
LUOTONVALVONNAN PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2016

Laura Halonen



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Ulkoinen laskentatoimi ja verotus

Tekijä	Laura Halonen	Vuosi 2016
Työn nimi	Luotonvalvonnan prosessien kehittäminen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kansainvälinen konserni, joka koostuu divisioonista. Tässä työssä käsitellään yhden divisioonan luotonvalvonnan prosesseja ja niiden kehittämistä. Työn tavoitteena oli selvittää luotonvalvonnan tämänhetkinen tila, sekä onko nykyisissä prosesseissa kehitettävää. Lisäksi tavoitteena oli tutkia prosessien tehokkuutta, ja miten tehokkuutta voitaisiin parantaa.

Työn teoriaosuudessa käsitellään luotonvalvontaa, ja mitä luotonvalvontaan kuuluu. Teoriaosuudessa avataan luotonvalvonnan eri prosesseja luottolimiitin myöntämisestä perintään saakka. Lisäksi teoriassa käsitellään luotonvalvontaan liittyvää myyntireskontraa. Teorian lähteenä on käytetty alan kirjallisuutta sekä lakeja.

Empiirisen osion aineisto kerättiin temahaastattelua käyttämällä. Haastattavina oli kolme luotonvalvojaa, jotka hoitavat tutkittavan divisioonan luotonvalvontaa. Haastatteluiden teemoina olivat prosessien toimivuus, haasteet ja tehokkuus sekä organisaatiomuutoksen vaikutukset ja yhteistyö myynnin kanssa.

Haastatteluista selvisi, että tämänhetkiset luotonvalvonnan prosessit ovat enimmäkseen toimivia ja tehokkaita. Yksittäisenä kehitystä tarvitsevana prosessina esiin nousi sisäisen limiitin prosessi, joka on vähiten tehokkain prosessi. Lisäksi tehokkuutta käsiteltiin ajankäytön, perinnän ja yhtenäisten toimintatapojen näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin myös myynnin ja luotonvalvojien yhteistyön parantaminen sekä halu oppia muiden kuin luotonvalvojien prosesseja. Kehitysehdotuksiksi muodostui muun muassa koulutusten järjestäminen, myyjien henkilökohtainen tapaaminen sekä sisäisen limiitin prosessin osalta vastuun antamista luotonvalvojille.

Avainsanat Luotonvalvonta, perintä, luottolimiitti

Sivut 39 s. + liitteet 1 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Administration

Author

Laura Halonen

Year 2016

Subject of Bachelor's thesis

Developing Credit Control Processes

ABSTRACT

The client of this thesis was an international corporation which consists of different divisions. This thesis handles the credit control processes of one of the divisions and how to develop those processes. The purpose of the thesis was to figure out the current situation with the credit control processes and also to find out whether the current processes need any development. In addition, the purpose was to study the efficiency of the credit control processes and how it could be improved.

The theoretical part of the thesis deals with credit control and everything that credit control includes. The theory part of the thesis includes different credit control processes from granting credit limit to collection. In addition, the theory includes some information about accounts receivable. Trade literature and legislation were used as source material for the thesis.

The material of the empirical part was collected with theme interviews. Interviews focused on three credit controllers who are taking care of the division's credit control. The themes of the interviews were the functionality of processes, and the challenges and efficiency of the processes. The effects of organizational change and cooperation with sales were also interview themes.

Based on the interviews it can be stated that the current credit control processes are mostly functional and efficient. The internal credit limit process needs some development as it is considered the least effective. In addition, efficiency was also discussed from the perspectives of time usage, collection and uniform procedures. Cooperation with sales and credit controllers and also the will to learn other processes than credit control processes emerged from the interviews. Development proposals included organizing training sessions, personal meetings with sales and credit controllers and giving more responsibility to credit controllers concerning the internal credit limit process.

Keywords Credit control, collection, credit limit

Pages 39 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	LUOTONVALVONTA JA PROSESSIT	3
2.1	Luottopäätöksen syntyminen.....	3
2.2	Luottovakuutus.....	4
2.3	Luotonvalvonta.....	5
2.4	Perintä.....	5
2.4.1	Maksumuistutus.....	6
2.4.2	Puhelinperintä.....	7
2.4.3	Sähköinen perintä	7
2.4.4	Maksusuunnitelma.....	8
2.4.5	Viivästyskorko.....	9
2.5	Reskontranhoito	9
3	CASE-YRITYKSEN LUOTONVALVONTA	10
3.1	Luottolimiitti	10
3.2	Blokkilista	13
3.3	Perintä.....	15
3.4	Muut työtehtävät	19
3.5	B-yksikön luotonvalvonnan prosessit	20
3.5.1	B-yksikön luottolimiitti	21
3.5.2	B-yksikön blokkilista.....	21
3.5.3	B-yksikön perintä	22
4	TUTKIMUS CASE-YRITYKSEN LUOTONVALVONNASTA.....	23
4.1	Tutkimusmenetelmä	23
4.2	Haastattelut.....	24
4.3	Prosessien toimivuus	25
4.4	Prosessien haasteet	26
4.5	Prosessien tehokkuus.....	27
4.6	Yhteistyö myynnin kanssa	29
4.7	Organisaatiomuutoksen vaikutukset	31
5	YHTEENVETO	32
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	34
5.2	Pohdintaa omasta työskentelystä.....	35
	LÄHTEET	37

Liite 1 Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee luotonvalvonnan prosesseja ja niiden kehittämistä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälinen konserni, jossa on tapahtunut organisaatiomuutos äskettäin. Tämän organisaatiomuutoksen vaikutuksia tullaan tutkimaan työn empiirisessä osuudessa. Toimeksiantaja pysyy anonyyminä ja tästä johtuen opinnäytetyössä toimeksiantajaan viitataan case-yrityksenä.

Teoriaosuudessa käydään läpi luotonvalvonnan perusteet ja mitä luotonvalvojan työ pitää sisällään. Työssä keskitytään niihin luotonvalvojan tehtäviin, jotka ovat osa case-yrityksen luotonvalvontaa. Näitä työtehtäviä ovat luottopäätösten tekeminen ja perintä. Case-yrityksen luotonvalvojat hoitavat luotonvalvonnan lisäksi myyntireskontraa, joten reskontranhoitoon kuuluvia työtehtäviä avataan jonkin verran.

Yritysten ja kuluttajien luotonvalvonnassa on eroja eli niitä ei voida hoitaa täysin samoilla periaatteilla. Jotta työstä ei tule liian laajaa, työ rajataan koskemaan vain yritysasiakkaita. Yrityksiin keskitytään myös siksi, että case-yrityksen asiakaskunta koostuu enimmäkseen yrityksistä, niin suomalaisista kuin ulkomaalaisista.

Case-yritys koostuu divisioonista. Divisioonien luotonvalvonnassa on joitakin eroja, joten tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään vain yhteen näistä divisioonista. Tutkittava divisioona koostuu kahdesta erillisestä yksiköstä ja näihin yksiköihin viitataan työssä A- ja B-yksikköinä. Yksiköiden luotonvalvonnassa on joitakin eroavaisuuksia johtuen siitä, että B-yksikön myynti koostuu projektimyynnistä ja A-yksikön myynti on niin sanottua normaalia myyntiä.

Opinnäytetyössä selvitetään tutkittavan divisioonan luotonvalvonnan sisältö sekä sen tila. Tämän lisäksi tutkitaan prosessien toimivuutta ja sitä, onko prosesseissa vielä kehitettävää. Alla on kysymyksiä, joihin tutkimuksella haetaan vastausta.

- Mitä luotonvalvonta on ja mitä prosesseja se sisältää?
- Mitä case-yrityksen luotonvalvonta pitää sisällään?
- Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut luotonvalvonnan työhön?
- Onko prosesseja tarvetta vielä kehittää ja jos on, niin miten?

Ensimmäiseen kysymykseen vastataan työn teoriaosuudessa. Työn teoriaosuus auttaa lukijaa ymmärtämään, mitä luotonvalvonta on ja mitä luotonvalvojan työ pitää sisällään. Case-yrityksen luotonvalvontaa käsitellään yhden divisioonan näkökulmasta. Divisioonan luotonvalvonnan prosesseja avataan ja kerrotaan, miten ne toimivat.

Tarkoituksena on selvittää divisioonan luotonvalvonnan tila ja miten organisaatiomuutoksen tuomat muutokset ovat vaikuttaneet työskentelyyn. Tutkimuksen avulla selvitetään onko organisaatiomuutos lisännyt työtehtäviä,

muuttanut toimintatapoja ja järjestelmiä. Tutkimuksen avulla pyritään lisäksi selvittämään prosessien kehittämisen tarve. Tutkimuksessa tutkitaan, onko prosesseissa vielä kehitettävää, ja jos on, niin miten niitä toivottaisiin kehitettävän.

Empiirisen osion tutkimusmenetelmänä tullaan käyttämään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmänä tulee olemaan teemahaastattelu. Haastateltavina ovat case-yrityksen luotonvalvojat, jotka hoitavat tutkittavaa divisioonaa. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä kolme, joten tutkittavasta divisioonasta saadaan parhaiten tietoa teemahaastattelulla. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska sen avulla saadaan selville haastateltavien omia kokemuksia ja omat kuvaukset käsiteltävistä teemoista.

Teemahaastatteluissa selvitetään miten organisaatiomuutos on muuttanut toimintatapoja. Haastatteluilla selvitetään myös ovatko tämän hetkiset prosessit tehokkaita vai onko niissä parannettavaa. Lisäksi haastatteluilla selvitetään prosessien kehittämisen tarve, ja mitä luotonvalvojat toivovat prosessien kehittymiseltä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään kehitystarpeita nykyisiin toimintatapoihin. Tuloksena näihin tarpeisiin tehdään kehitysehdotuksia.

2 LUOTONVALVONTA JA PROSESSIT

Luotonvalvonnalla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla luotonantaja voi seurata luotonsaajan käyttäytymistä. Näiden toimenpiteiden avulla seurataan pääasiassa luotonsaajan maksukäyttäytymistä sekä varmistetaan saatavien perintä. Usein luotonvalvojalle kuuluu myös luottopäällikön sekä reskontranhoitajan työtehtäviä. Luottopäällikölle kuuluvia työtehtäviä, joita voidaan delegoida luotonvalvojalle, voivat olla luottolimiittistä päättäminen sekä myönnettyjen luottolimiittien valvominen ja tarkastaminen. Reskontranhoitajan työtehtäviä, joita luotonvalvoja voi hoitaa, ovat esimerkiksi reklamaatioiden hoito sekä suoritusten kirjaukset. Reskontranhoitajan ja luotonvalvojan työtehtävät täydentävät toisiaan, jonka seurauksena nämä kaksi tehtävää on usein yhdistetty. (Lindström 2014, 1–2.)

Yrityksen luottokaupan onnistumisen varmistaminen kuuluu luotonvalvojan tehtäviin. Tämän takia luotonvalvojan työtehtäviin ja niiden suunnitteluun kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Luotonvalvojalle kuuluu luottotuhakemusten käsittely, asiakkaiden luottokelpoisuuden seuranta sekä luottotietojen hankinta. Luoton myöntämisen jälkeen luotonvalvojan kuuluu seurata asiakkaan myyntisaatavia. Näiden myyntisaatavien valvontaan kuuluvat perintä, maksusuunnitelmien teko sekä korkolaskutus. Luotonvalvojan on tärkeää seurata asiakkaan luottotietoja ja arvioida luoton tarvetta, jotta mahdollisilta tappioilta voidaan välttyä. (Lindström 2014, 1–2.)

Luottopolitiikkaa suunniteltaessa on aina ajateltava kokonaisuutta. Yrityksen luottopolitiikka pitää sisällään luottokaupan periaatteet ja toimintatavat. Toimintatapojen pitää määritellä monia asioita kuten päätöksen tekijä, millaisia tietoja tarvitaan päätöksen tekoon sekä kuka nämä päätökset toteuttaa. Luottopolitiikkaa suunniteltaessa on myös syytä määrittää luottotietojen hankkimiseen liittyviä asioita, kuten millaisia, kuinka laajoja sekä mistä näitä luottotietoja hankitaan. Luottotietojen pohjalta luottopäätökset tullaan tekemään. Luottopolitiikan täytyy myös määritellä millaisten asiakkaiden kanssa luottokauppaa voidaan käydä. Asiakkuuksissa pitää ottaa huomioon kuinka riskialttiista asiakkaasta on kyse. Asiakkaiden lisäksi luottopolitiikkaan vaikuttavat käytetyt maksuehdot, vakuuksien käyttö sekä lainsäädäntö. (Lindström 2014, 4–7.) Luottopolitiikassa täytyy ottaa lisäksi huomioon luottotappioiden sietokyky eli paljonko yritys on valmis sietämään luottotappioita. Luottopolitiikka luo yhteiset säännöt sille miten luottopäätöksiä tehdään. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä, Seulu & Tammenkoski 2001.)

2.1 Luottopäätöksen syntyminen

Luottopolitiikka luo pohjan luottopäätösten syntymiselle. Luottopolitiikan avulla pyritään minimoimaan luottotappioiden syntymistä. Asiakkaan kyky ja halu maksaa velvoitteensa ovat pohjana myönteiselle luottopäätökselle. Ennen luottopäätöksen tekemistä on selvitettävä kaikki mahdollinen tieto, joka voi vaikuttaa luottopäätöksen tekemiseen. (Lindström 2014, 7–8.)

Ensimmäisenä täytyy selvittää tulevan asiakkaan yksilöintitiedot. Näitä tietoja ovat muun muassa virallinen kaupparekisteriin merkitty nimi, Y-tunnus, vastuuhenkilöt sekä katuosoite. Nämä tiedot ovat tärkeitä, koska luotonvalvonta helpottuu kun asiakkaan yksilöintitiedot ovat oikeita. Näiden tietojen hankkimisen jälkeen voidaan aloittaa luottotietojen hankinta. Luottotietoja tarvitaan luottopäätösten tekemiseen ja niiden perusteeksi. Luottotiedot pitävät sisällään tarkasteltavan yrityksen maksuhäiriöt, maksutavat, luottokelpoisuusluokan sekä muita luottotietoja. (Lindström 2014, 8, 13, 22–23.) Luottotietojen lisäksi on hyvä tarkastella yrityksen tilinpäätöstietoja, näitä tietoja pitää aina tarkastella useammalta vuodelta. Tilinpäätöstiedot kertovat yrityksen suunnan mihin se on menossa, yrityksen kannattavuudesta sekä liikevaihdosta. (Lehtonen ym. 2001.)

Tarvittavien luottotietojen hankintaan voidaan käyttää lukuisia eri kanavia, joita ovat muun muassa Suomen Asiakastieto Oy, Dun & Bradstreet Finland Oy sekä Intrum Justitia Oy (Lindström 2014, 30.) Useat kanavat, jotka tarjoavat luottotietoja, käyttävät luottoluokitusta eli ratingia. Rating tehdään koneellisesti ja se on analyysi yrityksen luottokelpoisuudesta. Sitä tehtäessä käytetään hyödyksi monia yrityksen tietoja, kuten maksuhäiriömerkintöjä sekä tilinpäätöstietoja. Kansainvälinen luokitus on yleisin tapa, jolla rating ilmoitetaan. Tässä luokituksessa AAA on paras luokka ja C on huonoin. (Lehtonen ym. 2001.)

