottopolitiikassa määritellään luottokaupan periaatteet ja toimintatavat huomioon ottaen yrityksen erityispiirteet, liiketoiminnan ja toimialan. Luottopolitiikkaan sisällytetään kuitenkin liiketoiminnan kannalta oleellisia osa-alueita, joista tyypillisimpiä ovat esimerkiksi luottopäätösmenettely, laskutus sekä luotonvalvonta ja perintä. (Lindström 2014, 5-6.) Luottopolitiikan tulee vastata konkreettisesti yrityksen luottoprosessia, jotta sen noudattaminen on eri toiminnoissa mahdollista. Oleellista on myös seurata ja arvioida sisäisesti luottopolitiikan toteutumista. Ajantasainen ja tarkoituksenmukainen luottopolitiikka toimii kannattavan liiketoiminnan perustana, sillä se antaa valmiudet luottoriskien systemaattiseen hallintaan. (Liukka 2014.)

Luottopolitiikan suunnittelussa ja laadinnassa on tarpeellista huomioida luottoprosessiin olennaisesti kuuluvia tekijöitä. Luottopolitiikassa tulisi täsmentää yrityksen luottomyyntitavoitteet ja arvioida otettavan kokonaisluottoriskin suuruutta. Luottottamiseen liittyy aina luottoriski ja sen vuoksi yksittäisen luototuksen vaikutus on oleellista arvioida kokonaiskuvassa. Luottopolitiikassa tulisi myös määritellä luottopäätösmentely, jonka pohjalta luottopäätökset tehdään. (Lindström 2014, 4-7.) Asiakasvalinta on keskeinen osa luottopäätösmentelyä ja sen osalta tuleekin päättää millaisia taustatietoja ja luottotietolähteitä on tarpeellista käyttää. Luottopolitiikkaan on lisäksi tärkeää sisällyttää sopimuspolitiikka ja laskutusprosessi, koska nämä ovat oleellisia seikkoja saatavan muodostumisen ja kotiutumisen näkökulmasta. Saatavan viivästyksen kotiutuminen ei ole vain asiakkaan varassa, vaan tehokas laskutusprosessi minimoi laskutusviiveet vaikuttaen näin saatavan kiertonopeuteen. Luottopolitiikassa tulee myös käsitellä saatavan seuranta ja perintää, jotta viivästyneisiin saataviin osataan reagoida oikea-aikaisesti tilanteen vaatimilla toimenpiteillä. Maksuviiveeseen reagoiminen viestii asiakkaalle tehokkaasta toiminnasta, jonka myötä asiakas parhaimmillaan korjaa maksukäyttäytymistään. Hyvä luottopolitiikka on monitasoinen kokonaisuus, jonka olemassaolo ei itsessään ehkäise luottotappioita. Toimivan luottopolitiikan edellytyksenä on henkilökunnan sitouttaminen, siten että jokainen työntekijä tuntee yrityksen luottopolitiikan ja noudattaa sitä työssään tehtävän vaatimalla laajuudella. (Kontio Perintä 2020a.)

3.2 Luottopäätös ja luottokelpoisuus

Luottopäätös on luotonantajan tekemä myönteinen tai kielteinen päätös luoton myöntämisestä. Luottopäätöksenteossa tulee menetellä yrityksen luottopolitiikan linjausten mukaisesti, jotta luottopäätös vastaa liiketoiminnan tavoitteita (Lowell 2022). Luottopäätös on syytä dokumentoida ja siihen on sisällytettävä luotonhakijan yksilöintitiedot, saatavan peruste, luoton määrä sekä mahdolliset vakuudet (Lindström 2014, 40-42). Luottopäätöksen tekeminen on luottoprosessin tärkein vaihe, sillä se vaikuttaa oleellisesti yrityksen luottoriskin muodostumiseen. Vastuullisen luottopäätöksen teko ei ole vain yrityksen etu, vaan sillä voidaan ehkäistä kuluttajan ylivelkaantumista. (Niemi 2014, 76-77.) Kuluttajaluotto voidaan myöntää vain siinä tapauksessa, että luotonantaja voi luottokelpoisuuden arvioinnin myötä todeta asiakkaalla olevan maksukykyä sekä -halua hoitaa luottosopimuksen mukainen velvoite (Kuluttajansuojalaki 38/1978). Maksukyvyltä tarkoitetaan luotonhakijan taloudellista kykyä selviytyä myönnetyn luoton takaisinmaksusta. Maksuhalukkuudella viitataan puolestaan luotonhakijan tarkoitukseen sekä tapaan hoitaa maksuvelvoitteita. (Lindström 2014, 15.)

Luottokelpoisuuden arvioinnin päätavoite on ehkäistä luoton myöntämistä asiakkaalle, joka ei todennäköisesti selviäisi luoton takaisinmaksusta. Kuluttaja-asiakkaan luottokelpoisuus on arvioitava ennen uuden luoton myöntämistä sekä luoton määrän tai luottorajan merkittävän korotuksen yhteydessä. Luottokelpoisuuden arvioinnilla selvitetään luotonhakijan edellytykset luottosopimuksen velvoitteiden täyttämiseen. Arviointi perustuu luotonhakijan tuloihin ja menoihin sekä muihin tarpeellisiin tietoihin koskien hakijan taloudellista tilannetta. (Kuluttajansuojalaki 38/1978.) Takaisinmaksukyvyn arvioinnissa on otettava huomioon myös tulevat tapahtumat, kuten luotonhakijan eläköityminen tai korkotason nousu (Hallipelto 2021, 271). Näiden lisäksi luottokelpoisuuden arviointiin sisältyy muutamia poikkeuksia lukuunottamatta luotonantajan velvollisuus tarkistaa luotonhakijan luottotiedot esimerkiksi luottotietorekisteristä (HE 78/2012 vp.). Luottotiedoista selviää muun muassa aiempien maksuvelvoitteiden lainlyönti, mikä viestii luotonantajalle luotonhakijan maksukyvystä ja maksukäyttäytymisestä.

Luottokelpoisuuden arvioinnin laajuus riippuu haettavan luoton määrästä ja muista olosuhteista. Suurempi luotto vaatii pienempää luottoa tarkemmat selvitykset. Luotonantajan on varmistettava luotonhakijalta saadut selvitykset kohtuullisin toimenpitein, kuten pyytämällä todistuksia annetun tiedon tueksi. (HE 78/2012 vp.) Kuluttajan luottokelpoisuutta voidaan myös arvioida esimerkiksi Credit Scoring -järjestelmällä, joka ennakoii luotonhakijan maksukäyttäytymistä ja riskialttiutta. Järjestelmän toiminta perustuu aiempien luottohakemusten pohjalta laadittuun tilastolliseen analyysiin, jonka perusteella se kykenee havaitsemaan luottopäätöksen kannalta tärkeät seikat. Credit Scoring on kuluttajarahoitustoiminnassa laajasti käytetty järjestelmä. (Lindström 2014, 39.)

Luottokelpoisuuden arvioinnilla voidaan riskienhallinnan lisäksi taata riittävä asiakassuoja ja estää väärinkäytökset. Luottokelpoisuuden arviointia voidaan myös hyödyntää asiakasvalinnan ohella luoton hinnoittelun ohjaamiseen. Liiketalouden näkökulmasta korkeariskisempi luotto edellyttää korkeampaa hintaa, jonka myötä varaudutaan todennäköisemmän riskin realisoitumiseen. (Makkonen 2012, 96.)

3.3 Luottoriski ja luottotappio

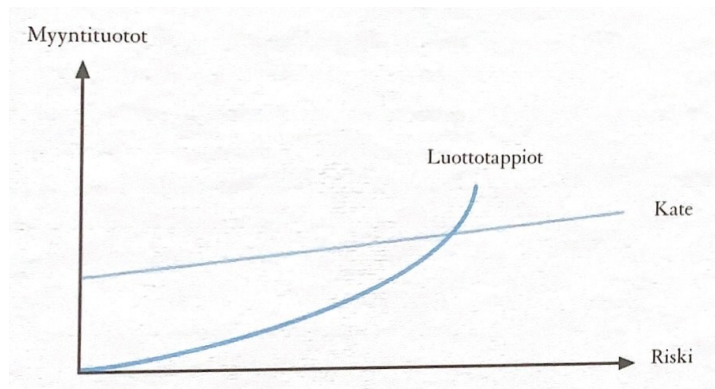
Luottoriski muodostuu luotonantajalle luotonannon myötä. Luottoriski tarkoittaa luotonantajan luottotappion uhkaa, joka aiheutuu sopimusvastapuolen mahdollisesta maksukyvyttömyydestä (Valtiokonttori 2020). Luottoriski säilyy siten siihen asti, kunnes saatavasta on saatu sopimuksen mukainen suoritus. Luottoriskiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa luotonhakijan taloudellinen tilanne, luoton määrä ja mahdollinen vakuus (Niemi 2014, 43). Luottoriskit kuuluvat luotonantajayrityksen tavalliseen liiketoimintaan ja niitä tulee pyrkiä hallitsemaan, kuten muitakin yrityksen riskejä (Liukka 2014). Luottoriskiä voidaan pienentää systemaattisella riskien- ja luotonhallinnalla, johon suunnitelmallinen luottopolitiikka antaa mainiot edellytykset.