Kun kaikkia tarvittavia tietoja on tarkasteltu, on aika tehdä luottopäätös. Luottopäätös on hyvä tehdä aina kirjallisena. Päätöksen tärkeimmät merkinnät koskevat luotonsaajaa, luoton määrää, luotonmyöntäjää sekä kuinka pitkäksi aikaa luotto myönnetään. Luottopäätökselle niin myönteiselle kuin kielteisellekin pitää aina olla perustelut. Päätökset on helppo perustella, kun ne on tehty huolellisesti. Päätöksenteossa voidaan käyttää myös porrastettua luottopäätöstä, jolloin päätöksenteon vastuu jakautuu organisaation eri henkilöiden kesken. Jos esimerkiksi luotonvalvoja ei pysty tekemään luottopäätöstä, voi hän siirtää päätöksen teon luotto- ja myyntipäällikölle. (Lehtonen ym. 2001.)

2.2 Luottovakuutus

Luottovakuutuksen avulla voidaan suojata yrityksen myyntisaatavat. Myyntisaatavia voidaan suojata erilaisilta riskeiltä, kuten velallisen maksukyvyttömyydeltä tai maksujen huomattavalta viivästymiseltä. Luottovakuutusyhtiöt arvioivat asiakkaan tilan ja myöntävät asiakkaalle luottorajan. Tämän luottorajan puitteissa velkoja yritys voi käydä kauppaa turvallisesti. (Euler Hermes n.d. Luottovakuutus.)

Jos luottorajan tarve muuttuu, voi luottovakuuttaja arvioida luottorajan uudelleen. Rajaa voidaan muuttaa niin ylös kuin alaspäinkin. Luottovakuutusyhtiön myöntämä luottoraja tuo turvaa yritykselle. Tämä turva syntyy siitä, että luottovakuutusyhtiö maksaa korvauksen yritykselle vahvistettuun luottorajaan saakka, ellei velallinen pysty maksamaan velkaansa. (Nyström 2014.)

2.3 Luotonvalvonta

Luotonvalvonta on aktiivista seuranta ja sen avulla voidaan tarkastella luottopolitiikan ja luottopäätösten toimivuutta ja onnistumista. Luotonvalvonta on jatkuvaa tietojen hankintaa ja näiden saatavilla olevien tietojen perusteella luotonvalvojan työnä on ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin. Luotonvalvojan pääasiallisena työnä on seurata asiakkaiden luottotietoja. (Lindström 2014, 172–173.)

Luottopäätösvaiheessa syntyneiden riskien hallinta kuuluu luotonvalvojan työtehtäviin. Tiedon hankinnalla näitä riskejä voidaan hallita ja jopa estää. (Lindström 2014, 172.) Maksukäyttämisen osalta tiedon hankinta hienan helpottuu, kun asiakassuhteet ovat pysyviä. Näissä pysyvissä asiakassuhteissa luotonvalvoja oppii tuntemaan asiakkaiden maksukäyttämisen. (Lehtonen ym. 2001.) Luotonvalvontaan tarvittavia tietoja voidaan hankkia monin erin tavoin. Yksi tärkeimmistä luotonvalvojan käyttämistä lähteistä on reskontratiedot. Reskontratietojen avulla voidaan seurata velallisen luottorajaa ja sen ylityksiä, sekä saatavan määrän kehittymistä ja maksuviiveitä. Luottomyynnin kieltäminen on ajankohtaista silloin, kun asiakkaalla on selkeitä maksuviiveitä tai luottoraja ylittyy jostain muusta syystä. Tällä toiminnalla voidaan estää suuremmat luottotappiot. (Lindström 2014, 172–173.)

Jos jonkin asiakkaan luottomyynti kasvaa, on tärkeää arvioida tämän asiakkaan luoton määrä uudestaan. Tässä tapauksessa luotonvalvojan tulee hankkia samoja tietoja kuin ensimmäistä luottopäätöstä tehdessä. Tärkeimpiä tietoja ovat asiakkaan luottotiedot ja maksukäyttämisen. Näiden tietojen avulla voidaan arvioida asiakkaan luoton määrä uudestaan ja tehdä uusi luottopäätös. (Lehtonen ym. 2001.)

Luotonvalvojan yksi tiedonhankintakanava on yrityksen myyntiorganisaatio. Myynti on tukena luotonvalvojan työssä, koska myyjiä voidaan käyttää tietojen keräämiseen asiakkaista. (Lindström 2014, 174.) Uusien asiakkaiden tutkinta ja nykyisten asiakkaiden seuranta on myyjille kuuluva tärkeä tehtävä. Myynti pystyy seuraamaan asiakkaissa tapahtuvia muutoksia läheltä, jonka seurauksena myyjät pystyvät näkemään melko varhaisessa vaiheessa sellaisia muutoksia, jotka saattavat varoittaa asiakkaan mahdollisista vaikeuksista. (Lehtonen ym. 2001.)

2.4 Perintä

Ennen kuin velkoja voi aloittaa saatavan perinnän, täytyy saatavan olla erääntynyt maksettavaksi. Kun saatava on erääntynyt, voi velkoja aloittaa perintätoimet. Perintätoimia ovat kaikki sellaiset toimenpiteet, joiden avulla on tarkoitus saada suoritus erääntyneeseen saatavaan velalliselta. (Pönkä & Willman 2005, 22, 43.)

Perintälain (513/1999) 4 §:n mukaan hyvään perintätapaan kuuluu, ettei perinnässä käytetä velallisen kannalta sopimatonta menettelyä. Perinnän täy-

tyy olla hyvän perintätavan mukaista. Perinnässä ei tällöin saa antaa totuudenvastaisia tietoja velallisen kannalta merkityksellisistä seikoista, kuten maksun laiminlyömisestä seuraamuksista. Velalliselle kohtuuttoman haitan ja kulujen aiheuttaminen sekä velallisen yksityisyyden vaarantaminen ovat hyvän perintätavan vastaisia toimia.

Seuraavat alaluvut käsittelevät erilaisia perintätapoja, joita voidaan käyttää erääntyneen saatavan perinnässä. Erääntyneitä saatavaa voidaan periä maksumuistutuksilla, puhelimella sekä sähköpostilla. Alaluvut käsittelevät myös maksusuunnitelman tekemistä sekä viivästyskorkoa.

2.4.1 Maksumuistutus

Saatavan erääntyessä on velkojan velvollisuus lähettää kirjallinen maksumuistutus velalliselle (Pönkä & Willman 2005, 52). Ensimmäisellä maksumuistutuksella velkoja voi reagoida nopeasti erääntyneeseen saatavaan. Velalliselle ensimmäinen maksukehotus toimii hyvänä muistutuksena, koska sen avulla velallinen voi huomata tahattoman viivästyksen ja hoitaa erääntyneen saatavan maksuun. Koska saatavan viivästyminen voi johtua velallisen tahattomasta virheestä, on maksumuistutuksia lähettäessä oltava kohdelias ja määrätietoinen. (Lindström 2014, 175.)

Maksumuistutuksia lähetetään aina ainakin yksi. Toisen maksumuistutuksen lähettäminen on ajankohtaista, jos velallinen ei ole reagoinut ensimmäiseen muistutukseen. Velallisen reagoinnilla tarkoitetaan sitä, että velallinen on joko maksanut erääntyneen saatavan tai ottanut yhteyttä velkojaan maksusuunnitelman sopimista varten. (Pönkä & Willman 2005, 74–75.)

Maksukehotusten sävyn on hyvä muuttua asteittain tiukemmaksi. Kehotusten tulee kuitenkin aina olla sisällöltään asiallisia, vaikka sävy tiukentuisi. (Lehtonen ym. 2001.) Muistutukselta tulee löytyä velkojan nimi ja osoite sekä saatavan maksamiseen liittyviä tietoja, kuten kenelle, miten ja milloin saatava täytyy maksaa. Lisäksi muistutuksella on hyvä olla eriteltynä saatavan pääoma ja viivästyskorko. Myös saatavan perusteen ja vaaditun kokonaissumman tulee näkyä muistutuksella. (Pönkä & Willman 2005, 56.)

Maksumuistutuksella on hyvä olla selvitys velkojan seuraavista toimenpiteistä, jos velallinen ei maksa erääntyneitä saatavaa perinnästä huolimatta. Seuraavien toimenpiteiden esille tuominen on perintää tehostava uhka. (Lindström 2014, 271–272.) Seuraamusten kertomista ei kuitenkaan kannata laittaa ensimmäiseen muistutukseen ellei se ole ainoa, joka lähetetään velalliselle. Jotta velalliset ottavat mahdolliset uhat todesta, on ne hyvä myös toteuttaa tarpeen vaatiessa. Maksamattomuuden seuraamuksia voivat esimerkiksi olla erääntyneiden saatavien siirto perintätoimistolle. (Lehtonen ym. 2001.)

2.4.2 Puhelinperintä

Puhelinperintää voidaan käyttää lisätehona maksumuistutusten ohella. Puhelinperintää käytetään maksamattoman saatavan perimiseen ja siihen, että saatavalle saadaan mahdollisimman nopeasti suoritus. Suorituksen välttämättömyys on hyvä tuoda heti keskustelun alussa esille. Näin toimiessa pystytään keskittymään oleelliseen. (Lindström 2014, 275–277.) Puhelinperinnän etuna on se, että sitä tehtäessä saadaan henkilökohtainen kontakti velalliseen. Henkilökohtaisen kontaktin avulla on helpompaa saada velallinen sitoutumaan erääntyneen saatavan suorittamiseen. (Pönkä & Willman 2005, 91.)

Puhelinperintää tehtäessä on tärkeää valmistautua kunnolla. Valmistautumisen avulla velkoja on tietoinen velallisen kokonaistilanteesta. Kokonaistilanteen hahmottaminen ennen soittoa helpottaa määrittelemään sen, mitä soitolla halutaan saavuttaa. Velkojan on päätettävä mikä on soiton päätaivoite ja mietittävä valmiiksi kuinka paljon velalliselle ollaan valmiita antamaan maksuaikaa. Lisämaksuajan automaattinen myöntäminen ei kuitenkaan saa olla tapana puhelinperinnässä. Ensisijaisena tavoitteena pitää aina olla suorituksen saaminen mahdollisimman nopeasti. Puhelinperinnässä on kuitenkin hyvä muistaa, että kyse on neuvottelusta ja velallinen voi esittää yllättäviäkin ehdotuksia. Velkojan on kuitenkin syytä pystyä johtamaan keskustelua ja tunnistettava velallisen katteettomat lupaukset. (Lindström 2014, 276–277.)

Puhelinperinnässä on tärkeää soittaa sellaiselle henkilölle, jolla on valtuudet päättää milloin saatavat maksetaan. Tällöin, kun keskustellaan heti alusta alkaen päätösvaltaisen henkilön kanssa, voidaan puhelinperinnällä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Lehtonen ym. 2001.)

2.4.3 Sähköinen perintä

Sähköposti on yleinen perinnässä käytettävä apuväline yritysten välillä. Sähköposti on nopea ja halpa tapa periä saatavia. Sähköposti on hyvä osoittaa yrityksessä sellaiselle henkilölle, jolla on päätäntävalta maksuista tai joka ainakin lukee viestinsä. Perinnässä sähköpostin tavoitteena on saada suoritus saataviin tai yhteydenotto velalliselta. (Lindström 2014, 277–278.)

Sähköpostin käytössä on kuitenkin ongelmansa. Velkoja ei voi olla varma, että velallinen on saanut sähköpostia tai avannut sitä. Jos velkoja ei saa vastausta sähköpostiin, on syytä turvautua muihin perinnän keinoihin. (Lehtonen ym. 2001.) Sähköposti jättää aina merkinnän viestin lähettäjän järjestelmään. Tämä on hyvä asia siksi, että merkinnän avulla voidaan todistaa, että velallista on yritetty tavoitella. Merkinnästä on hyötyä esimerkiksi silloin, kun on kyse oikeudellisesta perinnästä ja riitatilanteesta. Tällaisessa tapauksessa velkoja pystyy osoittamaan viimeisimmän toimenpiteensä perimisessä. (Lindström 2014, 277–278.)

2.4.4 Maksusuunnitelma

Maksusuunnitelma on ajankohtainen silloin, kun velallinen ei pysty suorittamaan saatavaa maksumuistutuksista tai muun perinnän keinoista huolimatta (Lindström 2014, 179). Maksusuunnitelman suunnittelu voidaan aloittaa jo puhelinerinnän aikana, jolloin velkojan täytyy lähettää velalliselle suunnitelma vielä kirjallisena. Maksusuunnitelman tekeminen ei saa olla velalliselle itsestään selvää, vaan perinnässä on aina pyrittävä saamaan täysi suoritus saatavaan. Velkojan ei myöskään tarvitse suostua velallisen ehdottamaan maksusuunnitelmaan. Maksusuunnitelman sopiminen on silloin järkevää, kun velallisella ei ole mahdollisuutta maksaa saatavaa kokonaisuudessaan, mutta maksuhalukkuutta löytyy. Maksusuunnitelman avulla velkoja saa velallisen sitoutumaan saatavan maksamiseen. (Pönkä & Willman 2005, 101, 122.)

Maksusuunnitelman tekemisestä hyötyvät molemmat osapuolet. Velallisen kannattaa sopia maksusuunnitelma mahdollisimman pian välttääkseen muut perimisestä aiheutuvat kulut. Suunnitelman avulla velallinen voi myös välttää ulosoton ja maksuhäiriömerkinnät. Velkoja pystyy suunnitelman avulla välttämään oikeudellisen perinnän ja siihen liittyvät kustannukset. (Lindström 2014, 179.) Usein myös maksusuunnitelman avulla velkoja saa suoritukset nopeammin kuin oikeudellisen perinnän keinoilla (Lehtonen ym. 2001).

Maksusuunnitelman täytyy olla realistinen, jotta velallinen pystyy suorittamaan siitä. Velkojan ei kuitenkaan tarvitse luopua oikeuksistaan liikaa. (Pönkä & Willman 2005, 101.) Vaikka maksusuunnitelman täytyy olla realistinen, suunnitelman ensimmäisestä maksuerästä ei kannata tehdä liian pientä eikä sitä pidä sijoittaa kovin pitkälle tulevaisuuteen. Suunnitelman aikataulusta on hyvä tehdä tarpeeksi tiheä, jotta sen seuraaminen helpottuu. Tiheän aikataulun avulla pystytään myös seuraamaan noudattaako velallinen ohjelmaa. (Lehtonen ym. 2001.)

Maksusuunnitelma on aina hyvä tehdä kirjallisena. Maksusuunnitelmaan täytyy merkitä saatavan peruste sekä velan kokonaismäärä. Siinä tulee olla myös maininta viivästyskoroista, jotta velallinen on niistä tietoinen. Suunnitelma on hyvä sopia mahdollisimman lyhyeksi ja siitä tulee löytyä maksuerät ja niiden suuruus sekä eräpäivät. Maksuerien suuruutta sopiessa tulee pyrkiä sellaisiin eriin, jotka velallisella on mahdollisuus maksaa. (Lindström 2014, 180–181.) Maksusuunnitelman ulkopuolelle jäävistä tulevista saatavista on hyvä lisätä maininta suunnitelmaan. Tällöin voidaan varmistaa velallisen tietoisuus siitä, että tulevat saatavat täytyy maksaa ajallaan. (Lehtonen ym. 2001.) Erääntymisehto pitää sisällyttää suunnitelmaan. Ehdossa voidaan määrittellä milloin suunnitelma raukeaa. Suunnitelma voi raueta esimerkiksi silloin, kun velallinen ei noudata maksusuunnitelmassa sovitun maksueriä. Ehdon avulla velkoja pystyy tekemään velalliselle selväksi oikeudellisen perinnän uhkan. (Lindström 2014, 181.)