Luottoriskiä hallitaan tehokkaasti asiakkaan riittävällä tuntemisella sekä ammattitaitoisilla ja oikea-aikaisilla perintätoimilla (Ijäs 2002, 17-18). Asiakkaan tunteminen mahdollistaa maksukyvyttömän asiakkaan tunnistamisen, jonka myötä vältetään korkeariskisen luottosuhteen syntyminen. Sujuva perintäprosessi mahdollistaa saatavan perimisen nopeasti sopivilla toiminnoilla, mikä puolestaan kasvattaa saatavan kotiutumisen todennäköisyyttä. Luotonantaja voi myös varautua luottotappioriskiin erilaisin saatavakohtaisin keinoin saatavan tyypistä riippuen. Luottotappiota voidaan ehkäistä esimerkiksi takauksella, luottovakuutuksella, ennakkomaksulla tai lyhennetyllä maksuehdolla. (Talponen 2002, 54.) Kaikki edellä mainitut keinot turvaavat saatavaa osittain tai kokonaan.

Luottoriskien hallinnan tasot vaihtelevat tavaraa tai palvelua myyvien yritysten välillä. Luottoriskien hallinta voi olla parhaimmillaan monitasoista, ennaltaehkäisevää toimintaa tai heikoimmillaan hidasta perintää ongelmatilanteissa. Riskienhallinnan tasoerot selittyvät usein tietotaidolla, resursseilla ja saatavien laadulla. (Ijäs 2002, 14-20.) Riskienhallinnan merkitys saatetaan myös sivuuttaa syystä tai toisesta ja sen tärkeys voi ikävimmillään konkretisoitua yritykselle vasta myöhemmin suuremman luottotappion myötä (Talponen 2002, 21). Luottolaitokset poikkeavat muista luotonantajista luottoriskien hallinnoinnin osalta, koska niillä on lakeihin ja säännöksiin perustuvia velvollisuuksia luottoriskeihin liittyen (Makkonen 2012, 155). Luottolaitosten on muun muassa arvioitava luottoriskejä sisäisesti sekä tunnistettava ja hallittava ongelmaluottoja (Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014).

Luottotappio tarkoittaa luotonantajan tappiota, kun saatavasta ei saada suoritusta velallisen maksukyvyttömyyden vuoksi. Luottotappiokirjausta edeltää tulokseton perintä tai velallisen

hakeutuminen yksityishenkilön velkajärjestelyyn. Luottotappiokirjaus ei kuitenkaan estä saatavan perimistä myöhemmin jälkiperinnällä. (Kontio Perintä 2020b.) Luottotappiot kuuluvat luotonantajan liiketoimintaan, eikä niitä voida välttää. Luottotappioiden optimoinnin tavoittelu on usein jopa niiden minimointia kannattavampaa, siihen asti, kun lisämyynnin katteet ovat yhtä suuret kuin siitä aiheutuneet luottotappiot. Luottotappioiden optimoinnilla otettu suurempi riski voi mahdollistaa paremman tuoton. (Ijäs 2002, 25-26.) Luottotappioiden optimaalista pistettä havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1: Luottotappioiden optimointi (Ijäs 2002, 27)

4 Saatavan synty ja elinkaari

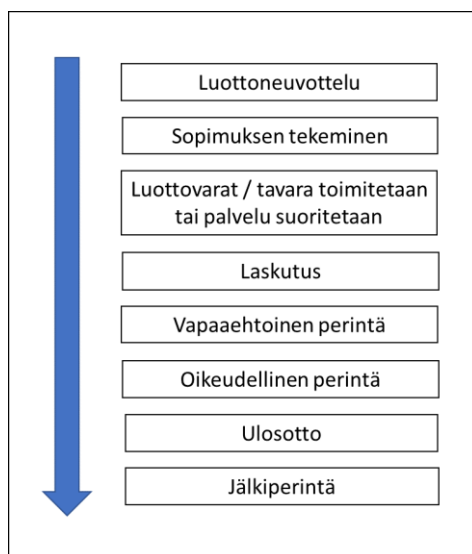
Kuluttajasaatava syntyy yleisimmin oikeustoimen eli esimerkiksi kaupan, luotonannon tai toimeksiantosopimuksen myötä. Oikeustoimeen perustuva saatava on pääsääntöisesti sopijaosapuolten vapaaehtoinen ja tarkoituksenmukainen sopimus. Saatavan perusteita voivat olla myös vahingonkorvaussaatava tai perusteettoman edun palautus, joihin ei tässä yhteydessä syvennyttä. (Lindström 2014, 78.) Laki saatavien perinnästä 513/1999 määrittelee kuluttajasaatavan elinkeinoharjoittajan saatavaksi, jonka perusteena on kuluttajalle luovutettava kulutushyödyke tai kuluttajalle myönnettävä luotto. Näin ollen kuluttajasaatava on elinkeinoharjoittajan eli velkojan saatavaa kuluttajalta eli velalliselta.

Saatavan syntyä edeltää usein luottoneuvottelu, henkilöllisyyden todentaminen, luottokelpoisuuden arviointi sekä luottopäätöksen ja sopimuksen tekeminen. Luottoneuvotteluvaihe koskee lähinnä suurempia pankkien myöntämiä luottoja. Pienemmät luotot etenevät tavallisesti luottopäätösvaiheeseen luotonhakijan jättämän hakemuksen myötä. (Niemi 2014, 70.) Saatava syntyy useimmissa luottosopimuksissa reaalisessa vaiheessa, jolloin luottovarot, tavara tai palvelu toimitetaan luotonsaajalle (Lindström 2014, 63; Niemi 2014, 55). Vakuudellisten luottojen osalta on valvottava, että vakuus on luovutettu ennen saatavan syntymistä (Lindström 2014, 75). Saatavan syntyä edeltävät vaiheet ovat riskinhallinnallisesti merkityksellisiä,

sillä yhden näkemyksen mukaan luottotappio syntyy luottopäätöshetkellä (Ijäs 2012, 19; Lindström, 7). Saatavan elinkaaren vaiheita havainnollistetaan kuviossa 2.

Oikeustoimen myötä syntyviä luottosopimuksia voivat olla muun muassa kauppa-, osamaksukauppa-, urakka- tai toimeksiantosopimus sekä velkakirja (Lindström 2014, 84-98). Kuluttajaluottosopimusten sisältö määritellään Kuluttajansuojalaissa. Sopijaosapuolet sitoutuvat noudattamaan sopimusta sopimusehtoineen. (Kuluttajansuojalaki 851/2016.) Kuluttajaluottosopimuksissa käytetään usein vakiosopimusehtoja muun muassa kustannustehokkuuden ja nopeuden vuoksi (Niemi 2014, 81). Tavanomaiset vakiosopimusehdot koskevat luoton ominaisuuksia, maksuehtoja, viivästysseuraamuksia sekä erääntymisperusteita (Lindström 2014, 67). Saatavaan liittyy aina sopimuksesta huolimatta riski siitä, että saatavaa ei suoriteta ajallaan tai huonoimmassa tapauksessa laisinkaan. Mikäli yritys ei syystä tai toisesta saa sopimuksen perusteena olevaa saatavaa eräpäivään mennessä, on yrityksen reagoitava tilanteeseen viipymättä.

Viivästyneen saatavan osalta aloitetaan perintätoimet saatavan kotiuttamiseksi. Saatavan perintää voidaan hoitaa velkojan eli luotonantajan tai ulkoisen tahon toimesta. Perimisessä käytetään ensisijaisesti vapaaehtoisen perinnän keinoja, joilla pyritään sopimaan takaisinmaksusta neuvottelevalla, mutta määrätietoisella lähestymistavalla. Mikäli vapaaehtoinen perintä osoittautuu tehottomaksi, aloitetaan saatavan oikeudellinen perintä. Oikeudellisen perinnän kautta saatava muuttuu tuomion myötä ulosottokelpoiseksi ja se voidaan velkojan pyynnöstä ulosmitata velallisen omaisuudesta tai tuloista. (Niemi 2014, 148, 172.) Saatava voidaan tarvittaessa siirtää jälkiperintään vapaaehtoisen tai oikeudellisen perinnän jälkeen. Jälkiperinnän tavoitteena on huolehtia, että saatava ei vanhene, jotta velka voidaan periä velallisen maksukyvyyn palauduttua. (Kontio Perintä 2022a.)



Kuvio 2: Saatavan elinkaari (mukaillen Lindström 2014, 5)

5 Vapaaehtoinen perintä

Perintälain mukaan perinnällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden tavoitteena on saada velallinen suorittamaan vapaaehtoisesti velkojan erääntynyt saatava (Laki saatavien perinnästä 513/1999). Laskuttaminen ei siis ole saatavan perintää, koska toimenpide ei kohdistu erääntyneeseen saatavaan. Kuluttajasaatavan varsinainen vapaaehtoinen perintä aloitetaan yleensä ensimmäisen muistutuskirjeen jälkeen ja se tulisi aloittaa viimeistään 30 päivän kuluttua eräpäivästä. (Lindström 2014, 141, 271.) Tehokas vapaaehtoinen perintä minimoi saatavien vie-misen aikaa vievään ja kuluttajalle kalliimpaan oikeudelliseen perintään. Saatavana oleva pääoma aiheuttaa yritykselle päivittäin kustannuksia, joten saatavan ripeä kotiutuminen on aina yritykselle edullisempaa (Ijäs 2012, 30).