2.4.5 Viivästyskorko

Jos velallinen ei suorita saatavaa velkojalle sovittujen aikojen puitteissa, viivästyskorko on silloin velalliselta vaadittava korvaus asiasta. Viivästyskorkoa voidaan alkaa periä eräpäivästä lähtien. Tämän takia on tärkeää sopia laskun eräpäivä tai maksuehto etukäteen. (Lindström 2014, 148–149.) Korkolain (633/1982) 6 § määrittelee viivästyskoron ehdot sellaiselle velalle, jolle ei ole määritelty eräpäivää etukäteen. Tällaisissa tapauksissa, kun velkoja on lähettänyt velalliselle laskun tai muutoin vaatinut saataviinsa suoritusta ja siitä on kulunut 30 päivää, viivästyskorkoa on maksettava.

Viitekorko määrittää viivästyskoron määrän. Suomen Pankki ilmoittaa viitekoron määrän puolivuositain ja ilmoitettua viitekorkoa sovelletaan seuraavan kuuden kuukauden ajan. Viivästyskorko koostuu viitekorosta sekä korkolain määräämästä seitsemästä prosenttiyksiköstä. (Lindström 2014, 148–150.) Alla oleva kuva osoittaa Suomen Pankin määrittelemän viitekoron sekä viivästyskoron muutamalta viime vuodelta.

Taulukko 1. Suomen Pankin sivuilta saatavilla oleva korkolain mukainen viitekorko sekä viivästyskorko % -taulukko (Korkolaki nro 633/1982. 20.8.1982.)

Korkolain mukainen viitekorko ja viivästyskorot, %

Ajanjakso		Korkolain perusteella vahvistettu viitekorko	Lisäkorko maksun viivästyessä, kun velasta ei ole sovittu maksettavaksi korkoa	Viivästyskorko, kun velasta ei ole sovittu maksettavaksi korkoa	Lisäkorko kaupallisissa sopimuksissa	Viivästyskorko kaupallisissa sopimuksissa
2016	1.1.–30.6	0,50	7,00	7,50	8,00	8,50
	1.7.–31.12	0,50	7,00	7,50	8,00	8,50
2015	1.1.–30.6	0,50	7,00	7,50	8,00	8,50
	1.7.–31.12	0,50	7,00	7,50	8,00	8,50
2014	1.1.–30.6	0,50	7,00	7,50	8,00	8,50
	1.7.–31.12	0,50	7,00	7,50	8,00	8,50
2013	1.1.–30.6	1,00	7,00	8,00		
	1.7.–31.12	1,00	7,00	8,00		
2012	1.1.–30.6	1,00	7,00	8,00		
	1.7.–31.12	1,00	7,00	8,00		

Yritykset voivat käyttää Suomen Pankin viitekoron määräämää viivästyskorkoa tai sopia vapaasti keskenään koron, jota käyttävät. Jos yritykset haluavat sopia viivästyskorosta keskenään, sen määrä kirjataan yleensä kauppasopimukseen. Myös hyväksytty tarjous, jossa on ollut maininta viivästyskorosta, on hyväksyttävä päätös muuttaa viivästyskorkoa. Jos yritykset ovat käyneet pidempään kauppaa, silloin voidaan katsoa, että viivästyskorko on hiljaisesti hyväksytty molempien osapuolten mielestä. (Lindström 2014, 149, 154–155.)

2.5 Reskontranhoito

Myyntilaskujen ja niiden statuksen seuraaminen on myyntireskontran tehtävä. Myyntireskontran avulla näistä voidaan pitää ajan tasalla olevaa rekisteriä. Reskontran avulla luotonvalvoja näkee avoinna olevat saamiset, jotka odottavat suoritusta. Velallisen reskontratilanteen mukaan luotonvalvoja osaakin aloittaa perimistoimenpiteet. Perimistoimenpiteitä ei tarvitse aloittaa tai ne voidaan lopettaa silloin, kun avoimeen saatavaan saadaan suoritus. Reskontranhoitaja yksi tärkeimpiä tehtäviä onkin suoritusten kirjaaminen avoimiin saataviin. (Lahti & Salminen 2014, 96–97.)

3 CASE-YRITYKSEN LUOTONVALVONTA

Tässä luvussa käsitellään case-yrityksen luotonvalvontaa. Luotonvalvonnan prosessit on kuvattu niiden nykytilassa, eli miten tällä hetkellä toimitaan.

Case-yrityksellä on käytössään SAP-niminen taloushallinnon järjestelmä. SAPissa muun muassa ylläpidetään asiakkaiden limiittejä sekä nähdään asiakkaan reskontran tilanne. Jokaisella asiakkaalla on käytössään omat asiakasnumeronsa. Näiden asiakasnumeroiden avulla pystytään hallinnoimaan montaa eri asiakasta samanaikaisesti.

Seuraavat alaluvut käsittelevät case-yrityksen luotonvalvonnan prosesseja. Luvut on jaoteltu niin, että ensiksi kerrotaan A-yksikön luotonvalvonnasta ja avataan luotonvalvonnan prosesseja yleisesti. Lopussa on oma lukunsa B-yksikön luotonvalvonnasta. Siinä luvussa selitetään miten B-yksikön luotonvalvonta eroaa A-yksikön luotonvalvonnasta.

3.1 Luottolimiitti

Case-yrityksen jokaisella asiakkaalla tulee olla voimassa oleva luottolimiitti. Luottolimiitin tulee kattaa asiakkaan avoimet tilaukset, toimitukset sekä laskut. Luotonvalvojat saavat tiedon limiitin tarpeesta myynniltä. Myynti ilmoittaa limiitin tarpeen, joko sähköpostilla tai erillisen limiittijärjestelmän kautta. Sähköpostia käytetään usein jo olemassa olevien asiakkaiden limiitin korottamiseen. Limiittijärjestelmää käytetään uusien asiakkaiden avauksen yhteydessä. Kun myynti haluaa avata uuden asiakasnumeron ja hakea tälle asiakkaalle limiittiä, myynti tekee hakemuksen limiittijärjestelmän kautta. Limiittijärjestelmässä voidaan hakea myös jo olemassa olevalle asiakkaalle limiitin korotusta.

Luotonvalvojat ottavat limiittihakemuksen käsittelyyn mahdollisimman nopeasti. Myynti on voinut hakemusta tehdessä määritellä onko limiittihakemus kiireinen vai ei. Kiireellisyyden tuominen esiin hakemuksessa on tärkeää, jotta luotonvalvojat tietävät hakea asiakkaalle limiittiä kiireellisenä. Käsittelyn nopeuteen vaikuttaa kuitenkin monta asiaa. Luotonvalvojat hakevat asiakkaalle ensisijaisesti limiittiä luottovakuutusyhtiöltä. Jos luottovakuutusyhtiö ei myönnä asiakkaalle limiittiä tai myöntää sen vain osittain, luotonvalvojan täytyy hakea sisäistä riskiä. Limiittihakemusten tekeminen ja niihin päätösten odottaminen vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti luotonvalvojat saavat lähetettyä myynnille tiedon asiakkaan limiitistä.

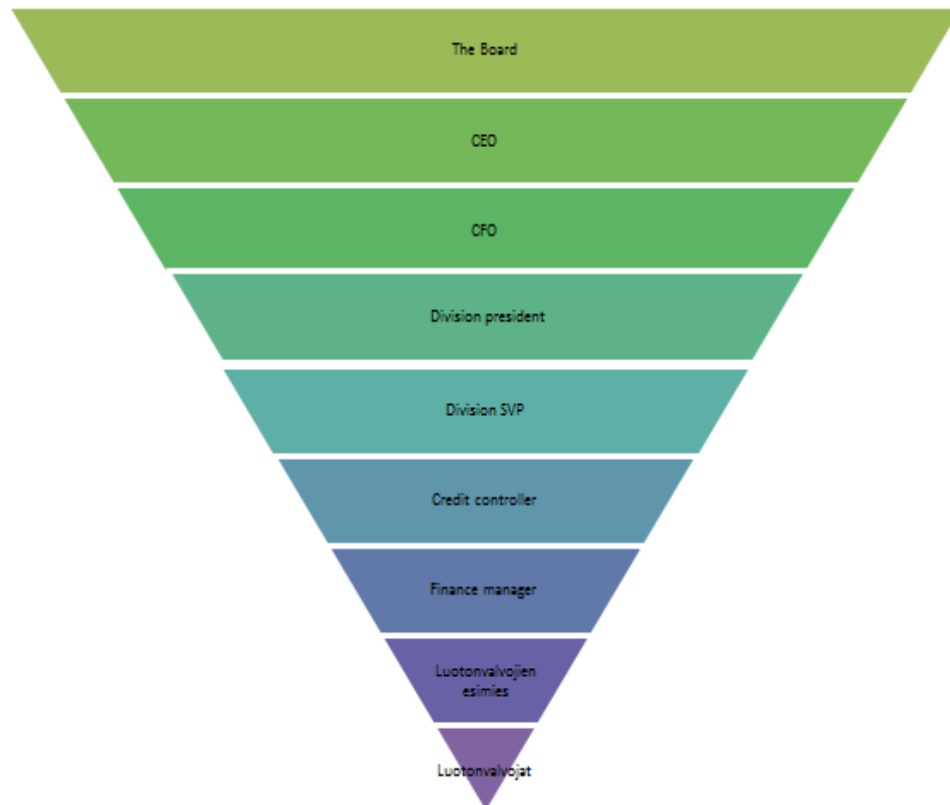
Saadut limiitit merkitään SAPIin aina euroissa. Vaikka myynti voi hakea limiittiä esimerkiksi ulkomaalaiselle asiakkaalle asiakkaan omassa valuutassa, limiittihakemus tehdään silti euroissa. Tässä vaiheessa, jos haettu summa on jossain muussa valuutassa kuin euroissa, luotonvalvojien täytyy muuntaa haettu summa euroiksi. Se eurosumma, joka sen hetkiselä valuutakurssilla tulee, antaa suunnan kuinka paljon limiittiä täytyy hakea euroissa.

Limiitti haetaan aina ensimmäisenä luottovakuutusyhtiöltä. Tämä on toimintatapana siksi, että luottovakuutusyhtiö korvaa tietyin ehdoin asiakkaan maksamattomat saatavat case-yritykselle. Luottovakuutusyhtiön myöntämä limiitti auttaa siis vähentämään luottotappioriskiä. Luottovakuutusyhtiön limiittipäätöksissä voi olla erilaisia ehtoja, jotka tulee huomioida limiittiä päivittäessä SAPIin. Ehtoina voivat esimerkiksi olla, että limiitti myönnetään kun uudemmat tilinpäätöstiedot ovat saatavilla tai limiitille määritellään eräpäivä. Jos luottovakuutusyhtiö on määritellyt limiitille eräpäivän, tämä eräpäivä tulee merkitä SAPIin. Jos luottovakuutusyhtiö myöntää haetun limiitin kokonaisuudessaan, luotonvalvojat päivittävät limiitin SAPIin ja ilmoittavat myynnille, että limiitti on päivitetty.

Luotonvalvojat pystyvät valvomaan erääntyviä limiittejä kuukausittain ajettavan raportin avulla. Tälle raportille nousevat kaikki seuraavassa kuussa erääntyvät limiitit. Luottovakuutusyhtiön limiitin erääntyessä tulee luotonvalvojien tarkistaa, koska asiakkaalle on ollut viimeksi myyntiä. Jos viimeisestä myynnistä on yli vuosi aikaa, voi luotonvalvoja nollata asiakkaan limiitin. Muissa tapauksissa limiittitarvetta on hyvä kysyä myynnistä. Myynti arvioi asiakkaan sen hetkisen limiittitarpeen. Myynnin arvion mukaan limiitti joko nollataan tai asiakkaalle haetaan sisäistä riskiä. Kun luotonvalvoja on hakenut asiakkaalle sisäistä limiittiä, luotonvalvojan täytyy vielä informoida myyntiä asiakkaan limiitin tilanteesta.

Jos asiakas ei saa luottovakuutusyhtiöltä limiittiä, silloin luotonvalvojien tarvitsee hakea sisäistä riskiä. Sisäistä riskiä myönnettäessä täytyy ottaa huomioon asiakkaan maksuhistoria ja luottotiedot. Luottotiedot nähdään luottotietoraportilta. Tällä raportilla näkyy asiakkaan perustiedot, maksuviiveet ja maksuhäiriöt sekä tilinpäätöstiedot. Näitä tietoja tulkitsemalla voidaan myöntää tai olla myöntämättä asiakkaalle sisäistä limiittiä. Luotonvalvojilla on vain rajallinen oikeus myöntää itse sisäistä riskiä. Jos luotonvalvojat eivät pysty myöntämään sisäistä riskiä itse, tarvitsee heidän laittaa sisäisen limiitin hakemus seuraavalle henkilölle, jolla on valtuudet myöntää sisäinen limiitti. Aina luotonvalvojien hakeman sisäisen riskin summan kasvaessa täytyy heidän laittaa hakemus ylemmälle tasolle. Luotonvalvojat eivät kuitenkaan itse laita hakemuksia credit controlleria ylemmäksi, vaan credit controller hoitaa isoimmat limiittihakemukset oikeille tahoille. Credit controller informoi päätöksen saatuaan luotonvalvojia, jotka voivat päivittää päätöksen mukaisen sisäisen limiitin SAPIin. Sisäisen limiitin päätöksen saatuaan luotonvalvojien täytyy muistaa informoida myös myyntiä. (Case-yritys 2015a & 2015b.)

Alla oleva kuvio osoittaa kaikki ne henkilöt, jotka voivat myöntää sisäisen limiitin. Mitä ylemmäksi kuviossa mennään, sitä korkeammiksi myös limiitin myöntörajat nousevat.



Kuvio 1. Case-yrityksen sisäisen limiitin myöntäjät (Case-yritys 2015b.)

Sisäisiin riskeihin laitetaan aina eräpäivä. Sisäisen riskin erääntymistä voidaan valvoa saman raportin avulla kuin luottovakuutusyhtiön myöntämiä limiittejä. Sisäisen riskin erääntyessä luotonvalvojat pyytävät myyntiä arvioimaan asiakkaan limiittitarpeen. Jos limiitille on tarvetta, silloin luotonvalvojat tilanteesta riippuen hakevat asiakkaan sisäiselle riskille jatkoa tai limiitin luottovakuutusyhtiöltä. Luottovakuutusyhtiön limiittiä kannattaa hakea silloin, kun edellisestä päätöksestä on kulunut tarpeeksi kauan aikaa. Tämä aikaväli voi vaihdella riippuen asiakkaan tilanteesta, ja siitä mihin edellinen kielteinen päätös on perustunut. Jos asiakkaalle haetaan limiittiä luottovakuutusyhtiöltä ja sitä ei myönnetä, silloin asiakkaalle haetaan sisäiselle limiitille jatkoa. Sisäiselle riskille haetaan jatkoa samalta henkilöltä, joka on sen myöntänyt. Tässäkin tapauksessa, jos asiakkaan limiittiin tulee muutoksia, niistä täytyy informoida myyntiä.

Asiakkaan limiitti voi myös koostua näiden kahden limiitin yhdistelmästä. Yhdistelmä on silloin tarpeen, kun luottovakuutusyhtiö myöntää vain osan haetun limiitin summasta. Tässä tapauksessa luotonvalvojen täytyy hakea lopulle halutulle summalle sisäinen limiitti. Muuten prosessit menevät samalla lailla kuin normaalisti, vaikka yhdelle asiakkaalle jouduttaisiinkin hakemaan kahta erillistä limiittiä. (Case-yritys 2015a & 2015b.)

Jos asiakas ei saa limiittiä luottovakuutusyhtiöltä tai sisäistä riskiä, silloin asiakas on ennakkomaksaja. Ennakkomaksaja tarkoittaa sitä, että asiakkaan täytyy ensin maksaa tuotteet, jonka jälkeen ne menevät tuotantoon ja sitten ne toimitetaan asiakkaalle. Case-yrityksessä luotonvalvojat saavat tilauksen

tallentajalta tai myyjältä sähköpostitse ennakkomaksupyynnön, jossa näkyy asiakkaan tiedot, case-yrityksen tiedot sekä tilauksen tiedot. Tämä ennakkomaksupyynnö siirretään sähköpostissa olevaan tiettyyn kansioon odottamaan sitä, että asiakas maksaa ennakkotilauksen.

Tutkittavalla divisioonalla on käytössään kaksi erilaista ennakkomaksuprosessia. Peruseriaate prosesseissa on sama, mutta joitakin eroavaisuuksia löytyy. Peruseriaate ennakoissa on se, että luotonvalvojat kohdistavat tulleen suorituksen asiakkaan reskontraan ja sen jälkeen luotonvalvojat ilmoittavat asianomaisille, että suoritus on saapunut. Tämän kuittauksen avulla asiakkaan tilaus tiedetään laittaa tuotantoon. Ennakkoprosessien erona on se, että toisessa prosessissa raha voidaan kohdistaa suoraan avoinna olevalle tilaukselle. Toisessa prosessissa raha viedään A-kirjauksena asiakkaan reskontraan, jossa ei näy tietoa tilauksesta vaan suoritus pitää osata kohdistaa annetuilla tiedoilla oikein. Ennakkoprosessien erona on myös se, että toisen tyyppin ennakat löytyvät niin kutsulta blokkilistalta, ja toisen tyyppin ennakat taasen eivät. Suoritusta kohdistuessa luotonvalvojan täytyy muistaa käydä tarkistamassa blokkilista ja vapauttaa ennako, johon on tullut suoritus. Molemmissa ennakkomaksuprosesseissa ennakoille, johon on saatu suoritus, tehdään niin sanottu loppulasku. Tämä loppulasku on tarpeen siinä, että sen avulla luotonvalvojat saavat kohdistettua tulleen suorituksen loppulaskun kanssa pois asiakkaan reskontrasta.

Limiittien ylläpitäminen on tärkeää siksi, että ilman voimassa olevaa limiittiä myynti ei voi myydä asiakkaille. Luotonvalvojien tehtävänä on limiittien päivittämisen lisäksi pitää huolta, että asiakkaiden limiitit eivät ylitä. Ylityneitä limiittejä voidaan seurata viikoittaisen raportin avulla. Tälle raportille nousevat ne asiakkaat, joiden limiitti on syystä tai toisesta ylittynyt. Luotonvalvojien tehtävänä on käydä asiakkaat läpi ja selvittää, miksi limiitti on ylittynyt.

Jos limiitin ylittymiselle ei löydy hyväksyttävää syytä, kuten se, että asiakas on saneerauksessa, silloin luotonvalvojan täytyy kysyä myynnistä, miksi limiitti on ylittynyt. Limiitti on voinut ylittyä esimerkiksi sen takia, että myynti on laittanut uuden tilauksen järjestelmään, mutta ei ole tarkastanut asiakkaan limiitin tilannetta. Tällaisissa tapauksissa luotonvalvojan täytyy hakea limiitin korotusta, joko luottovakuusyhtiöltä tai sisäistä riskiä. Toinen vaihtoehto on se, että jos asiakkaalla on erääntyneitä saatavia, odotetaan niihin suoritukset jolloin limiittitilanne tasoittuu. Limiittien ylitykset ovat melko harvinaisia, koska uudet tilaukset eivät yleensä pääse etenemään, jos asiakkaan limiitissä ei ole tilaa. Limiittien ylityksiä kuitenkin sattuu jonkin verran ja silloin limiitit pitää korjata mahdollisimman pian oikeaksi. (Haastattelut 1, 2 & 3.)

3.2 Blokkilista

Blokkilista on SAPissa toimiva lista. Lista koostuu myyntitilauksista, jotka ovat blokkautuneet automaattisesti. Tilaukset blokkautuvat eli ne eivät siirry tuotantoon ennen kuin luotonvalvojat vapauttavat ne blokista. Syy tilauksen blokkautumiselle on yleensä se, että asiakkaan luottolimiitissä ei

ole tarpeeksi tilaa, eli limiitti on jo ylittynyt tai ylittyisi blokissa olevan tilauksen arvosta. Toinen syy blokkaantumiselle on asiakkaan erääntyneet saatavat. Saatavien pitää olla erääntynyt vähintään määritellyn ajan. Tämä aika voi esimerkiksi olla 14 päivää. Tilaus voi blokkaantua myös erääntyneen korkolaskun takia, mutta jos asiakkaalla ei ole muita erääntyneitä saatavia, silloin tilauksen voi vapauttaa.

Luotonvalvojen tehtävänä on aktiivisesti seurata blokkilistaa. Kun uusi myyntitilaus blokkaantuu, luotonvalvojat saavat siitä tiedon sähköpostin välityksellä. Sähköpostissa on blokissa olevan tilauksen tilausnumero ja usein vielä asiakkaan asiakasnumero. Tilausnumeron avulla luotonvalvojat pystyvät löytämään oikean tilauksen blokkilistalta. Tilausnumeron lisäksi blokkilistalla on asiakkaan nimi, asiakasnumero sekä tilauksen verollinen ja veroton arvo. Ulkomaisilla asiakkailta tiedot ovat muuten samat, mutta tilauksen arvo näkyy blokkilistalla paikallisessa valuutassa eli euroissa sekä laskutusvaluutassa, joka voi esimerkiksi olla kruunu. Tilauksen verollinen arvo tai paikallisessa valuutassa ilmoitettu arvo, on se arvo, joka luotonvalvojen pitää ottaa huomioon tilausta vapauttaessa.

Ennen kuin tilaus voidaan vapauttaa, täytyy luotonvalvojen tarkistaa, miksi tilaus on jäänyt blokkiin. Tilauksen blokkaantumiselle voi olla montakin eri syytä, ja luotonvalvojen täytyy muistaa tarkistaa jokainen mahdollinen syy.

Ensimmäiseksi luotonvalvojan täytyy tarkistaa asiakkaan limiitin tilanne. Limiitissä voi olla tilaa tilaukselle, mutta limiitti voi myös olla niin täysi että uusi tilaus ei mahdu siihen. Jos asiakkaan limiitissä on tilaa, silloin blokkaantumisen syynä ovat erääntyneet saatavat. Erääntyneet saatavat ovatkin luotonvalvojan toinen tarkistamisen kohde, kun uusi tilaus on blokissa. Jos blokkaantumisen syynä ovat erääntyneet saatavat, laitetaan näistä saatavista tieto myyjälle. Samalla ilmoitetaan, ettei tilausta voida vapauttaa ennen kuin saataviin on saatu suoritus. Tässä vaiheessa luotonvalvoja voi ottaa itse yhteyttä asiakkaaseen periäkseen erääntyneitä saatavia, jotta uusi tilaus saataisiin eteenpäin. Kun asiakas on maksanut erääntyneet, voidaan tilaus vapauttaa. Tilauksen vapautuksen yhteydessä ilmoitetaan myynnille, että tilaus on vapautettu ja erääntyneet on maksettu.

Jos asiakkaan limiitissä ei ole tarpeeksi tilaa tilauksen vapauttamiseen, täytyy luotonvalvojan silloinkin vielä tarkistaa asiakkaan saatavat. Jos asiakkaalla on erääntyneitä saatavia ja limiitti on täysi, silloin odotetaan, että erääntyneet saatavat on maksettu. Kun erääntyneet saatavat on maksettu, limiitissä on silloin usein jälleen tarpeeksi tilaa tilauksen vapauttamiseen.

Jos asiakkaan limiitissä ei ole tarpeeksi tilaa ja asiakkaalla ei ole erääntyneitä saatavia, silloin luotonvalvojen täytyy hakea limiitin korotusta. Limiittitarve varmistetaan aina ensin myyjältä, ennen kuin sitä lähdetään hakemaan. Tällä toimintatavalla pyritään välttämään ylimääräistä työtä siten, ettei limiittiä tarvitse hakea montaa kertaa. Kun limiittitarve varmistetaan myynnistä, silloin limiitti saadaan heti vastaamaan asiakkaan tarpeita. Kun myynti on antanut arvionsa asiakkaan limiittitarpeesta, luotonvalvojat voivat hakea korotusta. Jos asiakkaalla on luottovakuutusyhtiön limiitti, limiitin korotustakin haetaan silloin sieltä. Asiakkaalla voi myös olla sisäinen

limiitti ja tällöin siihenkin täytyy hakea korotusta. Jos asiakkaalle ei jostain syystä myönnetä limiitin korotusta, silloin luotonvalvojat voivat kysyä lupaa tilauksen vapauttamiselle, vaikka limiitti ylittyisikin. Tämä lupa kysytään aina credit controllerilta. Jos tilauksen vapauttamiseen annetaan lupa, lupa merkitään asiakkaan tietoihin. Tämä tehdään siksi, että sitten voidaan helposti löytää syy miksi asiakkaan limiitti on ylittynyt.

Blokkilistalla on tavallisten tilausten lisäksi myös ennakkotilauksia, jotka vapautetaan vasta kun ennakkoon on saatu suoritus. Jos ennakko halutaan vapaaksi ennen suorituksen saapumista, silloin asiakkaan täytyy toimittaa luotonvalvojille pankin arkistointitunnuksellinen kuitti. Kuitissa täytyy lisäksi näkyä maksettu summa, saaja ja maksaja. Kuitin avulla asiakkaan tilaus saadaan nopeammin tuotantoon. Kun luotonvalvojat vastaanottavat kuitin asiakkaalta, luotonvalvojien pitää käydä vapauttamassa ennakkotilaus blokkilistalta ja ilmoittaa myynnille ja tilauksen tallentajalle, että tilauksen voi siirtää tuotantoon. (Case-yritys 2015b; Haastattelut 1, 2 & 3.)

3.3 Perintä

Case-yrityksessä perintää tehdään monin erin tavoin. Perintä kuitenkin alkaa aina maksumuistutuksen lähetyksellä. Maksumuistutuksia lähetetään aina kaksi ja ne lähtevät aina tietyn ajan kuluttua saatavan erääntymisestä. Muistutukset lähetetään viikoittain asiakkaille luotonvalvojien tekemän perintäajan yhteydessä. Perintäaajo on tärkeää muistaa tehdä viikoittain, koska jos perintäaajo jäisi tekemättä, silloin erääntyneistä saatavista ei lähtisi maksumuistutuksia.

Ensimmäisessä maksumuistutuksessa asiakasta muistutetaan erääntyneestä saatavasta ja kehoitetaan asiakasta maksamaan saatavat mahdollisimman pian. Usein ensimmäisen maksumuistutuksen jälkeen asiakkaat maksavatkin erääntyneet saatavat. Tämä osoittaa sen, että ensimmäinen maksumuistutus on tärkeä siksi, että asiakkaat saattavat unohtaa laskunsa. Ensimmäinen muistutus toimii siis hyvänä muistuttajana. Se myös karsii luotonvalvojien tekemän perinnän tarvetta, koska usein asiakkaat maksavat ensimmäisen muistutuksen jälkeen.

Toisen maksumuistutuksen sisältö ja sävy on tiukempi kuin ensimmäisessä maksumuistutuksessa. Toisessa muistutuksessa asiakasta edelleen kehoitetaan maksamaan erääntyneet saatavat, mutta muistutuksessa on myös maininta ulkoisen perinnän uhasta. Ulkoisen perinnän uhka on se, että jos asiakas ei maksa toisesta maksumuistutuksesta huolimatta saataviaan, luotonvalvojat siirtävät ne ulkoiselle perintätoimistolle. Asiakkaan saatavia ei kuitenkaan siirretä ulkoiseen perintään suoraan toisen muistutuksen jälkeen vaan sitä ennen luotonvalvojat perivät asiakasta vielä muilla keinoin. Muiden keinojen avulla luotonvalvojat varmistavat, että saatavien maksamatta jättämisessä ei ole jotain parempaa syytä, kuten reklamaatiota. (Case-yritys 2015b; Haastattelut 1, 2 & 3.)

Luotonvalvojat käyttävät maksumuistutusten lisäksi puhelin- ja sähköpostiperintää. Muita perinnän keinoja aletaan yleensä käyttää toisen maksumuistutuksen jälkeen. Kuitenkin jos perittävä saatava on huomattavan iso, voivat luotonvalvojat periä saatavaa jo ensimmäisen muistutuksen jälkeen. Puhelin- ja sähköpostiperinnän tarkoituksena on ottaa yhteyttä asiakkaaseen vielä vähintään kerran ennen saatavan siirtämistä ulkoiselle perintätoimistolle. Erillinen henkilökohtaisempi yhteydenotto on tärkeää, koska silloin voidaan sopia mahdollisista maksusuunnitelmista saataville. Puhelin- ja sähköpostiperinnän tavoitteena onkin tehostaa perintää ja saada erääntyneille saataville suoritus mahdollisimman nopeasti.

Jos asiakas kertoo puhelinperinnän aikana, ettei pysty maksamaan saatavaa heti tai kokonaisuudessaan, täytyy luotonvalvojan silloin sopia maksusuunnitelma asiakkaan kanssa. Luotonvalvojilla on rajalliset oikeudet sopia maksusuunnitelmasta asiakkaan kanssa. Jos suunnitelma ylittää luotonvalvojan oikeudet, täytyy luotonvalvojan pyytää hyväksyntä maksusuunnitelmalla credit controllerilta. Jos luotonvalvoja voi itse hyväksyä asiakkaan ehdottaman maksusuunnitelman, täytyy luotonvalvojan tehdä tarvittavat toimenpiteet reskontraan.

Asiakkaan reskontraan tehdään merkinnät suunnitelmasta niille laskuille, joita maksusuunnitelma koskee. Nämä merkinnät tehdään laskun Text-kenttään. Tähän kenttään luotonvalvojat voivat vapaasti kirjoittaa mitä toimenpiteitä he ovat tehneet. Esimerkiksi jos asiakasta on peritty puhelimitse, silloin tekstikenttään laitetaan kirjaimet PD eli Phone Dunning, päivämäärä ja omat nimikirjaimet. Maksusuunnitelman merkinnät ovat PP eli Payment Plan, päivämäärä ja omat nimikirjaimet. Näiden tietojen lisäksi, jos kentässä on vain tilaa, luotonvalvojat kirjoittavat maksusuunnitelmien erien lukumäärän ja niiden suuruuden. Text-kentän täyttämisen lisäksi luotonvalvojen täytyy laittaa maksusuunnitelman piiriin kuuluville laskuille perintäblokit, jotta laskut eivät lähde perintäajossa ulkoiselle perintätoimistolle. Taulukossa 1 on nähtävillä kaikki case-yrityksessä käytettävät blokit ja niiden käyttötarkoitukset. Esimerkiksi maksusuunnitelman blokki on H ja tämä laitetaan jokaiselle laskulle erikseen. (Case-yritys 2015a; Haastattelut 1, 2 & 3.)