Vapaaehtoista perintää toteutetaan erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä eri tavoin. Yrityksen sisältä hoidettu vapaaehtoinen perintä kuuluu yleensä luotonhallinnan henkilöstön, erityisesti luotonvalvojan tehtäviin. Vapaaehtoinen perintä voidaan myös vaihtoehtoisesti siirtää ulkoisen tahon, kuten perintäpalveluyrityksen, asianajotoimiston tai lakiasiantoimiston hoidettavaksi. Perinnän ulkoistamisen hyötynä on usein asiantunteva, kustannustehokas ja tuloksellinen perintä. (Lindström 2014, 282.) Perintätoimissa on noudatettava perintälain mukaan hyvää perintätapaa riippumatta siitä kuka saatavan perintää hoitaa. Ammattimaista perintätoimintaa harjoittavalle on lisäksi asetettu perintälaissa erityisvaatimuksia. Hyvän perintätavan vastaista ovat muun muassa harhaanjohtavan tiedon antaminen, yksityisyyden suojan vaaran-taminen sekä tarpeettoman kulun tai haitan aiheuttaminen. Perintätoimissa on vältettävä kaikkea velallisen kannalta sopimatonta menettelyä ja maksujärjestelyihin tulee suhtautua vastuullisesti (Laki saatavien perinnästä 513/1999). Perinnän sävyn on syytä olla asiallista, mutta jämäkkää parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Sävyn on myös tiukennuttava maksuviiveen pitkittyessä, jotta perintätoimien ja seuraamusten uskottavuus säilyy.

Kuluttajasaatavan vapaaehtoisen perinnän keinoina voidaan käyttää kirjettä, puhelinta tai sähköistä kanavaa, kuten sähköpostia (Kontio Perintä 2022b). Yrityksen luottopolitiikassa määritellään ne keinot, joita yritys perintäprosessissaan käyttää (Kontio Perintä 2020a). Perintää voidaan toteuttaa eri keinoja yhdistelemällä. Perintätapa valikoituu yrityksen saatavien laadun, määrän, vakuuksien ja velkojan resurssien perusteella (Niemi 2014, 148). Sopivilla toimenpiteillä maksimoidaan perinnän hyötysuhde. Kirjeperintä on kustannuksiltaan edullisempaa kuin puhelinperintä, mutta toisaalta puhelinperintä on nopeampaa ja sen avulla velallista sitoutetaan tehokkaammin saatavan suorittamiseen (Lindström 2014, 273-277). Sähköpostin käyttäminen on puolestaan edullista ja nopeaa, mutta sen tehokkuus kärsii herkästi erilaisten sähköpostiviestille ominaisten epävarmuustekijöiden vuoksi (HE 241/2021 vp). Vapaaehtoisen perintätoimien ensisijainen tavoite on aktivoida velallista maksamaan saatava heti tai vähintään tavoittaa velallinen maksujärjestelyjen tekemiseksi. Perintäneuvottelut ja maksusuunnitelman laadinta liittyvätkin siten keskeisesti vapaaehtoiseen perintään.

Perintäneuvottelun myötä syntyvä maksusopimus on usein molempien osapuolten etu. (Niemi 2014, 149-150.)

Kirjeperintä on perinteinen ja yleisesti käytetty vapaaehtoisen perinnän keino. Sen käyttö on tehokasta etenkin, jos saatavia on kappalemäärällisesti paljon, mutta ne ovat euromääräisesti pienempiä (Lindström 2014, 273). Kirjeperintä sisältää maksumuistutusten ja maksuvaatimusten lähettämisen. Maksumuistutuksen lähettäminen on ensimmäinen toimenpide erääntyneen saatavan perimiseksi ja siihen sovelletaan siten perintälakia. (Visma 2022.) Maksumuistutus lähetetään yleensä velkojan toimesta ja sen tarkoituksena on huomauttaa velallista kohteliaasti erääntyneestä saatavasta, koska viivästyksen taustalla voi olla tahaton erehdys tai virhe (Lindström 2014, 175-177). Maksumuistutus lähetetään aikaisintaan 14 päivää erääntymisestä, mikäli velalliselta halutaan vaatia perintätoimista perintäkuluja. Kirjeperintä etenee usein maksuvaatimuksen lähettämiseen, mikäli velallinen ei reagoi maksumuistutukseen. Ammattimaisen perintätoiminnan harjoittajan on perintelain mukaan lähetettävä velalliselle maksumuistutuksen lisäksi maksuvaatimus ennen oikeudelliseen perintään siirtymistä. Maksuvaatimusta ei voida kuitenkaan lähettää ennen maksumuistutusta. (Laki saatavien perinnästä 513/1999.) Maksumuistutuksen lähettämiseen ei ole asetettu varsinaisia muoto- tai toimittamisvaatimuksia. Sen on kuitenkin annettava riittävät tiedot saatavan tunnistamiseen ja suorittamiseen. (HE 57/2012 vp.) Maksuvaatimus on puolestaan lähetettävä kirjallisesti tai muulla pysyvällä tavalla edellyttäen, että velallisen kanssa on sovittu muusta toimitustavasta saatavan erääntymisen jälkeen (Laki saatavien perinnästä 513/1999).

Vapaaehtoista perintää voidaan toteuttaa myös erilaisissa sähköisissä kanavissa. Yleisimmin käytettyjä sähköisiä kanavia kuluttajasaatavien perinnässä ovat sähköposti, e-laskutus ja sähköinen postilaatikko, esimerkiksi OmaPosti. (HE 241/2021 vp.) Sähköisten kanavien kautta toteutettu perintä täyttää kriteerin tiedonannon toimittamisesta pysyvällä tavalla, koska vastaanottaja voi tallentaa ja toisintaa tiedon muuttumattomana (Laki saatavien perinnästä 513/1999). Sähköiset toimittamistavat tuovat nopeutensa vuoksi tehokkuutta perimistöimiin edellyttäen, että viestintäkanava toimii tarkoituksenmukaisesti. Sähköisesti toteutettu saatavien perintä saattaa nykypäivänä tavoittaa kuluttajavelallisen jopa todennäköisemmin, kuin perinteinen kirjeposti etenkin tilanteissa, joissa kuluttaja on siirtynyt sähköisen postilaatikon käyttöön. Sähköiset kanavat tuottavat perintätoimissa kuitenkin myös erilaisia yleisiä haasteita sekä viestintäkanavakohtaisia haasteita. Haasteena voi olla muun muassa viestintäkanavan passiivisuus tai tiedon päätyminen automaattisen luokittelun myötä roskapostiin. Sähköisen kanavaa käyttäessä on vaikea varmistaa, että viesti on hyvän perintätavan mukaisesti tosiasiallisesti saavuttanut velallisen. (HE 241/2021 vp.)

Hallitus on tehnyt tammikuussa 2022 esityksen, jonka päämääränä on muun muassa joustavoittaa kuluttajasaatavien maksuvaatimusten toimittamista esimerkiksi sähköisen toimittamisen osalta. Esityksessä todetaan, että sähköisiä toimittamistapoja ei ole voitu hyödyntää

riittävästi maksuvaatimusten osalta, koska sähköisten kanavien käyttö perintätarkoituksessa on edellyttänyt velallisen nimenomaista hyväksyntää saatavan erääntymisen jälkeen. Esityksen ehdotuksena kuluttajavelallinen voisi tulevaisuudessa antaa ennakkosuostumuksen mahdollisen maksuvaatimuksen toimittamistavasta. Suostumus voisi koskea useampaa saatavaa ja tiettyä viestintäkanavaa. (HE 241/2021 vp.)

Puhelinperintä on vaativin tavallisimmista vapaaehtoisen kuluttajaperinnän keinoista, koska sen toteuttaminen vaatii huomattavasti resursseja. Puhelinperintä edellyttää ajankäyttöä, kattavaa asiantuntemusta, riittävää henkilöstöä ja toimivia työvälineitä. Sen käyttäminen on kustannussyistä suositeltavaa kohdistaa suurimpiin ja riskisimpiin saataviin (Lindström 2014, 277). Puhelinperinnän kannattavuus perustuu ensisijaisesti velallisen tavoittamiseen. Parhaassa tapauksessa velallisen kanssa saadaan neuvoteltua realistinen maksusopimus jo lyhyenkin yhteydenoton aikana. Puhelinneuvottelu on vuorovaikutustilanne, jonka myötä velallinen pyritään sitouttamaan saatavan suorittamiseen. Onnistuneen puhelinneuvottelun avaintekijöitä ovat riittävä tietotaito, kuuntelu, sopiva retoriikkaa ja määrätietoinen ote. Puhelinperinnän osaksi voidaan luokitella myös tekstiviestin lähettäminen perintätarkoituksessa. Tekstiviestiä voidaan käyttää muistuttamiseen, mikäli kyseisestä tiedonantotavasta on sopimussuhteessa sovittu. Tekstiviestitse lähetetyn muistutuksen tulee antaa muiden muistutustapojen tavoin oleelliset tiedot saatavasta sen suorittamiseksi. (HE 57/2012 vp.) Tekstiviestimuistutus voi toimia sopivana muistutustapana jo ennen kirjallisen maksumuistutuksen lähettämistä, mikäli maksuviiveeseen halutaan reagoida mahdollisimman pian (Kontio Perintä 2022b).

6 Luotonvalvonnan pääpiirteet

Luotonvalvonnalla pyritään varmistamaan luotonantajan saatava (HE 241/2006 vp.). Luotonvalvontaan kuuluu keskeisesti erilaiset luottosuhteeseen liittyvät tiedonhankinta-, seuranta- ja arviointitehtävät sekä vapaaehtoinen perintä (Lindström 2014, 172). Luotonvalvonta kuuluu usein osaksi yrityksen taloushallintoa (Ijäs 2002, 153). Etenkin suuremmissa yrityksissä luotonvalvonta hoidetaan luotonvalvojien toimesta. Luotonvalvonnan tärkeitä sidosryhmiä ovat asiakkaat, myynti ja oikeudellisen perinnän yhteyshenkilöt.