Taulukko 2. SAP-reskontrassa käytettävät blokit ja niiden tarkoitukset. (Case-yritys 2015a.)

Perintäblokit	Mihin blokkia käytetään
A	Yleiset syyt
B	Yrityssaneeraus
C	Reklamaatiot
D	Konkurssi
H	Maksusuunnitelma
L	Ulkoinen perintätoimisto
Korkoblokki on aina A-blokki.	

Jos maksusuunnitelma on tehty puhelimitse, silloin suunnitelma on vielä hyvä lähettää asiakkaalle sähköpostin välityksellä. Tämä on suotavaa siksi, että tällöin maksusuunnitelma tehdään kirjallisesti. Kirjallinen maksusuunnitelma on helpompi todentaa jälkikäteen ja katsoa mitä asiakkaan kanssa

on sovittu. Jos suunnitelma saadaan tehtyä kirjallisesti, luotonvalvojien täytyy tehdä reskontraan laskujen taakse niin kutsuttu note-merkintä. Noteen laitetaan sähköpostikeskustelu, joka on käyty asiakkaan kanssa maksusuunnitelmasta. Tämän noten tekeminen on tärkeää, jotta muut luotonvalvojat pystyvät tarvittaessa tekemään päätöksiä asiakkaan saatavien suhteen, jos suunnitelman tekijä on poissa.

Maksusuunnitelma täytyy hyväksyttää credit controllerilla silloin, kun luotonvalvojan omat oikeudet suunnitelman hyväksymiseen eivät riitä. Asiakkaan kanssa keskusteltaessa maksusuunnitelmasta luotonvalvojan täytyy olla tarkkana missä rajat menevät. Jos asiakas ehdottaa sellaista suunnitelmaa, jota luotonvalvoja ei voi hyväksyä, silloin luotonvalvojan täytyy ilmoittaa asiasta asiakkaalle. Asiakkaalle kerrotaan, että luotonvalvojan täytyy pyytää hyväksyntä maksusuunnitelmalle ja, että luotonvalvoja palaa asiaan mahdollisimman nopeasti. Tämän jälkeen luotonvalvoja laatii sähköpostin credit controllerille, jossa luotonvalvoja selittää asiakkaan tilanteen ja millaisesta maksusuunnitelmasta olisi kyse. Credit controller voi joko hyväksyä asiakkaan ehdottaman suunnitelman tai ehdottaa toisenlaista suunnitelmaa. Jos maksusuunnitelma hyväksytään, luotonvalvoja voi ilmoittaa asiakkaalle asiasta ja tehdä merkinnät asiakkaan reskontraan yllä mainitun mukaisesti.

Joillekin asiakkaille saattaa tulla uusia tilauksia, vaikka he olisivat sopineet maksusuunnitelman vanhemmille laskuille. Tällaisissa tapauksissa asiakkaan uudet tilaukset jäävät blokkiin ja luotonvalvojien pitää pyytää lupaa tilausten vapauttamiseen. Lupaa voidaan kysyä myös jo maksusuunnitelmaa tehtäessä, jolloin kun uusia tilauksia tulee, niille ei enää tarvitse kysyä lupaa vaan ne voidaan suoraan vapauttaa. Reskontraan on hyvä tehdä tästäkin asiasta merkintä. Merkinnästä muut luotonvalvojat näkevät nopeasti saako uusia tilauksia laittaa eteenpäin vai ei. Tämä nopeuttaa luotonvalvojien työtä huomattavasti.

Kun maksusuunnitelma on sovittu asiakkaan kanssa ja tarvittavat toimenpiteet on tehty, sen jälkeen luotonvalvojien täytyy valvoa maksusuunnitelmaa. Valvomisella pidetään huolta, että asiakas noudattaa maksusuunnitelmaa. Jos luotonvalvojat huomaavat asiakkaan laiminlyövänsä suunnitelmaa, silloin luotonvalvojat voivat siirtää asiakkaan saatavat ulkoiseen perintään. Luotonvalvojien täytyy muistaa aina suunnitelmaa tehtäessä mainita asiakkaalle ulkoisen perinnän uhasta. Kun asiasta on mainittu jo suunnitelmaa tehtäessä, asiakas on tällöin tietoinen mahdollisista laiminlyönnin seuramuksista. (Case-yritys 2015a; Haastattelut 1, 2 & 3.)

Puhelin- ja sähköpostiperinnän tekeminen on tärkeää myös siksi, että asiakkaat voivat kertoa etteivät ole saaneet alkuperäistä laskua tai että lasku on reklamaatio. Usein asiakkaat ottavat itse yhteyttä maksumuistutusten jälkeen etteivät ole saaneet laskua, mutta välillä laskun puuttuminen selviää luotonvalvojille vasta muiden perintäkeinojen yhteydessä. Jos asiakas kertoo, ettei ole saanut laskua, silloin luotonvalvojien täytyy lähettää asiakkaalle laskukopio. Kun laskukopio on lähetetty, reskontraan merkintään Text-kenttään Invoice copy sent ja päivämäärä, koska kopio on lähetetty. Tämän lisäksi laskulle täytyy laittaa perintäblokki A, jottei laskusta lähde

enempää maksumuistutuksia ja ettei se lähde ulkoiseen perintään. Perintäblokin lisäksi lasku täytyy blokata korkolaskutuksesta. Lasku blokataan koroista, koska asiakas ei ole saanut laskua. Kun asiakas ei saanut alkuperäistä laskua ja siitä lähetetään kopio, asiakkaalle annetaan tällöin maksuaikaa laskulle. Tämän niin sanotun ylimääräisen maksuajan takia lasku täytyy blokata koroista. Jos laskua ei blokattaisi koroista, silloin asiakas saisi laskusta aiheuttoman korkolaskun. Laskukopion lähettäminen yleensä tarkoittaakin sitä, että asiakas saa lisää maksuaikaa laskulle. Lisää maksuaikaa kuitenkin annetaan korkeintaan laskun maksuehdon verran.

Laskun puuttumisen lisäksi luotonvalvojille voi selvitä puhelinperinnän aikana, että perittävä lasku on reklamaatio. Jos näin käy, luotonvalvojan täytyy yrittää saada asiakkaalta mahdollisimman paljon tietoa miksi kyseessä on reklamaatio. Kun kaikki mahdollinen tieto on saatu kerätyksi, seuraavaksi luotonvalvojan täytyy informoida myyntiä asiasta. Usein luotonvalvojan kannattaa vielä kyseenalaistaa asiakkaan sanoja ja varmistaa myyjältä, että kyseessä on todella reklamaatio. Jos lasku on reklamaatio, laskulle täytyy laittaa merkinnät asiasta. Laskun tekstikenttään kirjoitetaan Claim tai claim sanan lyhenne eli CL. Tämän lisäksi päivämäärä ja omat nimikirjaimet ovat tärkeitä. Tekstin lisäksi laskulle laitetaan perintäblokki C ja korkoblokki. Korkoblokki on reklamaatiotilanteissa erityisen tärkeä, koska laskussa on reklamaatiotilanteessa jotain epäselvää ja silloin on hyvän perintätavan mukaista olla laskuttamatta korkoa. Reklamaation selvittäminen asiakkaan kanssa on myyjän vastuulla. Luotonvalvojen vastuulla on kuitenkin saada reklamaatio pois reskontrasta eli luotonvalvojen täytyy kyseellä myynnistä tasaisin väliajoin reklamaation edistymisestä. Samalla luotonvalvojat muistuttelevat kiireisiä myyjiä hoitamaan reklamaatiot kuntoon. Kun reklamaatio selviää ja siihen tehdään esimerkiksi osahyvitys, hyvityslaskun saamisen jälkeen asiakkaan kuuluisi maksaa loppuosa saatavasta. Jos saatavan maksamisessa kestää, silloin luotonvalvojat voivat jatkaa perintää normaaliin tapaan.

Ulkomaalaisten asiakkaiden perintä on hieman hankalampaa kuin suomalaisten asiakkaiden perintä. Tämä johtuu siitä, että ulkomaalaisilla asiakkailla ei löydy yhtä hyvin yhteystietoja kuin suomalaisille. Jos jollekin ulkomaalaiselle asiakkaalle ei löydy mitään yhteystietoja, silloin luotonvalvojat voivat pyytää myynniltä apua. Luotonvalvoja voi laittaa myyjälle sähköpostilla asiakkaan saatavien tilanteen ja pyytää myyjää ottamaan asiakkaaseen yhteyttä. Tällöin luotonvalvoja voi merkitä reskontraan asked sales, päivämäärä ja omat nimikirjaimet. Tästä tiedetään, että saatavien perään on kysely. Myyjien käyttäminen ulkomaalaisten asiakkaiden saatavien perinnässä on tehokasta myös siksi, että myyjät pystyvät käyttämään äidinkieltään, esimerkiksi norjaa, saatavien perinnässä. Asiakkaat vastaavat todennäköisemmin sähköposteihin, jotka on kirjoitettu asiakkaan äidinkielellä kuin esimerkiksi englanniksi. Muuten perintäprosessi menee samalla lailla kuin kotimaisillakin asiakkailla, vaikka myynti on yhtenä välikätenä perinnässä. (Case-yritys 2015a; Haastattelut 1, 2 & 3.)

Ulkoinen perintätoimisto on viimeinen perinnän muoto case-yrityksessä. Ulkoiselle perintätoimistolle siirretään sellaiset saatavat, joihin ei ole saatu

suorituksia perinnästä huolimatta. Saatavissa ei myöskään ole reklamaatioita tai muita epäselvyyksiä, jotka estäisivät ulkoisen perinnän. Ennen saatavien siirtoa ulkoiselle perintätoimistolle täytyy luotonvalvojan ilmoittaa vastuumyyjälle, että velallisen saatavat siirretään viikoittaisessa perintäajossa ulkoiselle perintätoimistolle. Tämä toimenpide tehdään siksi, että myyjä on tietoinen asiakkaan tilanteesta. Myyjän tietoisuus on tärkeää siksi, että kun asiakkaan saatavat siirretään ulkoiseen perintään, silloin asiakkaalle ei voida myydä uutta tavaraa. Uutta tavaraa voidaan myydä vasta siinä tilanteessa, kun velallinen on maksanut saatavansa ulkoiselle perintätoimistolle. Lisäksi, kun saatavat siirretään ulkoiseen perintään, silloin asiakkaan limiitti nollataan. Limiitin nollauksen yhteydessä asiakkaan tietoihin tehdään merkintä, että miksi limiitti on nollattu. Tämän lisäksi asiakkaan laskuille, jotka on siirretty ulkoiseen perintään, tehdään merkinnät EC eli external collection ja päivämäärä, koska saatavat on siirretty. Laskuille laitetaan myös perintäblokki L sekä korkoblokki A. (Case-yritys 2015a; Haastattelut 1, 2 & 3.)

Kuviossa 2 voidaan nähdä perinnän kulku ja perinnän kaikki vaiheet case-yrityksessä.



Kuvio 2. Perinnän kulku case-yrityksessä opinnäytetyön tekijän mukaan.

3.4 Muut työtehtävät

Case-yrityksen luotonvalvojat hoitavat limiittien ylläpidon ja perinnän lisäksi asiakassuoritusten kohdistamisen. Suurin osa asiakassuorituksista kohdistuu automaattisesti. Loput suoritukset ovat luotonvalvojen vastuulla kohdistaa manuaalisesti. Tämä manuaalinen työ tehdään joka päivä ja sen pitää olla tehtynä kello 12 mennessä. Kohdistusten apuna luotonvalvojat voivat käyttää tiliotteita, jotka case-yrityksen Cash management -tiimi lähettää sähköpostilla luotonvalvojille. Kohdistusten tekeminen kello 12 mennessä on sovittu yhdessä tiimin kesken, jotta asiakkaiden reskontrat olisivat mahdollisimman pian ajan tasalla. Ajan tasaiset reskontrat helpottavat muita töitä, kuten perintää ja blokkilistan hoitamista. (Case-yritys 2015a & 2015b.)

Manuaalisista kohdistuksista suurin osa on helposti kohdistettavissa oikeille laskuille. Suoritusten joukossa kuitenkin välillä on niin kutsuttuja epäselviä suorituksia. Epäselvässä suorituksessa esimerkiksi suorituksen maksaja voi olla selvillä, mutta suorituksen summa ei täsmää velallisen avoimiin saataviin. Tällöin kohdistaja voi viedä suorituksen asiakkaan reskontraan x-kirjauksena. X-kirjaus kertoo muille luotonvalvojille, että kyseessä on epä-

selvä suoritus tai esimerkiksi tuplasuoritus jollekin laskulle. Näiden x-kirjauksen hoitaminen pois asiakkaan reskontrasta on luotonvalvojen vastuulla. (Case-yritys 2015a.)

Luotonvalvojat ajavat viikoittain SAPista saatavan listauksen, jossa näkyvät kaikki avoinna olevat x-kirjaukset. Tämän listauksen avulla luotonvalvojat pystyvät hoitamaan x-kirjauksia. Jos asiakkaalla on avoimia saatavia, silloin luotonvalvojat pyytävät asiakasta käyttämään x-kirjauksen, joka on esimerkiksi tuplasuoritus avoimiin saataviin. Toisaalta asiakkaan reskontrassa ei välttämättä ole mitään muuta avoinna kuin x-kirjaus. Jos tämä on tilanne, silloin luotonvalvojen pitää palauttaa ylimääräinen suoritus asiakkaalle. Tätä varten luotonvalvojat tarvitset asiakkaan tilinumeron asiakkaalta kirjallisena, esimerkiksi sähköpostilla. Kun tilinumero on saatu, luotonvalvojat pyytävät Maintenance-tiimiä lisäämään tilinumeron asiakkaan asiakasnumerolle. Kun asiakasnumeron takaa löytyy asiakkaan ilmoittama tilinumero, silloin luotonvalvojat pystyvät palauttamaan x-kirjauksen asiakkaalle. Palautus tehdään niin sanotulla maksuajolla. (Haastattelut 1, 2 & 3.)

Maksuajo on myös yksi viikoittaisista työtehtävistä. Sen avulla reskontrista saadaan palautettua x-kirjauksia sekä hyvityslaskuja asiakkaille. Ennen maksuajon tekoa luotonvalvojat tarkistavat yhteisestä Excel-tiedostosta mitä maksuja pitäisi lähteä asiakkaille. Excelissä olevat asiakkaat käydään läpi vielä ennen ajoa ja tarkistetaan, että tarvittavat toimenpiteet on tehty, jotta esimerkiksi hyvityslasku lähtee asiakkaalle. Kun tämä on tehty, luotonvalvoja voi tehdä maksuajon. Luotonvalvojat tekevät maksuajosta vain ehdotelman, josta lähetetään summat, jotka pitäisi palauttaa, Cash Management -tiimille. Cash Management -tiimi laittaa hyvityslaskut ja x-kirjaukset saman päivän aikana maksuun, jolloin ne häviävät reskontrasta. (Haastattelut 1, 2 & 3.)