Luotonvalvojan toimenkuva vaihtelee yrityksen tarpeista riippuen ja sen vuoksi eri yrityksissä toimivien luotonvalvojien työtehtävät saattavat poiketa huomattavasti toisistaan. Luotonvalvonnan työtehtävät voivat sijoittua kaikkiin luottosuhteen vaiheisiin tai ne voivat painottua tiettyihin tehtäviin kuten, esimerkiksi vapaaehtoiseen perintään tai reskontranhoitoon. Luotonvalvonta arvioi ennen luottosuhteen syntyä asiakkaan luottokelpoisuuden luottopäätöksen perustaksi. Se tarkistaa arviointia varten asiakkaan luottotiedot ja hankkii muut oleelliset tiedot asiakkaan taloudellisesta tilanteesta. Näiden lisäksi luotonvalvonta käsittelee luottohakemuksia ja tekee luottopäätöksiä luottopäällikön rinnalla. Luottosuhteen aikana luotonvalvonta

seuraa puolestaan saatavien suorituksia, sekä asiakkaan maksukäyttäytymistä ja luottokelpoisuutta. Se arvioi asiakkaan tilannetta ja vakuuksia saatujen tietojen pohjalta sekä päättää mahdollisesta luottokiellosta. Luotonvalvonnasta käsin hoidetaan myös vapaaehtoista perintää sovituin menetelmin. Luotonvalvonta käynnistää tarvittaessa luottosuhteen lopulla oikeudellisen perinnän ja hoitaa luottotappiokirjausten tekemisen. (Lindström 2014, 1-2.) Näiden ohella luotonvalvonnalla on keskeinen rooli luottopolitiikan laatimisessa ja päivittämisessä (Ijäs 2002, 157).

Luotonvalvonnan tavoitteena on tunnistaa luotonantoon liittyvät taloudelliset riskit ja suojautua niiltä erilaisin toimenpitein. Riskienhallinnalliset toimenpiteet on suhteutettava riskiin ja kustannuksiin sopiviksi. Riskin ottaminen on luotonannossa välttämätöntä, joten esimerkiksi myynnin liiallinen rajoittaminen ei ole luotonvalvonnan riskienhallinnan näkökulmasta tarkoituksenmukaista. Luotonvalvonnan tavoitteena on myös pyrkiä maksuviiveen ripeään käsittelyyn. Edellä mainituin toimin varmistetaan saatavien kotiutumista luottosuhteen kaikissa vaiheissa. Luotonvalvonnan työn mittareina toimivat esimerkiksi luottotappioiden määrä, myyntisaamisten kiertonopeus ja eräänntyneiden saatavien osuus saatavista. (Ijäs 2002, 152-156, 161.) Ammattitaitoisella luotonvalvonnalla on merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen, koska kattava riskienhallinta ja tehokas vapaaehtoinen perintä tukevat oleellisesti saatavien kotiutumista. Myynti on tuottanut tosiasiallisesti tulosta vasta sitten, kun saatavasta on saatu suoritus (Talponen 2002, 12).

7 Luotonvalvonnan puhelintyö

Puhelin on sähköisten kanavien ohella tyypillinen luotonvalvonnan työväline. Puhelintyö liittyy keskeisesti myös Rahoituslaitos X:n luotonvalvonnan työnkuvaan, jossa puhelinkontaktit koostuvat sisään tulevista ja ulossoitetuista puheluista. Puhelinkontaktit pitävät sisällään sekä varsinaista puhelinperintää että neuvontaa ja tiedonantoa. Kaikki edellä mainitut kontaktit edellyttävät vankan substanssiosaamisen lisäksi erinomaista asiakaspalvelutaitoa. Luotonvalvojan on kyettävä hallitsemaan vaikeidenkin aiheiden sensitiivinen käsittely, koska maksuvaikeuksissa olevien asiakkaiden elämäntilanteet saattavat olla myös asiakkaalle hyvin vaikeita ja herkkiä. Sen lisäksi luotonvalvonnan on huomioitava puhelinasiakaspalvelun luonne, sillä kasvotonta asiakaspalvelua muuttaa ihmisten välistä viestintää merkittävästi. Luotonvalvonnan toteuttamaa puhelinperintää voidaan pitää sen ominaispiirteiden vuoksi jopa haastavimpana telemarkkinoinnin lajina (Lindström 2014, 275).

Luotonvalvonnan ulossoitot ja sisään tulevat puhelut ovat työntekijän näkökulmasta hyvin erityyppisiä keskenään, vaikka aihepiiri on usein samankaltainen. Ulossoittoihin valmistaudutaan tutustumalla asiakkaan tilanteeseen ja taustoihin ennen soittoa. Tilannekartoituksella tunnistetaan soiton päätavoite ja keinot, joilla tavoitteeseen pyritään. Ulossoitoissa keskustelua on

luontevaa johtaa puhelinerinnän tavoitteisiin, koska asiakkuus tunnetaan ennalta. Sisään tuleva puhelu on puolestaan puhelinerinnän näkökulmasta haasteellisempi, vaikka asiakkaan aktiivisuus viestii puhelinerinnän kannalta tärkeästä neuvotteluhaluudesta. Sisäänsoitoissa työntekijän on kyettävä muodostamaan käsitys asiakkaan tilanteesta yhteydenoton aikana ja johtamaan neuvottelua asiakkaan tarkoitusperistä riippumatta. Työntekijän ei pidä päätyä myöntämään aktiiviselle asiakkaalle toistuvasti lisää maksuaikaa tai muuta joustoa. Onnistunut maksuneuvottelu vaatii sisäänsoitoissa ulosottoa taitavampaa järjestelmäosaamista ja nokkelampaa tilannetulkintaa. Sisään tuleviin puheluihin voi valmistautua hyvällä perehdytyksellä, osaamisen ylläpitämisellä ja riittävällä ohjeistuksella. Riittävä ohjeistus auttaa työntekijää hoitamaan tyypillisimpiä tilanteita ja kysymyksiä.

Luotonvalvonnan puhelintyö on emotionaalista työtä, jossa luotonvalvoja pyrkii edistämään asiakaspalvelun tavoitteita sekä positiivista asiakaskokemusta hallitsemalla ja ilmaisemalla omia tunteitaan tarkoituksenmukaisesti. Hochschild mukaan emotionaalinen työ (*emotional labor*) on työtä, jossa työntekijä saa aikaan tai tukahduttaa tietyn tunteen ylläpitääkseen oikeanalaista mielentilaa muissa. Emotionaalinen työ edellyttää työntekijältä mielen ja tunteen koordinoitua. Hochschildin näkemyksen mukaan emotionaaliseen työhön on tunnusomaista kasvokkain tai äänen välityksellä suoritettu työ, tunnetilan luominen toiselle ihmiselle työntekijän toimesta sekä se, että työnantaja voi koulutuksen ja valvonnan kautta hallita työntekijän emotionaalista toimintaa. (Hochschild 2012, 20, 102.) Luotonvalvonnan puhelintyössä emotionaalinen työ näyttäytyy esimerkiksi silloin, kun asiakasta pyritään sitouttamaan saatavan suorittamiseen tai kun asiakkaan esiin tuomaa häpeän tunnetta halutaan lieventää. Emotionaalista työtä edellyttää myös muun muassa tilanne, jossa asiakkaan epäkorrekti käytös käsitellään ammattimaisen asiallisella ja tyynellä lähestymistavalla. Emotionaalinen työ voi aiheuttaa työntekijässä erilaisia, toistuvia tunnepiikkejä, jotka vaikuttavat työntekijän emotionaaliseen kuormittuneisuuteen eri tavoin yksilöstä riippuen. Luotonvalvonnan puhelintyön kaltainen emotionaalinen työ vaatii emotionaalista palautumista, jotta kuormittuneisuus ei kasva hallitsemattoman suureksi. Työntekijän on tärkeää tunnistaa itselle merkitykselliset emotionaalisen palautumisen keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Tällaisia palautumisen keinoja voivat olla esimerkiksi tauon pitäminen, oman kokemuksen jakaminen tai liikunta. (Jääskinen 2021.)

7.1 Asiakaskohtaaminen ja asiakaskokemus

Asiakaskohtaamiset ovat merkittävä osa Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnan päivittäistä työtä. Jokainen asiakaskohtaaminen on ainutlaatuinen ja siten myös uusi mahdollisuus luoda myönteinen asiakaskokemus. Ennakkoluuloille tai -oletuksille ei ole sijaa asiakaspalvelutyössä, sillä työntekijän asennoituminen ja lähestymistapa määrittelevät merkittävästi puhelinkeskustelun kulkua. Asiakkaan ensivaikutelman on todettu muodostuvan jo ensimmäisen kahdeksan sekunnin aikana ja se on suhteellisen pysyvä. Negatiivinen ensivaikutelma ei ole

lopullinen tuomio, mutta sen muuttaminen on melko haastavaa lyhyen puhelinkeskustelun aikana. Huonon ensivaikutelman myötä asiakaspalvelutilanne saattaa ajautua negatiivisen vuorovaikutuksen kehään, joka vaikeuttaa yhteistyötä. Hyvä ensivaikutelma mahdollistaa puolestaan positiivisen vuorovaikutuksen kehän, jonka myötä asiakaskohtaaminen päättyy todennäköisemmin toivottuun lopputulokseen. (Aarnikoivu 2005, 93-94.) Positiiviseen vuorovaikutuksen kehä voidaan saavuttaa myös lähtökohdasta, jossa asiakkaalla on valmiiksi negatiivinen suhtautuminen asiakaspalvelijaan tai yritykseen. Tämän edellytys on kuitenkin se, että asiakaspalvelija suhtautuu asiakkaaseen positiivisesti ja hallitsee haastavan tilanteen. (Aarnikoivu 2005, 79.)