Luotonvalvojat ovat lisäksi vastuussa korkolaskutuksesta. Korkolaskutus tehdään kerran kuussa, aina kuun viimeisenä työpäivänä. Korjoajossa syntyy jokaiselle sellaiselle asiakkaalle korkolasku, joka on maksanut laskunsa myöhässä. Korjoa ei kuitenkaan synny parin ensimmäisen viivästyneen päivän osalta, koska niiden katsotaan olevan niin sanottuja pankkipäiviä. Pankkipäivillä tarkoitetaan sitä, että asiakas on voinut maksaa laskun eräpäivänään, mutta suoritus tulee vasta parin päivän päästä johtuen pankkien viiveistä. Näitä viiveitä syntyy esimerkiksi silloin, kun asiakas maksaa toisen pankin tililtä toiselle pankin tilille. Korjoajossa asiakkaiden reskontraan syntyy korkolasku, jossa on maksettujen laskujen maksuviiveistä syntynyt korko. Luotonvalvojat tulostavat ja postittavat nämä korkolaskut itse asiakkaille. Kun korkolaskut eräännyvät, niiden perimisprosessi menee normaaliin tapaan. (Case-yritys 2015b.)

3.5 B-yksikön luotonvalvonnan prosessit

B-yksikön luotonvalvonnan prosessit eroavat hieman A-yksikön prosesseista. Tämä johtuu siitä, että yksiköiden myynti on erilaista. B-yksikössä myynti tapahtuu projektimyynninä ja A-yksikön myynti on niin sanottua normaalia myyntiä. Projektimyynnissä limiittien ja saatavien summat ovat

usein isompia kuin normaalissa myynissä. Limiittien ja saatavien suuruus ovat vaikuttavina tekijöinä prosessien erilaisuuteen.

3.5.1 B-yksikön luottolimiitti

B-yksikön luottolimiittihakemukset tulevat myös erillisen limiittijärjestelmän kautta. Näissä hakemuksissa on mainittu, että haettu limiitti koskee tiettyä projektia. Projekteille haetaan myös ensisijaisesti luottovakuutusyhtiön limiittiä. Limiittitarpeet ovat projekteille yleensä suurempia kuin normaalilla myynnillä tapahtuville asiakkaille. Tämä tarkoittaa sitä, että limiittipäätöksissä voi kulua kauemmin aikaa, koska haetut limiitit ovat niin suuria.

Projektien limiittitarve arvioidaan myös erilailla kuin normaalin asiakkaan limiittitarve. Projektien limiitin täytyy kattaa parin kuukauden maksupostit. Limiitin ei tarvitse kattaa koko projektin summaa sen takia, että projekti laskutetaan osissa, jolloin asiakkaalla on avoinna kerrallaan vain osa projektin kokonaissummasta. Limiitin tarvitsee kuitenkin kattaa vähintään parin kuukauden laskutukset, koska asiakkaalla voi olla kerrallaan muutama lasku auki johtuen esimerkiksi siitä, että uusi lasku saatetaan tehdä juuri edellisen laskun eräpäivänä. Laskuttaja voi myös saada luvan laskuttaa projektia etukäteen, jos projekti on edennyt nopeammin kuin oletettiin. Tällöin asiakkaalla voi olla enemmän laskuja auki kerrallaan. Tällaisessa tapauksessa laskuttajan on pidettävä huolta siitä, että asiakkaan limiitti on riittävä ja haettava limiitin korotusta, jos se on tarpeen.

Jos luottovakuutusyhtiö ei myönnä asiakkaalle limiittiä, silloin haetaan sisäistä riskiä. Sisäisen riskin prosessi eroaa projektiasiakkailla siinä, että luotonvalvojat pyytävät projektipäällikköä täyttämään Excel-pohjaisen hakemuksen, jossa projektipäällikkö täyttää asiakkaan tiedot. Tietoja joita täytyy täyttää, ovat esimerkiksi projektin laskutusaikataulu ja projektipäällikön kommentit asiakkaasta. Tämä Excel-hakemus lähetetään luotonvalvojille, jotka laittavat sisäisen limiitin hakemuksen eteenpäin. Projektiasiakkaiden sisäisen limiitin hakemukset laitetaan aina suoraan credit controllerille eli kuten kuvio 1 osoittaa, finance manager hypätään yli. Credit controller myöntää limiitin tai laittaa hakemuksen tarvittaessa eteenpäin.

Projektiasiakkaidenkin sisäiseen limiittiin laitetaan aina eräpäivä, jotta limiittiä osataan tarvittaessa uudelleen arvioida. Usein sisäisen limiitin eräpäivä kuitenkin laitetaan lähelle projektin loppumista, jolloin kun projekti loppuu ja asiakas ei tarvitse enää limiittiä, limiitti voidaan nollata. Kun projekti loppuu, silloin voidaan nollata myös luottovakuutusyhtiön limiitti. Luotonvalvojien täytyy vain ennen limiitin nollausta varmistaa, että projekti on laskutettu loppuun. (Haastattelut 1, 2 & 3.)

3.5.2 B-yksikön blokkilista

Projektiasiakkaiden uudet tilaukset eivät jää blokkiin eli ne menevät suoraan läpi järjestelmässä. Tilaukset eivät jää blokkiin, koska projekti on

pakko laskuttaa pois. Kun laskutus tapahtuu osissa ja samalla projektiasiakkaan limiitti on kunnossa, silloin laskujen ei pitäisi muutenkaan jäädä blokkiin. Luotonvalvojien ei siis tarvitse valvoa blokkilistaa projektiasiakkaiden osalta. (Haastattelut 1, 2 & 3.)

3.5.3 B-yksikön perintä

Projektiasiakkaiden perintä alkaa myös maksumuistutuksilla ja maksumuistutukset lähtevät saman perintäajan aikana kuin yksikön A maksumuistutukset. Muistutuksissa ei ole sisällöllisesti mitään eroa yksiköiden välillä. Muita perinnän keinoja aletaan käyttää viimeistään toisen muistutuksen jälkeen. Usein kuitenkin projektiasiakkaita aletaan periä esimerkiksi sähköpostin välityksellä jo ensimmäisen maksumuistutuksen jälkeen, koska saatavat ovat niin isoja.

Projektiasiakkaiden perinnässä luotonvalvojat kuitenkin usein ottavat ensin yhteyttä projektipäällikköön eivätkä asiakkaaseen. Näin tehdään siksi, että projektipäälliköllä voi olla jo selvillä miksi asiakas ei ole maksanut saatavaa. Projektipäälliköltä voidaan siis varmistaa, ettei kyseessä ole reklamaatio. Jos lasku on reklamaatio, silloin reklamaation selvittäminen on projektipäällikön vastuulla. Tässäkin tapauksessa niin kuin normaalissa myynnissä luotonvalvojien vastuulla on kysellä reklamaatiotilanteen edistymistä. Luotonvalvojat eivät voi reklamaatioissa kuin odotella, että projektipäällikkö saa tilanteen sovittua asiakkaan kanssa. Projektimyynnissä reklamaatiot kestävät välillä todella kauan, koska erimielisyyksistä ei meinata päästä sopuun. Reklamaatioiden pitkä kesto työllistää luotonvalvojia, koska he joutuvat kyselemään reklamaatioiden edistymisen perään aina tasaisin väliajoin.

Jos kyseessä ei ole reklamaatio, silloin tilanteesta riippuen joko projektipäällikkö tai luotonvalvoja ottaa yhteyttä asiakkaaseen saatavien perinnässä. Useimmissa tapauksissa, jos laskulla ei ole mitään epäselvyyksiä, projektiasiakkaat ovat hyviä maksajia ja projektiasiakkaiden perintä on melko vähäistä. Yleensä esimerkiksi projektipäällikön lähettämä muistutus-sähköposti tekee tehtävänsä ja projektilaskulle saadaan suoritus.

Jos suoritusta ei kuitenkaan saavu, silloin luotonvalvojien tai projektipäällikön tarvitsee periä asiakasta uudelleen. Projektiasiakkaiden perintä on siinä mielessä hankalampaa, että projektiasiakkaita ei siirretä ulkoiseen perintään, vaikka saatavat olisivatkin myöhässä. Tämän takia projektiasiakkaita voidaan periä vain muita perinnän keinoja käyttämällä. (Haastattelut 1, 2 & 3.)

4 TUTKIMUS CASE-YRITYKSEN LUOTONVALVONNASTA

Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelussa käytetyt teemat koskivat molempia tutkittavia yksiköitä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen kategoriaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen. Määrällisessä tutkimuksessa tilastot ja numerot auttavat kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkimuksen kohdetta. Tämän lisäksi erilaiset luokittelut, syy-seuraussuhteet ja vertailu ovat määrällisessä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteita. Määrällisessä tutkimuksessa analyysimenetelminä voidaan käyttää erilaisia tilastollisia ja laskennallisia menetelmiä. (Jyväskylän Yliopisto. 2015.) Määrällinen tutkimusmenetelmä siis selittää numeraalisesti, teknisesti sekä kausaalisesti tutkittavia ilmiöitä ja asioita. Tutkittavan asian kuvailu, asiassa tapahtunut muutos tai asian vaikutus johonkin toiseen on määrällisen tutkimusmenetelmän tavoite. (Vilka 2005, 181.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää ihmisten antamien merkitysten avulla yksilön tai ryhmän toimintaa. Ihmisten antamia merkityksiä voivat olla ihmisten halut, arvot sekä ihanteet. Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että tutkittavasta asiasta ei ole tarkoitus löytää totuutta. Sen sijaan tarkoituksena on löytää tutkimuksen aikana muodostuneista tulkinnoista sellaisia asioita, jotka ovat välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa. Tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista nämä havainnot ja apuna voidaan käyttää ihmisten kuvaamia kokemuksia ja käsityksiä. (Vilka 2005, 98, 180.)

Aineiston keruumenetelmiä on monia, kun tehdään laadullista tutkimusta. Yleisin tapa kerätä aineistoa on haastattelujen avulla. Haastatteluilla saadaan kerättyä tutkimusaineistoa, jossa esiintyy ihmisten kokemukset puheen muodossa. Tutkimusaineistoksi ihmisen puheen lisäksi käyvät myös kuvanauhoitteet, dokumenttiaineistot, elämäkerrat, erilaiset lehdet sekä valokuvat. Tutkijan täytyy valita mitä haastattelumuotoa halutaan käyttää, kun tutkimusta tehdään. Haastattelumuotoja ovat teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut tehdään yleensä yksilöhaastatteluina, jolloin saadaan tietoa yksilöstä ja yksilön omakohtaisista kokemuksista. Jokaista haastattelumuotoa voi kuitenkin soveltaa ryhmähaastatteluun, jolloin saadaan tietoa yhteisön käsityksistä. (Vilka 2005, 100–101.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullista menetelmää käyttämällä. Laadullinen menetelmä sopii tämän tutkimuksen luonteeseen siksi, että tutkimuksella saatiin haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä esille.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa käsitellään tutkimusongelman keskeisiä teemoja. Näiden teemojen avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Teemoja ei tarvitse käsitellä ennalta määrättyssä järjestyksessä. Haastattelun tavoitteena on, että kaikki teemat käsitellään ja haastateltava voi antaa oman kuvauksensa teemoista. (Vilkka 2005, 101–102.)

4.2 Haastattelut

Haastateltavina oli kolme luotonvalvojaa, jotka hoitavat tutkittavan divisi-oonan luotonvalvontaa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta saataisiin esille jokaisen luotonvalvojan kokemukset. Haastateltavien kokemuksiin luotonvalvonnan työstä mahdollisesti vaikuttaa se, että haastateltavat ovat tehneet luotonvalvonnan töitä eripituisia aikoja. Yksi haastateltavista on tehnyt luotonvalvonnan töitä reilu puoli vuotta. Toinen haastateltavista tekee pitemmän tauon jälkeen jälleen luotonvalvonnan töitä. Yhteensä toinen haastateltava on tehnyt luotonvalvontaa noin kaksi ja puoli vuotta. Tauon jälkeen toinen haastateltava on tehnyt luotonvalvonnan töitä noin kaksi kuukautta. Kolmas haastateltava on tehnyt tällä hetkellä pisimpään yhtäjaksoisesti luotonvalvonnan töitä. Kolmas haastateltava on tehnyt luotonvalvonnan töitä reilu kaksi ja puoli vuotta. Kaikilla haastateltavilla on käytössään samat toimintatavat, mutta haastateltavien eriävät työkokemukset luotonvalvonnasta vaikuttavat työskentelyyn ja kokemuksiin.

Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa ensimmäisenä kysyttiin haastateltavien taustoja, kuten kuinka kauan haastateltava on tehnyt luotonvalvonnan töitä. Lyhyen taustakyselyn jälkeen siirryttiin varsinaisiin teemoihin. Alla on luettelo teemoista, joita käytettiin haastatteluissa:

- luotonvalvonnan prosessien toimivuus
- luotonvalvonnan prosessien haasteet
- luotonvalvonnan prosessien tehokkuus
- yhteistyö myynnin kanssa
- organisaatiomuutoksen vaikutukset luotonvalvonnan työhön
- prosessien kehittämisen tarve ja haastateltavien omia kehitysehdotuksia.

Teemoilla oli lisäksi alakysymyksiä, jotka johdattelivat keskustelua. Nämä alakysymykset ovat luetteloituna teemojen mukaan alla:

- Prosessien toimivuus
 - Ovatko nykyiset prosessit toimivia?
 - Ovatko toimintatavat yhtenäiset?
- Prosessien haasteet
 - Mitä haasteita työ pitää sisällään?
- Prosessien tehokkuus
 - Mitkä prosessit koetaan tehokkaiksi?
 - Mitä prosesseja voitaisiin tehostaa?

- Auttaisiko muiden kuin luotonvalvonnan prosessien ymmärtäminen tekemään luotonvalvonnan työtä tehokkaammin?
- Yhteistyö myynnin kanssa
 - Miten luotonvalvojien ja myyjien yhteistyötä voitaisiin parantaa?
- Organisaatiomuutoksen vaikutukset
 - Onko organisaatiomuutos vaikuttanut työskentelyyn?
- Prosessien kehittämisen tarve
 - Mitä prosesseja toivottaisiin, että kehitettäisiin?

Seuraavissa luvuissa käydään yksityiskohtaisemmin teemoja läpi. Lisäksi käsitellään haastateltavien vastauksia ja mahdollisia kehitystarpeita. Näiden kehitystarpeiden pohjalta tehdään kehitysehdotuksia case-yritykselle.

4.3 Prosessien toimivuus

Haastateltavat kokivat nykyiset prosessit enimmäkseen toimiviksi. Haastateltavat 2 ja 3 pystyivät vertaamaan nykyisiä prosesseja vanhempiin prosesseihin, koska he ovat tehneet luotonvalvontaa kauemmin kuin haastateltava 1. Haastateltavat 2 ja 3 kokivat, että nykyiset prosessit ovat toimivampia kuin muutaman vuoden takaiset prosessit. Prosesseissa tapahtuikin kehitystä jatkuvasti.