Hyvän ensivaikutelman ja asiakaskokemuksen muodostuminen on monen asian summa. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan subjektiivisten tulkintojen ja tunteiden pohjalta, jotka syntyvät puolestaan erilaisten kohtaamisten myötä. Oleellista on ymmärtää, että asiakaskokemus ei ole asiakkaan tietoinen valinta. Yritys voi kuitenkin tavoitella mielekkään asiakaskokemuksen luomista asiakaskokemuksen johtamisella. Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtana on käsitys siitä, että kaikki yrityksen toiminnot luovat osaltaan asiakaskokemusta suoraan tai välillisesti. Esimerkiksi asiakaspalvelu luo asiakaskokemusta suoraan tarjoamalla asiakkaalle laadukasta palvelua. IT-osasto puolestaan huolehtii järjestelmien toimivuudesta mahdollistaakseen sujuvan asiakaspalvelun ja vaikuttaa näin asiakaskokemukseen välillisesti. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11-15.) Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnalla ei ole varsinaisia myynnillisiä tavoitteita, mutta tästä huolimatta positiivisen asiakaskokemuksen tavoittelu on tärkeää. Hyvä asiakaskokemus sitouttaa asiakasta esimerkiksi maksusopimukseen huomattavasti tehokkaammin kuin huono asiakaskokemus. Huomionarvoista on myös se, että luotonvalvonnan asiakkaisiin lukeutuu potentiaalisia tulevia asiakkaita, joten myönteinen asiakaskokemus vahvistaa sitoutumista yritykseen. Luotonvalvonnan asiakaspalvelutyöllä on luonnollisesti myös vaikutus yrityksen maineeseen.

Asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät edustavat asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalle koko yritystä ja siten asiakaspalvelijalla on asiakaskokemuksen muodostumisessa merkittävä rooli (Aarnikoivu 2005, 21). Puhelinasiakaspalvelija voi vaikuttaa hyvään asiakaskokemukseen pääasiassa asiakaslähtöisen palvelun ja viestinnän keinoin. Asiakaslähtöisen palvelun lähtökohta on tiedostaa ihmisen perustarve tulla hyväksytyksi, huomatuksi ja kuulluksi. Näiden tarpeiden huomioiminen on jokaisen onnistuneen asiakaskohtaamisen perusta. Yhtä tärkeänä voidaan pitää asiakaskohtaamisen vuorovaikutuksen aitoutta, luotettavuutta ja ymmärtävyyttä. (Juuti, P. 2015, 110-111.) Hyvä asiakaspalvelija on palvelualtis ja muuntautumiskykyinen neuvottelija, joka kykenee huomioimaan asiakkaan tarpeet ja vastaamaan niihin (Aarnikoivu 2005, 98). Puhelinasiakaspalvelija voi viestiä asiakkaalle sanojen ja äänen avulla. Oikeiden sanojen ja ilmaisujen käyttäminen on viestinnän kannalta merkityksellistä. Ei ole esimerkiksi yhdentekevää käyttääkö asiakaspalvelija menehtyneestä henkilöstä termiä kuollut, vainaja, menehtynyt tai edesmennyt. Edellä mainitut termit tarkoittavat kielellisesti

samaa, mutta niiden sävyerot ovat melko erilaisia. Sopivat sanat tarvitsevat kaverikseen oikean äänensävyn ja puhetyylin sanoman vahvistamiseksi. Rauhallinen ja melko matala äänensävy koetaan usein miellyttäväksi. Selkeä puhetyyli sisältää puolestaan taukoja sekä painotuksia, joilla korostetaan tärkeitä seikkoja. Puhelinasiakaspalvelija voi myös puhua asiakkaan kanssa ”samaa kieltä” toistamalla asiakkaan käyttämiä termejä lisäten näin asiakkaan ymmärteyksi tulemisen kokemusta. (Aarnikoivu 2005, 120-121.) Asiakaspalvelutilanteeseen ei ole yleispätevää viestintätapaa, vaan sopivan viestintätavan voi tulkita nopeasti asiakasta kuuntelemalla. Asiakaspalvelija voi vaikuttaa asiakaskokemukseen lukuisin tavoin, mutta samalla on tärkeää tiedostaa, että keskustelun luonne ei ole aina työntekijästä riippuvaista. Joissakin haastavissa tilanteissa asiakkaan tausta ja tunnetila voivat vaikuttaa niin hallitsevasti puhelin keskustelun kulkuun, että taitavakaan asiakaspalvelija ei onnistu kääntämään tilannetta myönteiseksi.

7.2 Puhelinpalvelun haasteet

Puhelinpalvelu on yrityksen tuottama asiakaspalvelun muoto, jolla pyritään tarjoamaan yhteyttä ottavalle asiakkaalle asiantuntijamaista ja joutuisaa palvelua. Puhelinpalveluun liittyy työntekijän perspektiivistä asiakaspalvelukanavalle tyypillisiä haasteita yrityksestä riippumatta. Tällaisia keskeisiä haasteita ovat muun muassa puhelinasiakaspalvelun nopeus ja vuorovaikutuksen taitaminen. Nykypäivänä asiakkaan odotuksissa korostuu asiakaspalvelun nopeus ja sujuvuus sekä kerralla kuntoon -mentaliteetti (Korteso & Löytänä 2011, 87). Puhelinpalvelun nopeatempoisuus edellyttää hyvää tietotaitoa ja ratkaisukeskeisyyttä. Asiakkaan tilanne on ymmärrettävä nopeasti niukoillakin taustatiedoilla ja ratkaisuun on ensisijaisesti pyrittävä saman yhteydenoton aikana. Puhelin on viestintäkanavana tehokas vuorovaikutteisuuden ansiosta, mutta onnistunut puhelinviestintä on taitolaji. Asiakkaalle on kyettävä viestimään selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti minimaalisella elekielellä. Puhelinviestinnässä sanojen painoarvon on todettu olevan 20 % kommunikaatiosta ja äänen painoarvon 80 %, mikä poikkeaa huomattavasti kasvokkain käydystä keskustelusta, jossa kehonkielen merkitys on jopa 55 % kommunikaatiosta (Aarnikoivu 2005, 118-120).

Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnan puhelinpalvelussa kohdataan myös edellä mainittuja haasteita päivittäin. Puhelussa on kyettävä tunnistamaan asiakas ja hänen osallisuutensa asiaan tarkasti, jotta tiedetään millaista tietoa henkilölle voi luovuttaa. Soittajan asia on myös tunnistettava siinä määrin, että luotonvalvontaan kuulumattomat puhelut osataan ohjata tarvittaessa seuraavalle taholle. Velallisen yhteydenotossa on puolestaan hahmotettava nopeasti asiakkaan kokonaistilanne ja huomioitava historia, jotta maksuneuvottelussa päästään parhaimpaan lopputulokseen. Vaikeiden aiheiden käsittelyssä korostuu puolestaan taitavan puhelinviestinnän merkitys. Näissä tilanteissa työntekijän on kyettävä taiteilemaan sujuvasti asiakkaan tunnetilan ja asiasisällön välillä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Kelan toteuttama tutkimus vuodelta 2013 ottaa myös kantaa puhelintyön vuorovaikutuksen haasteisiin ja hyviin käytäntöihin Kelan puhelinpalvelun näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että puhelinpalvelussa esiintyy useita vuorovaikutukseen liittyviä haasteita, kuten esimerkiksi tietojärjestelmän käytön ja vuorovaikutuksen yhdistäminen, kuuntelun osoittaminen, sopivan informoinnin varmistaminen sekä erilaiset ymmärrysongelmat ja niiden havaitseminen. Tutkimuksessa todettiin, että tietojärjestelmän käyttö on vuorovaikutuksellisesti haasteellista puhelinasiointin yhteydessä, koska asiakas ei näe työntekijää. Työntekijän onkin siis kyettävä viestimään taustatoimenpiteistään asiakkaalle riittävällä laajuudella ja välttää samanaikaisesti ääneen ajattelua. Tutkimuksessa korostettiin, että kuuntelu ei ole puhelinkeskustelussa vain hiljaa olemista, vaan kuuntelun ilmaiseminen on tärkeää. Kuunteluilmausten puuttuminen saattaa viestiä asiakkaalle virheellisesti esimerkiksi asiakaspalvelijan ymmärtämättömyydestä tai ärtymyksestä. Tutkimuksessa havaitut asiakkaan ymmärrysongelmat olivat puolestaan seurausta aiemmista kohtaamisista tai puhelinkeskustelun vaiheista. Tärkeänä pidettiin sekä ymmärrysongelmia aiheuttavien tekijöiden välttämistä puhelinviestinnässä että jo syntyneiden ymmärrysongelmien havaitsemista asian korjaamiseksi. (Lappalainen, Raevaara & Sorjonen 2013, 251-266.)

7.3 Puhelinasiakaspalvelua tukevat tekijät

Puhelinasiakaspalvelutyö on vaativaa ihmisläheistä työtä, jossa työn mielekkyyttä lisäävä ja kuormittavuutta vähentävä tekijä on hallinnan tunne. Työntekijän ammattitaito ja hyvinvointi vahvistuvat, kun hän kokee hallitsevansa työnsä riittävän hyvin. (Työturvallisuuskeskus, 2021.) Puhelinasiakaspalvelutyössä hallinnan tunteen kannalta keskeisiä osa-alueita ovat varsinainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa, asiaosaaminen ja järjestelmäosaaminen. Seuraavissa kappaleissa keskitytään oman kokemuksen kautta näiden puhelinasiakaspalvelun osa-alueiden hallinnan tunnetta vahvistaviin tekijöihin.

Vuorovaikutustilanteessa hallinnan tunnetta horjuttavat tekijät liittyvät usein haastavan asiakastilanteen käsittelyyn. Työntekijän on hyvä oppia tunnistamaan asiakkaan käyttäytymisen taustasyitä ja omaksua konkreettisia toimintamalleja haastavan tilanteen hoitamiseen (Työturvallisuuskeskus, 2021). Haastavien tilanteiden ennakointi tarjoaa työntekijälle tärkeitä selviytymiskeinoja niin häiriökäyttäytymiseen kuin aggressiivisen asiakkaan kohtaamiseen. Vuorovaikutustilanteen hallinnan tunnetta tukee myös selkeä käsitys siitä, millaista viestiä asiakkaalle halutaan välittää tyypillisissä tilanteissa. Tätä käsitystä voidaan vahvistaa käymällä esimerkiksi läpi, millaista konkreettista termistöä tai lähestymistapaa eri tilanteissa on sopivaa ja tarkoituksenmukaista käyttää. Puhelinasiakaspalvelussa toimiva työntekijä hyötyy usein myös erilaisista puheluun liittyvistä vinkeistä, joita voi saada oman puhelun kuuntelusta tai kollegan seuraamisesta. Puhelinasiakaspalvelussa on oleellista tunnistaa omien puheluidensa hyviä käytänteitä ja kehitettäviä kohteita, jotta työnteossa voi saavuttaa mielekkään varmuuden.

Työtehtävän asiaosaaminen tuottaa työntekijälle työssä kenties jopa suurimman hallinnan tunteen. Asiaosaaminen on työnteon perusta ja sen hallitseminen on laadukkaan työskentelyn edellytys. Työn asiaosaamista tukee lähtökohtaisesti työntekijän soveltuvuus ja riittävä perehdytys, mutta myös jatkuva osaamisen ylläpito. Erilaiset käytännölliset ohjeet toimivat myös hyvänä asiaosaamisen tukena asiakaspalvelutilanteessa ja vähentävät muistinvaraisuutta. Ammattitaitoinenkin työntekijä saattaa välillä kokea tarvetta turvautua ohjeisiin etenkin, jos työn asiasisältö on laaja. Puhelinasiakaspalvelussa ohjeiden tulisi olla käyttäjäystävällisiä ja helposti saatavilla, jotta ne tarjoavat parhaan hyödyn nopeatempoisessa ympäristössä. Hyvä asiaosaaminen antaa työntekijälle valmiudet palvella asiakasta vakuuttavasti ja ratkaisukeskeisesti.

Puhelinasiakaspalvelussa järjestelmäosaamisella on keskeinen rooli. Työntekijän on navigoitava sujuvasti eri järjestelmien välillä puhelinkeskustelun lomassa ja saatava haettu tieto mutkattomasti. Kaikki järjestelmän käytön vaatima huomio vie keskittymisen pois varsinaisesta asiasta eli asiakaspalvelusta ja sen vuoksi järjestelmien tunteminen on työn sujuvuuden kannalta oleellista. Järjestelmien käyttö rutinoituu toistojen myötä, mutta niiden toimintaan on syytä perehtyä huolella niin työsuhteen alussa kuin järjestelmävaihdon yhteydessä. Jokainen näppärä järjestelmäniksi antaa työntekijälle enemmän aikaa suorittaa varsinaista tehtävää. Odottamiseen käytetyt hetket koetaan asiakkaan taholta usein huomattavasti pidempinä puhelimesta kuin kasvojen, koska asiakas ei voi havaita taustatyötä.

8 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyössä toteutettiin tutkimus, jonka pyrkimyksenä oli saada suuntaviivoja kehittämistyön tuotoksen eli ohjeistuksen sisällön kehittämiseen. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui luonnollisesti Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnan työntekijät, koska he ovat myös lopullisen tuotoksen käyttäjiä. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden ohjeistuksen tarvetta erilaisissa puhelimesta tapahtuvissa asiakaspalvelutilanteissa. Tutkimuksessa haluttiin erityisesti selvittää, millaisia ohjeita työntekijät ovat tarvinneet, mikäli he ovat kokeneet tarvetta lisäohjeistukselle. Tutkimuksen odotettiin tuottavan lisäarvoa ohjeistuksen kehittämiseen, sillä toimeksianto osoitti ohjeistukselle olevan tarvetta.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen myötä haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden kokemista tarpeista ja kehittää ohjeistuksen sisältöä näitä tietoja mukailleen. Laadullisen tutkimuksen tutkimusote soveltui parhaiten opinnäytetyön kehittämistyön tavoitteisiin, sillä sitä hyödyntämällä voitiin tavoitella syvempää ymmärrystä työntekijöiden näkemyksistä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus olisi todennäköisesti tuottanut opinnäytetyön tutkimuksen kannalta epärelevantteja tai liian johdateltuja tuloksia. Määrällisen tutkimuksen tuloksia olisi tässä tapauksessa

ohjannut pikemminkin tutkijan näkemykset kuin kohderyhmän näkemykset. Edellä esitetty perustuu määrällisen tutkimuksen ominaisuuksiin, johon lukeutuvat muun muassa numeeriset tulokset ja tarkoin strukturoitu aineiston keräystapa. Määrällisellä tutkimuksella tavoitellaan ilmiön ymmärtämisen sijaan sen kuvaamista. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadullista kyselytutkimusta. Kyselytutkimus mielletään tavallisesti määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, mutta sitä voidaan hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa. Erilaiset aineistonkeruutavat eivät ole täysin sidoksissa vain tiettyyn tutkimusotteeseen, joten niitä voidaan käyttää joissain määrin myös ristikkäin. Kyselyssä hyödynnettiin avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia laadullisen tutkimuksen tyypilliseen kysymykseen; millainen. (Heikkilä 2014, 13-15.) Kyselytutkimus kohdennettiin koko luotonvalvonnan tiimille, jotta ohjeistuksen sisällön kehittämiseen saataisiin mahdollisimman kattavasti työntekijöiden näkemyksiä. Aineistonkeruumenetelmänä harkittiin myös muutaman työntekijän haastattelua, mutta kyseistä menetelmää ei valittu, koska haastattelun vuorovaikutuksellisuuden ei arvioitu tuottavan merkittävää lisäarvoa tutkimukselle. Näkemys perustui siihen, että vastaajille osoitetut kysymykset edellyttivät vastaajalta menneisyyden muistelua, joka on usein puhutussa muodossa hajanaista tajunnanvirtaa. Vastausten arveltiin olevan selkeämpiä ja johdonmukaisempia kirjallisessa muodossa annetuissa vastauksissa. Vastaaja voi tällöin käyttää kysymyksen pohdintaan tarvitsemansa ajan, kokematta painetta vastata ”vain jotakin” tietyn ajan kuluttua.

8.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Kysely toteutettiin anonymisti Teams -kyselynä 32:lle luotonvalvojalle. Teams valikoitui kyselyn alustaksi, koska se tarjosi kyselyn toteuttamiseen riittävät tekniset ominaisuudet ja oli vastaajille jo entuudestaan tuttu. Tutun alustan arveltiin madaltavan vastaamisen kynnystä ja mahdollistavan näin paremman vastausprosentin. Kysely jaettiin työntekijöille Teams -kanavalla ja sen vastausajaksi asetettiin yksi viikko. Kyselytutkimuksen toteuttamisen lähtökohdaksi oli yksinkertaisen ja ajatuksia herättävän kyselyn laatiminen. Tutkimuksen kyselylomakkeen sisältö on opinnäytetyön liitteessä 1, mutta tutkimusaineistoa ei julkaistu sopimuksen mukaisesti.

Kyselyn laadinta aloitettiin luokittelemalla luotonvalvonnan työssä kohdattavat tyypillisimmät asiakastilanteet. Luokittelussa hyödynnettiin lähinnä omaa kokemusta lukuisista asiakaskohtaamisista luotonvalvonnan työtehtävässä. Asiakaskohtaamiset luokiteltiin pääasiassa asiakkaiden elämäntilanteiden, kuten esimerkiksi työttömyyden tai opiskelun mukaan. Luokittelussa huomioitiin lisäksi asiakasryhmät, jotka ovat sisäänsoitoissa korostuneessa osassa, mutta eivät ole luokiteltavissa elämäntilanteen mukaan. Tällaisia edellä mainittuja asiakasryhmiä olivat muun muassa yritys- ja velkajärjestelyasiakkaat.

Asiakasryhmien luokittelua hyödynnettiin kyselyn rakenteen muotoilussa. Vastaaajilta kartoitettiin ohjeistuksen tarvetta asiakasryhmittäin. Kysely rakennettiin siten, että vastaajalta tiedusteltiin aluksi pakollisella vaihtoehtokysymyksellä, oliko hän kohdannut lisäohjeistuksen tarvetta tietyssä asiakasryhmässä. Mikäli tarvetta ei vastaajan mukaan ollut, siirryttiin kyselyssä suoraan seuraavan asiakasryhmän käsittelyyn. Mikäli lisäohjeistuksen tarvetta oli koettu, pyydettiin vastaajaa määrittelemään pakolliseen avoimeen kenttään tarkemmin, millaista ohjeistusta oli kaivattu. Kysely toisti samaa kaavaa jokaisen asiakasryhmän kohdalla. Kyselyn pakollisten avointen kysymysten määrä riippui siitä, oliko vastaaja kokenut lisäohjeistuksen tarvetta asiakasryhmässä vai ei. Enimmillään avointen kysymysten määrä olisi ollut 12 kappaletta, siinä tapauksessa, että vastaaja olisi kohdannut lisäohjeistuksen tarvetta kaikissa asiakasryhmissä. Lopuksi vastaajalta kysyttiin vapaaehtoisella avoimella kysymyksellä, oliko hän kohdannut lisäohjeistuksen tarvetta jossakin muussa toistuvassa asiakastilanteessa. Viimeisellä kysymyksellä varmistettiin, että vastaaja tuo esille myös sellaiset aiheeseen liittyvät ajatukset, joita luokittelussa ei kyetty huomioidaan. Viimeisessä kysymyksessä haluttiin rajata kysymyksen muotoilulla yksittäiset poikkeavat tilanteet vastausten ulkopuolelle, koska kyseiset vastaukset eivät palvelisi tarkoitusta.