Suurin osa prosesseista toimii hyvin molemmissa yksiköissä ja niitä ei lähdetäisi pahemmin muuttamaan. Sisäisen limiitin prosessiin kuitenkin toivottaisiin lisää selkeyttä ja suoraviivaisuutta A-yksikön osalta. Lisäksi varsinkin sisäisen limiitin prosessin osalta toivottaisiin, että luotonvalvojilla olisi enemmän vastuuta. B-yksikön sisäisen limiitin prosessi toimii haastateltavien mielestä paremmin, joten siihen ei tarvitse tehdä muutoksia.

Tällä hetkellä luotonvalvojilla on melko rajalliset oikeudet myöntää sisäinen limiitti. Näitä rajoja voitaisiin hieman purkaa, jotta luotonvalvojat voisivat myöntää itse enemmän sisäisiä limiittejä. Luotonvalvojat osaavat arvioida asiakkaan tilanteen ja tehdä päätöksen sen mukaan. Rajoja purkamalla luotonvalvojat saisivat enemmän vastuuta.

Myöntämisrajoista täytyy lisäksi tehdä selkeät, jotta niissä ei olisi tulkinnanvaraa. Tulkinnanvaraisuus saattaa hankaloittaa töitä ja siten aiheuttaa ylimääräistä työtä. Sisäisen limiitin prosessissa olisi hyvä olla edelleenkin merkittynä selkeät summarajat ja henkilöt, jotka saavat myöntää tietyn suuruisen limiitin. Näitä summarajoja noudattamalla esimerkiksi credit controllerille ei menisi enää liian pieniä limiittihakemuksia vaan luotonvalvojat pystyisivät esimerkiksi hoitamaan pienet limiittihakemukset itse. Tällä tavoin ei tehtäisi turhaa työtä siinä, että tehdään hakemus toiselle henkilölle, kun limiitin pystyisi myöntämään itse.

Luotonvalvojien oikeutta myöntää sisäistä limiittiä rajoittavat tällä hetkellä muutkin kuin summarajat. Luotonvalvojien oikeuteen myöntää sisäinen li-

miitti vaikuttavat asiakkaan maksuviiveet case-yritykselle sekä muut maksuhäiriömerkinnät. Näitä rajoja laajentamalla luotonvalvojat saisivat enemmän vastuuta.

Luotonvalvojat osaavat arvioida asiakkaan tietojen avulla voidaanko asiakkaalle myöntää sisäinen limiitti. Kuitenkin jos luotonvalvojat eivät ole varmoja omasta päätöksestään, voivat he sitten laittaa hakemuksen eteenpäin esimerkiksi finance managerille. Näin ollen luotonvalvojilla olisi enemmän vastuuta, mutta epäselvissä tilanteissa he voivat laittaa hakemuksen silti eteenpäin.

Prosessien toimivuuteen liittyy myös luotonvalvojien yhtenäiset toimintatavat. Yhtenäiset ja selkeät toimintatavat helpottavat työtä, koska ne antavat suoraviivaiset ohjeet siitä miten pitää toimia missäkin tilanteessa. Haastateltaessa luotonvalvoja heidän toimintatavoistaan löytyi ainakin yksi eroavaisuus.

Eroavaisuus toimintatavassa on esimerkiksi silloin, kun asiakkaalle lähetetään laskukopiota. Laskukopioiden lähettämisen yhteydessä, luotonvalvojien kuuluu laittaa laskulle perintäblokki. Perintäblokin käytössä eroavaisuuksia esiintyykin. Osa käyttää laskukopiota lähettäessä A-blokkia, jota käytetään yleisissä syissä, ja osa taasen C-blokkia, jota käytetään reklamaatioiden yhteydessä. A-blokin käyttöä perusteltiin sillä, että vaikka asiakas pyytää laskukopiota niin lasku ei silti ole reklamaatio. Reklamaatioksi koetaan se, että joko tuotteessa tai itse laskussa on jotain vikaa, silloin luotonvalvoja laittaisi laskulle C-blokin. Kuitenkin C-blokin käyttöäkin perusteltiin juuri sillä, että lasku on reklamaatio koska asiakas ei ole saanut laskua. Tällöin itse laskussa tai tuotteessa ei ole virhettä, mutta kun asiakas ei ole saanut laskua, se koetaan reklamaatiotilanteeksi. Eroavaisuudet johtuvat siitä, että asioissa on välillä tulkinnan varaa ja luotonvalvojien täytyy osata käyttää tilannetajua. Eroavaisuuksien syyksi koetaan myös se, että laskukopioiden lähettämiseen ei ole olemassa selkeää toimintatapaa vaan haastateltavat toimivat tilanteen mukaan. Tilannetaju on myös tärkeää, mutta silti selkeän toimintatavan puuttuessa luotonvalvojien toiminnoissa on eroja. Näiden erojen takia olisi tärkeää, että laskukopioiden lähettamisestä tehtäisiin selkeä ohjeistus miten toimitaan missäkin tilanteessa. Luotonvalvojat voisivat jatkossa turvautua ohjeistukseen ja toimia sen mukaisesti.

Yhtenäiset toimintatavat lisäävät työn selkeyttä ja toimivuutta. Kun prosessit ovat selkeitä luotonvalvojille, silloin työnteko on helpompaa ja väärinkäsityksiltä voidaan välttyä. Lisäksi luotonvalvojat voivat turvautua annettuihin ohjeisiin mahdollisissa ongelmatilanteissa.

4.4 Prosessien haasteet

Haastateltavat eivät yleisesti ottaen koe, että työssä olisi liikaa haasteita. Haasteiden vähäisyys kertoo siitä, että prosessit ovat suurimmalta osin toimivia. Kuitenkin esimerkiksi tekniset ongelmat, joihin luotonvalvojat eivät voi itse vaikuttaa, tuovat välillä haasteita. Nämä teknisten ongelmien takia syntyvät haasteet ovat kuitenkin melko harvinaisia.

SAP tuottaa myös välillä haasteita. SAP on niin laaja ohjelma, että esimerkiksi kun pitää tarkistaa tilaukselta jotain tietoja, tarkistuksessa voi kuluu aikaa. Aikaa kuluu sen takia välillä paljonkin, koska SAPista joudutaan tutkimaan niin montaa eri paikkaa, jotta saadaan selville mitä tarvitaan. Tämän lisäksi, jos luotonvalvojan täytyy tutkia tilausta tarkemmin, haasteita tuo se, että luotonvalvojat eivät tiedä tilausten tallentajien työstä tarpeeksi. Haastateltavien mielestä muiden kuin luotonvalvojen omien prosessien ymmärtäminen auttaisi tekemään jokapäiväistä työtä. Kun tiedettäisiin tilausten teosta enemmän, osattaisiin tilauksia tutkia paremmin. Haettujen vastausten löytämiseen ei kuluisi niin paljoa aikaa, kun tiedettäisiin mitä haetaan ja mistä. Muiden prosessien ymmärtämisestä olisi siis hyötyä luotonvalvojen työssä. Muiden prosessien ymmärtämisestä kerrotaan enemmän prosessien tehokkuus luvussa.

Kuten aiemmin kerrottiin, luotonvalvojilla ei ole yhtenäistä ja selkeää prosessia laskukopioiden lähettämistä varten. Tämä saattaa luoda haasteita luotonvalvojille. Haasteita voi syntyä esimerkiksi silloin, kun joku luotonvalvojista on lähettänyt laskukopion asiakkaalle, ja tehnyt merkinnät niin kuin on itse tottunut tekemään. Tämän jälkeen, jos joku toinen luotonvalvojista tekee asialle jotain esimerkiksi sen takia, että asiakas on ollut yhteydessä asiasta, ensimmäisen luotonvalvojan tekemät merkinnät saattavat hämmentää. Ylimääräisten haasteiden ja epäselvyyksien takia on tärkeää saada selkeä prosessikuva laskukopioiden lähettamisestä.

4.5 Prosessien tehokkuus

Haastateltavat mieltävät suurimman osan prosesseista tehokkaiksi. Tehokkaissa prosesseissa ei ole ylimääräiseksi koettuja asioita vaan ne on yksinkertaistettu. Yksinkertainen prosessi on helppo ja nopea tehdä. X-kirjaukset ovat esimerkiksi yksinkertainen prosessi ja kunhan x-kirjaukset keritään tekemään joka viikko, ne eivät vie niin paljoa työaikaa. X-kirjaukset on tärkeää tehdä joka viikko sen takia, että jos ne jäävät tekemättä muiden kiireiden takia, lista pitenee, jolloin listaan käytetty aika myös suurenee.

Aika, joka luotonvalvojilla menee työtehtävien suorittamiseen, riippuu paljon esimerkiksi siitä kuinka paljon luotonvalvojen tiimin yhteinen sähköposti työllistää. Yhteiseen sähköpostiin tulee suurin osa myyjien ja asiakkaiden kyselyistä. Sähköpostin aiheuttama kiire riippuu paljon viikosta ja jopa päivästä. Tämä kiire vaikuttaa kaikkiin muihin luotonvalvojen työtehtäviin. Sähköpostiin tulevat kyselyt ovat etusijalla luotonvalvojen työssä. Tämän takia, jos sähköposti on todella kiireinen, muille työtehtäville varattu aika pienenee. Kiireiseen aikaan luotonvalvojen täytyy priorisoida työtehtäviin, mitkä täytyy saada hoidettu ja mitkä tehdään vain jos jää aikaa. Tätä todella kiireistä aikaa on esimerkiksi kesä. Kesällä kiireeseen vaikuttavat loma-aika sekä se, että myynti usein vilkastuu kesää kohti. Kesällä luotonvalvojilla kiireen takia saattaa jäädä jotain työtehtäviä tekemättä tai niitä ei tehdä joka viikko. Tämä aiheuttaa sen, että sitten kun ne keritään tekemään ne työllistävät enemmän kuin normaalisti. Tämän takia on tärkeää, että kai-

kille työtehtäville on varattu aikaa. Luotonvalvojien olisi tärkeää suunnitella ajankäyttöään hieman etukäteen, jolloin kaikki viikoittaiset työtehtävät saataisiin tehdyksi. Kun kaikki työtehtävät saataisiin viikon aikana käytyä läpi, ne eivät kasaannu tulevaisuuteen. Tällöin niiden tekemiseen käytetty aika myös pienenee.

Luotonvalvojien tärkeimpiä työtehtäviä on perintä, joka menee usein muiden viikoittaisten työtehtävien edelle, varsinkin kesällä. Haastateltavat käyttävät pahimmillaan perintään yhteensä viikossa aikaa noin pari päivää. Hiljaisempina aikoina aikaa kuluu vähemmän. Perintä on melko työlästä, jonka takia se myös vie aikaa paljon. Perintää on haastateltavien mukaan jo tehostettu, mutta se on edelleen silti työlästä ja aikaa vievää. Perintään vaikuttavat monta asiaa, mitkä luotonvalvojien täytyy ottaa huomioon perintää tehdessä. Näitä asioita ovat esimerkiksi asiakkaan maksukäyttäytyminen, asiakassuhteet sekä muut yksittäiset asiat, kuten reklamaatiot. Perintä ei ole haastateltavien mukaan täysin yksiselitteistä ja tämän on myös osasyynä sille, että perintä on aikaa vievää. Perintä on prosessina sellainen mitä ei voida tehostaa loputtomiin ilman, että asiakaspalvelu kärsii. Kuitenkin pitää miettiä, onko jotain tapoja miten perintää voitaisiin vielä tehostaa. Näissä mahdollisissa tehostamistavoissa olisi hyvä ottaa luotonvalvojien ja myös myyjien näkökulma huomioon. Luotonvalvojien näkökulma sen takia, että he tekevät perinnän ja myyjien näkökulma siksi, että he hoitavat suurimman työn asiakassuhteiden ylläpidossa.

Perinnän lisäksi sisäisen limiitin prosessi nousi haastateltavien vastauksissa esille, kun puhuttiin prosessien tehokkuudesta. Kuten aikaisemmin prosessien toimivuus luvussa on kirjoitettu, sisäisen limiitin prosessiin tarvitaan lisää selkeyttä ja suoraviivaisuutta. Lisäksi vastuun määrää toivottaisiin enemmän luotonvalvojille.

Tällä hetkellä suurin osa sisäisen limiitin hakemuksista on laitettava eteenpäin. Luotonvalvojat laittavat hakemukset eteenpäin siksi, että he eivät voi itse myöntää limiittiä. Luotonvalvojat eivät voi itse myöntää limiittiä, koska ennalta sovitut rajat estävät sen. Kun näitä rajoja löysättäisiin niin, että luotonvalvojilla olisi enemmän vastuuta, voisivat luotonvalvojat myöntää enemmän itse sisäisiä limiittejä. Kun luotonvalvojat pystyisivät myöntämään itse enemmän sisäisiä limiittejä, prosessi nopeutuisi ja sitä kautta tehostuisi. Prosessi nopeutuisi myös sen takia, että kun luotonvalvojat voivat myöntää itse enemmän sisäisiä limiittejä, heidän ei tarvitse odotella limiittipäätöstä toiselta henkilöltä. Nopeammat päätökset sisäisissä limiiteissä hyödyntävät myös myyntiä, koska he saavat tiedon limiitistä myös nopeammin. Tällöin myynti pääsee jatkamaan asiakkaan kanssa mahdollisten tilausten tekemistä. Näin ollen, kun sisäisen limiitin prosessi nopeutuisi saattaa myös uusien tilausten muodostuminen nopeutua.

Haastateltavat haluaisivat oppia ymmärtämään muitakin prosesseja kuin vain luotonvalvonnan prosesseja. He toivoisivat oppivansa pääpiirteet esimerkiksi tilausten tallentajien ja laskuttajien työstä. Lisäksi haastateltavat haluaisivat oppia ymmärtämään prosessin kokonaisuudessaan aina myyntitilanteesta lähtien. Luotonvalvojat ovat koko prosessin loppupäässä ja tämän takia esimerkiksi myyntitapahtuman ja tilauksen muodostumiset

ovat melko vieraita asioita. Haastateltavat myös kokevat, että kun he ymmärtäisivät paremmin muita prosesseja, he voisivat tehdä työnsä tehokkaammin. Tehokkuuden lisäksi haastateltavat kertoivat, että muiden prosessien pääpiirteiden ymmärtäminen helpottaisi työtä. Jotta luotonvalvojat oppisivat pääpiirteet esimerkiksi tilausten tallentajien työstä, vaatisi se jonkin muotoista koulutusta. Koulutus olisi myös siksi tarpeellinen, koska luotonvalvojat oppivat tällä hetkellä työtä tehdessä asioita muista prosesseista. Tässä on kuitenkin vaaransa siinä, että luotonvalvojat saattavat oppia asioita väärin, jolloin syntyy virheitä. Jotta virheellisesti opitut asiat saataisiin pois, täytyisi järjestää koulutus.

Haastateltavat kokevat myös, että kun he ymmärtäisivät muita prosesseja paremmin, saattaisi yhteistyö parantua. Kun luotonvalvojat ymmärtäisivät paremmin esimerkiksi myyjien työtä ja prosesseja, luotonvalvojat ymmärtäisivät paremmin myyjien kiirettä. Myyjien kiireen ymmärtäminen auttaisi ymmärtämään sitä, että miksi esimerkiksi asiakkaalle on tärkeää saada limiitti mahdollisimman nopeasti. Toisten kiireiden ymmärtäminen auttaisi siis luotonvalvojia tekemään omaa työtään paremmin. Kun luotonvalvojat ymmärtäisivät myyjien kiirettä paremmin, voisi luotonvalvojien ja myyjien yhteistyö parantua. Yhteistyön parantuessa voitaisiin lisätä luotonvalvojien työn tehokkuutta. Yhteistyöstä myyjien kanssa on lisää seuraavassa luvussa.