Kyselyn saatesanoilla ja asiakasryhmien luokittelulla pyrittiin helpottamaan vastaajan orientoitumista kyselyyn. Saatesanoilla ilmaistiin kyselyn tarkoitus ja ohjattiin vastaaja keskittymään pohdinnassaan nimenomaisesti puhelimesta tapahtuviin asiakaspalvelutilanteisiin, jotka saattavat kaivata pikaisiakin vinkkejä. Vastaajaa kehoitettiin tarkastelemaan lisäohjeistuksen tarvetta esimerkiksi sisäänsoittojen näkökulmasta. Luokittelun avulla vastaaja johdatettiin rajattuun aiheeseen ja tämän arvioitiin parantavan vastaajan kykyä prosessoida aiempia asiakaskohtaamisia ja niihin liittyviä haasteita. Asiakaskohtaamiset luokiteltiin 12:een asiakasryhmään, jotka käyvät ilmi kyselytutkimuksen kysymyksistä liitteestä 1. Kyselyn ennakoitiin jäävän epäkonkreettiseksi, mikäli asiakasryhmien luokittelua ei olisi tehty ja lisäohjeistuksen tarvetta olisi kartoitettu vain yleisellä tasolla. Tällöin vastaajan olisi ollut hankalampi mainita yksilöityjä seikkoja, vaikka hän olisi kohdannut useita tilanteita, joissa lisäohjeistus olisi ollut tarpeellinen. Kysely pyrittiin kuitenkin toteuttamaan siten, että vastaajaa ei johdatella liikaa tietyn haasteen äärelle, jotta vastaajan ajatuksia ja näkemyksiä ei tahattomasti rajoiteta. Tämä varmistettiin siten, että vastaajalle ei tarjottu vastaamisen tueksi esimerkkejä mahdollisista ongelmatilanteista, vaikka tällaista suunnitelmavaiheessa pohdittiin.

8.2 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kyselyyn vastasi 15 henkilöä ja vastaajaprosentiksi saatiin 47 %. Tutkimusaineistoa analysoitiin hyödyntämällä tulosten värikoodausta. Värikoodauksen avulla tutkimusaineiston tulokset kyettiin pelkistämään oleellisen tiedon tunnistamiseksi. Kaikissa kyselyn asiakasryhmissä oli esiintynyt lisäohjeistuksen tarvetta ja jokaiseen avoimeen kysymykseen saatiin vastauksia enemmän kuin yksi kappale. Viimeiseen vapaaehtoiseen, vapaamuotoiseen avoimeen kysymykseen

ei saatu vastauksia. Eniten lisäohjeistusta oli kaivattu velkajärjestely-, ero- ja kuolintapauksissa. Vähiten lisäohjeistusta oli puolestaan kaivattu tilanteissa, joihin liittyy vanhempainvapaata, opiskelu ja eläke.

Vastauksissa korostuivat erilaisiin elämäntilanteisiin sekä tukiin ja korvauksiin liittyvät kysymykset. Näiden lisäksi vastaajien kysymykset liittyivät työtehtävän rajoihin koskien sitä, mitä hoidetaan ja mitä ohjataan eteenpäin. Elämäntilanteita koskevilla vastauksilla kaivattiin yleistä osaamista ja ymmärrystä erilaisista asiakkaan elämäntilanteista. Tietty elämäntilanne saattaa olla työntekijälle hyvinkin vieras, eikä asiakkaan kanssa välttämättä osata puhua ”samaa kieltä”. Tukiin ja korvauksiin liittyen kaivattiin erityisesti tietoa siitä, millaisia tukia ja korvauksia eri tilanteissa on mahdollista hakea ja miten nämä vaikuttavat asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen. Perustason ymmärrys yleisistä tuista ja korvauksista auttaa työntekijää hahmottamaan asiakkaan taloudellista kokonaistilannetta, joka on maksuneuvotteluiden kannalta oleellista. Asiakasta osataan myös opastaa huomioimaan mahdolliset tuet kohtuullisen maksukyvyyn säilyttämiseksi erilaisissa elämän muutostilanteissa.

Tutkimusaineistosta voitiin havaita myös vastauksia, jotka olivat tutkimuksen kannalta epärelevanttejä. Tällaiset vastaukset sisälsivät esimerkiksi työn taustatehtäviin liittyviä kysymyksiä tai nykyiseen toimintatapaan liittyviä kannanottoja. Tällaiset vastaukset eivät tukeneet tutkimuksen varsinaista tavoitetta. Osa vastauksista oli myös hyvin tilannekohtaisia, eikä niitä ole siksikin mahdollista ratkaista yleisellä ohjeistuksella. Osa vastauksista voidaan tarvittaessa kuitenkin hyödyntää jatkossa esimerkiksi koulutustarpeen suunnitteluun, vaikka ne eivät tuottaneet tutkimukselle lisäarvoa.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä sen tulokset antoivat tavoitteen mukaisesti konkreettisia suuntaviivoja ohjeistuksen kehittämiseen. Tutkimusaineisto osoitti, että kyselyllä onnistuttiin herättämään vastaajissa tutkimuksen kannalta tärkeitä ajatuksia. Vastausprosentti oli kohtalainen ja käytetyllä aineistonkeruumenetelmällä saatiin kerättyä useamman työntekijän arvokkaita näkemyksiä. Saatujen vastausten perusteella kyselyn vastausrakenne oli toimiva kyselyn tavoitteeseen nähden, eikä vastaajilta kerätty turhaa tietoa. Avoimia kysymyksiä saattoi olla vastauksista riippuen useita, mutta vastauksien perusteella vastausrakenne ei osoittautunut liian raskaaksi. Vastauksia saatiin jopa enemmän kyselyn loppupuolen avoimiin kysymyksiin, alkupuolen kysymyksiin verrattuna.

Tutkimuksen haasteeksi osoittautui puhelintyön ja muun työn erottaminen kyselyssä toisistaan, sillä ne linkittyvät arjen työssä vahvasti toisiinsa. Kysymysten muotoilu saattoi myös jäädä monitulkintaiseksi, etenkin jos alun saatesanat jäivät huomiotta. Näiden seikkojen vuoksi tutkimusaineiston arvioitiin tuottaneen tutkimuksen kannalta myös epärelevanttia tietoa. Tutkimuksen vastausprosenttia olisi puolestaan voitu pyrkiä kasvattamaan, jotta

kyselytutkimuksen hyöty olisi kyetty maksimoimaan. Vastauksia saatiin kuitenkin melko reilusti, eikä laadullisessa tutkimuksessa määrää voida pitää laadun mittarina.

9 Yhteenveto

Opinnäytetyön tuotoksena valmistui Rahoituslaitoksen X luotonvalvonnan puhelintyötä tukeva ohjeistus. Ohjeistus laadittiin Word-tiedostomuotoon, jonka etuna pidettiin sen helppokäyttöisyyttä ja muokattavuutta. Ohjeistuksen runko rakennettiin otsikointi -ominaisuutta hyödyntäen, jotta oleellisen tiedon löytäminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Sisältö koostettiin nimenomaisesti puhelintyön tarpeita mukaillen ja sen ulkopuolelle pyrittiin jättämään kaikki sellainen tieto, joka ei todennäköisesti edellytä erityisen pikaista saavutettavuutta. Sisällön rajaaminen osoittautui melko haastavaksi, mutta se oli ensiarvoisen tärkeää ohjeistuksen käytettävyyden vuoksi. Rajaamista haastoi muun muassa se, että moni työssä käsiteltävä aihe liittyy läheisesti toisiinsa ja näistä oli pyrittävä erottamaan asioiden oleellisuus puhelintyön kannalta. Sisällön rajaamisessa ja suunnittelussa hyödynnettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti kyselytutkimuksen tuloksia, työtehtävän aiempaa, laaja-alaista toimintaohjetta sekä omia havaintoja. Valmiin ohjeistuksen osioita olivat muun muassa asiakkaan tunnistaminen, maksuohjeet, koonti käsiteltävistä luottotuotteista sekä erittely eteenpäin ohjattavista tapauksista yhteystietoineen. Ohjeistus sisälsi myös yleistietoa erilaisista elämäntilanteista sekä niiden erityispiirteistä luotonhoidon näkökulmasta. Jokaiseen valittuun elämäntilanteeseen liittyvä osio rakentui kappaleista; selvitä, huomioi ja hyvä tietää. Osioiden jäsentelyllä pyrittiin helpottamaan ohjeiden tulkintaa sekä käytettävyyttä. Valmis ohjeistus vastaa kehittämistyön tavoitteita ja sitä voidaan edelleen muokata työyhteisön muuttuvien tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön laadulliseen kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa luonnollisesti heikentävästi se, että tulosten analysointi nojautuu yhden henkilön varaan. Yhden henkilön toteuttama tulosten analysointi lisää subjektiivisen tulkinnan vaikutuksia, joita on tässä opinnäytetyössä pyritty pienentämään tietoisella objektiivisuudella. Tutkimuksen luotettavuutta heikensi myös osaltaan se, että saatesanojen lisäksi kyselytutkimuksen kysymyksissä ei korostettu puhelimen roolia. Edellä mainitulla seikalla saattoi olla vaikutus vastauksiin, mikäli kyselyn saatesanat jäivät vastaajalta huomiotta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävä tekijä oli puolestaan se, että kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa käytiin vuoropuhelua työelämäedustajan kanssa. Tämän vuoropuhelun ansiosta kyselytutkimuksen sisältö voitiin laatia objektiivisemmalla otteella. Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimusaineiston riittävyys, jonka voidaan toteutetussa tutkimuksessa arvioida olleen tarkoitusta varten riittävä. Arvio perustuu siihen, että tutkimusaineisto käsitti usean eri henkilön näkemykset, joten variaation esiintyvyys vastauksien osalta oli todennäköinen.

Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmavaiheen jälkeen määrätietoisella aikataululla eteenpäin läpi opinnäytetyön toteutuksen. Aikataulupaine oli varsin huomattava, sillä opinnäytetyötä työstettiin tavoitteellisesti töiden ohella. Opinnäytetyön sisältö rakentui suunnitellusti opinnäytetyön aiheen ympärille, keskittyen sekä luotonvalvontaan että puhelintyöhön. Työssä nähtiin tarpeelliseksi perehtyä myös kuluttajaluottoihin, luottoprosessiin ja luottoriskiin yleisesti, jotta luotonvalvonnan työn tavoite ja merkitys konkretisoitui. Opinnäytetyöprosessi osoittautua pitkäjänteisyyttä ja motivaatiota vaativaksi projektiksi, jonka valmistumista edesauttoi mielenkiintoinen ja merkityksellinen aihe sekä sujuva yhteistyö toimeksiantajan kanssa. Työelämäedustajalta saatiin opinnäytetyön aikana tukea ja arvokkaita näkemyksiä sekä kyselytutkimuksen laatimiseen että ohjeistuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi tuki ammatillista osaamistani merkittävästi, sillä opinnäytetyössä tutustuttiin kattavasti työhön liittyvään lainsäädäntöön, kirjallisuuteen sekä sähköiseen aineistoon. Opinnäytetyön myötä luotonvalvonnan työtehtävän linkittyminen liiketoimintaan konkretisoitui entisestään, laajentaen näin ymmärrystä oman työn merkityksestä. Opinnäytetyön kautta muodostui myös syvempi käsitys luotonantoprosessista, luoton elinkaaresta ja luottoriskin vaikutuksista. Puhelintyön käsittely tarjosi puolestaan erinomaisen tilaisuuden tarkastella omia toimintatapoja ja kehittää omaa puhelintyöskentelyä konkreettisten huomioiden kautta. Aiheeseen perehtyminen lisäsi ymmärrystä siitä, miten suuri merkitys puhetyöllä on puhelinasiakaspalvelun onnistumiseen. Puhelintyön käsittely toimi myös tärkeänä muistutuksena siitä, että omaa osaamista on mahdollista kehittää entisestään, vaikka käytössä olevat työskentelytavat tuntuisivat toimivilta.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Hallipelto, A. 2021. Talousosaaminen 2020-luvulla. Helsinki: Tietosanoma.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing.

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

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media.

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

Makkonen, A. 2012. Vastuullinen luotonanto. Helsinki: Finva.

Niemi, M-L. 2014. Luotto-oikeus Luottotyypit, perintäprosessit ja takaisinsaanti. Helsinki: Talentum Media.

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

Sähköiset

HE 241/2006 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle luottotietolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 22.3.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_241+2006.pdf

HE 78/2012 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi kuluttajansuojalain 7 luvun, eräiden luotonantajien rekisteröinnistä annetun lain sekä korkolain 2 §:n muuttamisesta. Viitattu 15.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120078#idm45237817133856>

HE 57/2012 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kaupallisten sopimusten maksuehdoista, laiksi saatavien perinnästä annetun lain muuttamisesta ja eräiksi niihin liittyviksi laeiksi. Viitattu 19.3.2022. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120057>

HE 241/2021 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi saatavien perinnästä annetun lain muuttamisesta ja siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 19.3.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_241+2021.aspx

Hochschild, A. R. 2012. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. E-kirja. Berkeley: University of California Press.

Jääskinen, A-M. 2021. Emotionaalisesti kuormittavassa työssä tarvitaan myös emotionaalista palautumista. Tunne ja Taida. Viitattu 18.4.2022. <https://www.tunnejataida.fi/9286-2>

Kontio Perintä. 2020a. Yrityksen luottopolitiikka ja luottotappioriskien hallinta. Viitattu 2.3.2022. <https://www.kontioperinta.fi/blog/yrityksen-luottopolitiikka-ja-luottotappioriskien-hallinta>

Kontio Perintä 2020b. Luottotappiot ja miten ne voidaan välttää. Viitattu 21.3.2022. <https://www.kontioperinta.fi/blog/luottotappiot-ja-miten-ne-voidaan-valttaa>

Kontio Perintä 2022a. Jälkiperintä. Viitattu 8.3.2022. <https://www.kontioperinta.fi/tietopankki/jalkiperinta>

Kontio Perintä 2022b. Perintä. Viitattu 19.3.2022. <https://www.kontioperinta.fi/perinnanvaiheet-ja-perintakulut>

Kuluttajansuojalaki 38/1978. Viitattu 4.3.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038#L7>

Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014. Viitattu 20.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140610#O1L1P7>

Laki saatavien perinnästä 513/1999. Viitattu 6.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513#P4>

Lappalainen, H. & Raevaara, L. & Sorjonen, M-L. 2013. Vuorovaikutus Kelan puhelinpalvelussa. Kela. Viitattu 17.4.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39251/Tyopapereita46.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lendo. 2022. Vakuudellinen laina. Viitattu 4.3.2022. <https://www.lendo.fi/lainasanasto/vakuudellinen-laina>

Liukka. 2014. Luottopolitiikka - avain luottoriskien hallintaan. Visma. Viitattu 26.2.2022. <https://www.visma.fi/blog/luottopolitiikka-avain-luottoriskien-hallintaan/#main>

Lowell. 2022. Luottopäätospalvelut. Viitattu 14.4.2022. <https://www.lowell.fi/yritysratkaisut/informaatiopalvelut/luottopaatospalvelut/>

Majamaa K. & Rantala K. 2020. Katsaus viime vuosien ylivelkaantumiskehitykseen. Valtioneuvosto. Viitattu 16.4.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162625/2020_05_VN_Selvitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Svea Bank. 2022. Vakuudellinen laina. Viitattu 4.3.2022. <https://www.svea.com/fi/fi/kuluttajat/lainat/vakuudellinen-laina/>

Tepora, J. 2022. Rahoitusmuodot ja vakuudet. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Työturvallisuuskeskus. 2021. Haastavan asiakkaan kohtaaminen puhelin- ja verkkopalvelutyössä - työsuojausnäkökulma. Viitattu 30.3.2022. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/haastavan_asiakkaan_kohtaaminen_puhelin- ja_verkkopalvelutyossa - tyosuojausnakokulma

Valtiokonttori. 2020. Luottoriski. Viitattu 2.3.2022. <https://www.valtionvelka.fi/riskienhallinta/luottoriski/>

Velkaopas - neuvoja ja apua raha-asioiden hoitoon. 2022. Kuluttajaliitto. Viitattu 21.2.2022. <https://www.kuluttajaliitto.fi/uploads/2020/10/a4ba1b76-velkaopas.pdf>

Visma. 2022. Perintätietopankki. Viitattu 13.3.2022. <https://www.visma.fi/perinta/tietopankki/>

Kuviot

Kuvio 1: Luottotappioiden optimointi (Ijäs 2002, 27)	12
Kuvio 2: Saatavan elinkaari (mukaillen Lindström 2014, 5)	13

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuksen runko.....	33
---------------------------------------	----

Liite 1: Kyselytutkimuksen runko

Tämä kysely on luotu kartoittamaan Rahoituslaitoksen X Luotonvalvonnan yksikön työntekijöiden kokemusta siitä, millaisissa asiakkaan eri tilanteissa kaivataan lisäohjeistusta. Tässä kyselyssä on tarkoitus keskittyä asiakaspalvelutilanteisiin, jotka tapahtuvat puhelimen välityksellä. Vastatessa voi miettiä esimerkiksi sisään tulevia puheluita, jotka saattavat tarvita pikaisiakin vinkkejä.

<p>1. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy työttömyys? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>1.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>2. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy sairaus? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>2.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>3. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy vanhempainvapaa? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>3.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>4. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy opiskelu? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>4.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>5. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy lomautus? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>5.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>6. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy edunvalvonta? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>6.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>

<p>7. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy eläke? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>7.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>8. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy ero/avioero? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>8.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>9. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy velkajärjestely? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>9.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>10. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy kuolema? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>10.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>11. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakkaan tilanteissa, joihin liittyy asunnon myynti? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>11.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastauslaatikko</p>
<p>12. Oletko kaivannut lisäohjeita asiakaspalvelutilanteessa yritysassiakkaan kanssa? *</p> <p>Kyllä / ei</p> <p>12.1 (Vain kyllä -vastaukset) Millaisia lisäohjeita olet kaivannut?</p> <p>Avoim vastaus</p>
<p>13. Mikäli vastaan on tullut jokin muu toistuva tilanne, jossa olet kaivannut lisäohjeita, niin kerro siitä alla lyhyesti omin sanoin.</p> <p>Avoim vastaus</p>