Prosessien pääpiirteiden oppimisen ja kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi haastateltavia kiinnostaa, kuinka kauan mihinkin prosessiin kuluu aikaa. Kokonaisuuden aikajanan hahmottaminen auttaa luotonvalvojia ymmärtämään kuinka kauan koko prosessi vie aikaa. Aikajanan hahmottamisen lisäksi haastateltavat haluaisivat tietää mitä tapahtuu, kun esimerkiksi uusi tilaus on blokissa yön yli. Haastateltavat haluaisivat tietää mihin kaikkeen se vaikuttaa. Vaikutusten tietäminen saattaisi tehostaa luotonvalvojien työtä.

4.6 Yhteistyö myynnin kanssa

Luotonvalvojat ja myyjät ovat melko paljon tekemisissä keskenään, liittyen asiakkaiden limiitteihin, perintään ja ynnä muihin asioihin. Tämän takia on tärkeää, että yhteistyö sujuu hyvin. Jotta yhteistyö olisi sujuvaa, on tärkeää, että kommunikointi on kunnossa. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi reklamaatiotilanteissa myynti ei aina muista ilmoittaa luotonvalvojille reklamaatiosta. Luotonvalvojien on tärkeää saada tieto reklamaatiosta ajoissa, koska muuten luotonvalvojat perivät asiakasta turhaan. Turha perintä vie aikaa muista työtehtävistä sekä saa asiakkaat hämmentyneeksi. Haastateltavat kertoivat, että reklamaatioista ilmoittaminen on myynnin muistin varassa, jonka takia ilmoittaminen saattaa unohtua. Myyjien toimintatapaan olisi hyvä saada jokin sellainen muutos, joka auttaisi myyjiä muistamaan ilmoittamaan luotonvalvojille reklamaatioista. Kun tieto reklamaatiosta tulisi luotonvalvojille mahdollisimman nopeasti, voitaisiin välttyä turhalta työltä. Reklamaatiosta ilmoittamatta jättäminen aiheuttaa myös lisää työtä silloin, kun luotonvalvoja perii asiakasta ja asiakas ilmoittaa reklamaatiosta.

Tällöin luotonvalvojan täytyy ilmoittaa myyjälle, että asiakas on reklamoinut. Tämä on turhaa työtä luotonvalvojilta, jos myyjä on jo tietoinen reklamaatiosta.

Haastateltavien vastauksissa nousi myös esille se, että reklamoiduille laskuille saatetaan joutua odottamaan hyvityslaskua välillä liian pitkään. Lisäksi hyvityslaskujen perään joudutaan kyselemään melko paljon. Tämä aiheuttaa turhaa työtä luotonvalvojille. Jos koko reklamoitu lasku hyvitetään, silloin avoinna oleva saatava on turhaan avoinna asiakkaan reskontrassa. Usein myös koko hyvittävälle laskulle tehdään uusi lasku ja asiakas ei välttämättä maksa uutta laskua ennen kuin asiakas on saanut vanhalle laskulle hyvityslaskun. Tämä vaikeuttaa luotonvalvojien tekemää perintää, koska he eivät voi periä uutta laskua ennen hyvityslaskun muodostumista. Reklamoidulle laskulle saatetaan tehdä myös vain osahyvitys, jolloin asiakkaan ei tarvitse maksaa laskusta kuin osa. Asiakas ei usein kuitenkaan maksa hyvittämätöntä osaa laskusta ennen kuin asiakas on saanut osahyvityksen. Avoimelle saatavalle ei siis saada suoritusta ennen hyvityslaskua. Jotta kokonaan hyvittävät ja osa hyvittävät laskut saataisiin pois asiakaiden reskontrista, täytyy hyvityslaskujen muodostua. Tämän takia hyvityslaskujen ajoissa tekeminen on tärkeää.

Myynnille pitäisi siis saada selkeä toimintatapa, miten heidän kuuluu toimia kun asiakas reklamoi. Kun myyjillä olisi selkeä toimintatapa, reklamaatioista kertominen ei olisi enää niin paljoa muistin varassa. Selkeän toimintatavan avulla asiasta tulee tapa, joka muistetaan tehdä. Lisäksi tässä toimintatavassa voitaisiin määritellä aika, minkä sisällä hyvityslasku pitäisi saada tehtyä. Kun hyvityslaskun tekemiselle olisi määritelty jokin aikaraja, luotonvalvojien ei tarvitsisi kysellä hyvityslaskujen perään niin paljoa. Case-yrityksen luotonvalvojat eivät kuitenkaan pysty määrittelemään toimintatapoja myynnille. Tämän takia asiasta voitaisiin keskustella myynnin kanssa, jotta saataisiin selville heidän mielipiteensä asiasta. Myynnin ja luotonvalvojien yhteistyön parantamisesta voitaisiin mahdollisesti tehdä jatkotutkimus.

Kommunikointi luotonvalvojien ja myynnin välillä on tärkeää. Kun kommunikointi on kunnossa, silloin myös yhteistyö sujuu paremmin. Haastateltavat sanoivat, että luotonvalvojien ja myyjien välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa henkilökohtaisella tapaamisella. Henkilökohtaisen tapaamisen avulla henkilökohtaisuus korostuisi ja yhteistyön tekeminen ei ole niin kasvotonta. Yhteistyö on tällä hetkellä kasvotonta siksi, että yhteydenotot myynnin ja luotonvalvojien välillä tapahtuvat sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Tapaaminen olisi haastateltavien mielestä hyvä järjestää kasvokkain eikä esimerkiksi sähköisesti, koska sähköiseen tapaamiseen jätetään helpommin osallistumatta. Henkilökohtainen tapaaminen voitaisiin järjestää vaikka kerran vuodessa. Tässä tapaamisessa voitaisiin käydä läpi tapoja, miten yhteistyötä luotonvalvojien ja myyjien välillä voidaan parantaa sekä molempien puolien kehitysideoita. Lisäksi yleinen kanssakäyminen parantaisi yhteistyötä, kun opittaisiin tuntemaan toisia paremmin. Kun tunnetaan paremmin toiset, ymmärrys toisen tilanteeseen kasvaa, jolloin myös ymmärrys helpottaa työn tekemistä.

4.7 Organisaatiomuutoksen vaikutukset

Organisaatiomuutos ei ole haastateltavien mielestä vaikuttanut jokapäiväiseen työhön paljontaan. Muutokset eivät ole kaikki tulleet kerralla, vaan niitä tulee pikku hiljaa. Se, että muutoksia tulee pikku hiljaa ja yksitellen auttaa siinä, että muutokset eivät aiheuta suurempia vaikutuksia. Jos kaikki muutokset tapahtuisivat kerralla, olisi luotonvalvojien vaikeaa tehdä työtään kaikkien muutosten keskellä. Tämän takia on hyvä, että muutokset tulevat pikku hiljaa.

Tällä hetkellä haastateltavat kokevat suurimmaksi muutokseksi sen, että limiittijärjestelmä muuttui toisen maan mallista toisen maan malliin. Tämä muutos on hetkellisesti vaikuttanut luotonvalvojien työhön. Muutoksesta ei tiedotettu luotonvalvojia tarpeeksi ajoissa, jonka seurauksena muutos vaikutti hetkellisesti todella paljon luotonvalvojien työhön. Tämän takia tiedotus on erittäin tärkeää. Kun tiedotus on kunnossa, muutosten vaikutukset työhön saattavat jäädä pienemmiksi.

Limiittijärjestelmän muuttuminen vaikutti työhön siten, että vaikka uudessa järjestelmässä oli piirteitä vanhasta, se oli kuitenkin täysin erilainen kuin järjestelmä johon oli totuttu. Koska uuteen järjestelmään siirryttiin yllättäen, luotonvalvojat eivät saaneet aluksi tarvittavaa koulutusta järjestelmän käyttöön. Vaikka koulutusta saatiin, koettiin, ettei sitä saatu silti tarpeeksi. Uutta limiittijärjestelmää opittiin käyttämään työn ohella ja tämän takia se aluksi aiheutti viivästyksiä. Kuitenkin mitä enemmän uutta järjestelmää käytetään, sitä helpompaa se on. Haastateltavat kertoivat myös uuden järjestelmän olevan epäselvempi ja kokonaiskuvaltaan hankalampi kuin vanhan järjestelmän. Kuitenkin pahimpien alkuvaikeuksien jälkeen haastateltavat sanovat osaavansa jo käyttää uutta limiittijärjestelmää.

Vaikka uutta järjestelmää osataan jo käyttää melko hyvin, haastateltavat silti toivoisivat vielä jatkokoulutusta. Jatkokoulutuksen voisi järjestää silloin, kun uusi järjestelmä on kehitetty lopulliseen muotoonsa. Kun järjestelmän lopullinen muoto olisi saavutettu ja koulutus pidetty, luotonvalvojien olisi helpompi jatkaa järjestelmän käyttöä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää case-yrityksen luotonvalvonnan sisältö sekä tila. Case-yrityksen luotonvalvonnan sisältö on kuvattu luvussa kolme. Luvussa kolme on kerrottu miten case-yrityksen luotonvalvonnan prosessit toimivat tällä hetkellä. Case-yrityksen tärkeimpiä prosesseja luotonvalvonnassa on limiitin ylläpito ja saatavien perintä. Näiden lisäksi luotonvalvojat hoitavat blokkilistaa ja muita luotonvalvonnan prosesseja, kuten maksuajon ja korkolaskutuksen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ovatko nykyiset prosessit tehokkaita ja onko prosesseissa vielä kehitettävää. Lisäksi tavoitteena on selvittää miten organisaatiomuutos on vaikuttanut luotonvalvojien työhön. Työn tavoitteisiin vastattiin luvussa neljä, jossa on käsitelty teemahaastattelujen tuloksia sekä tehty tuloksien pohjalta kehitysehdotuksia.

Haastattelun teemoina käytettiin prosessien toimivuutta, haasteita sekä tehokkuutta. Lisäksi teemoina käytettiin organisaatiomuutoksen vaikutuksia sekä yhteistyötä myynnin kanssa. Teemojen avulla haettiin vastauksia luotonvalvonnan prosessien kehittämistarpeisiin. Haastateltavien vastauksissa nousi esille erityisesti yksi prosessi, johon toivottaisiin muutoksia. Kehitystä kaipaava prosessi on sisäisen limiitin prosessi.

Sisäisen limiitin prosessiin kaivataan lisää selkeyttä ja suoraviivaisuutta. Lisäksi luotonvalvojien vastuun määrää haluttaisiin kasvattaa. Sisäisen limiitin prosessia ei koeta kovin toimivaksi eikä tehokkaaksi. Tämän takia prosessiin olisi hyvä tehdä muutoksia. Muutosten tekeminen voidaan aloittaa esimerkiksi siitä, että luotonvalvojille annettaisiin lisää vastuuta. Vastuuta voitaisiin lisätä sillä, että luotonvalvojilla olisi paremmat myöntöoikeudet myöntää sisäinen limiitti. Näitä myöntöoikeuksia voitaisiin lisätä siten, että poistettaisiin joitakin rajoja tai tehtäisiin niistä löysemmät. Lisäksi luotonvalvojien myöntämää summarajaa voitaisiin nostaa, jos se koetaan vielä tarpeelliseksi muiden muutosten jälkeen. Näistä uusista summa rajoista sekä muista muutoksista pitäisi tehdä selkeät. Kun rajat olisivat selkeät ja ne olisivat kaikkien tiedossa, silloin prosessi olisi selkeä ja suoraviivainen. Luotonvalvojille ei olisi epäselvää kenelle he voivat laittaa limiittihakemuksen ja milloin he voisivat myöntää sisäisen limiitin itse.

Luotonvalvojien vastuun lisääminen sisäisen limiitin prosessissa olisi kannattavaa siksi, että luotonvalvojat pystyisivät myöntämään itse enemmän sisäisiä limiittejä. Tämä nopeuttaisi prosessia, kun luotonvalvojien ei tarvitsisi odotella limiittipäätöstä toiselta henkilöltä. Nopeutunut prosessi olisi tehokkaampi. Lisäksi myös myynti hyötyisi nopeammasta prosessista. Myynti saisi tiedon limiitin tilanteesta nopeammin, jolloin myynti voisi jatkaa mahdollisten tilausten tekemistä asiakkaan kanssa. Tämä saattaa parantaa myyjien ja luotonvalvojien yhteistyötä.

Yhteistyön sujuminen myynnin kanssa on tärkeää, jotta työn tekeminen olisi tehokasta. Tällä hetkellä myyjien kanssa on ongelmia reklamaatioiden sekä hyvityslaskujen hoitamisen kanssa. Lisäksi luotonvalvojien työtä hait-

taa se, että ei ymmärretä myyjien jatkuvaa kiirettä. Luotonvalvojien ymmärrystä voidaan lisätä sillä, että luotonvalvojille pidettäisiin koulutus myyjien prosesseista. Luotonvalvojien työ tehostuisi, kun luotonvalvojat ymmärtäisivät pääpiirteet myynnin prosesseista. Tällöin luotonvalvojat oletettavasti pystyvät myös palvelemaan myyjiä paremmin ja tehokkaammin. Lisäksi, että luotonvalvojia koulutettaisiin myyjien prosesseista, voitaisiin myyjille pitää koulutus luotonvalvojien prosesseista. Yhteistyö parantuisi, kun ymmärrys ja tietämys toisten prosesseihin kasvavat.

Yhteistyössä on tärkeää, että molemmin puolinen kommunikointi on kunnossa. Kommunikointia parantaa se, että ymmärretään toisten työ paremmin. Tällöin tiedetään mitä tietoja toinen tarvitsee ja ne osataan antaa. Kommunikoinnin sujuminen on tärkeää myös siksi, että työn tekeminen on sujuvaa ja tarvittavia tietoja ei tarvitse kysellä moneen kertaan.

Haastateltavien vastauksissa tuli lisäksi esiin, että luotonvalvojien ja myyjien yhteistyötä voitaisiin parantaa henkilökohtaisella tapaamisella. Tämä tapaaminen voitaisiin järjestää vaikka kerran vuodessa. Tapaamisessa voitaisiin käydä kuulumisia läpi sekä molempien osapuolien kehitysideoita siitä, miten yhteistyötä voitaisiin parantaa. Henkilökohtaisen tapaamisen myönteisenä puolena on se, että opittaisiin tuntemaan toiset paremmin. Toisten tunteminen sekä koulutus helpottaisivat yhteistyötä siten, että ymmärrys toisen työhön kasvaa. Kun ymmärretään mitä toinen tekee, se helpottaa oman työn tekemistä.

Haastateltavat haluaisivat ymmärtää paremmin myös muiden kuin myyjien prosesseja. Tilausten tallentajien prosessien pääpiirteiden oppiminen olisi haastateltavien mielestä hyödyllistä. Muiden prosessien ymmärtäminen auttaisi luotonvalvojia tekemään omaa työtään paremmin ja tehokkaammin. Lisäksi, kun luotonvalvojat tietäisivät pääpiirteet esimerkiksi tilausten tallentajien työstä, silloin luotonvalvojat tietäisivät paremmin mitä kaikkea tilaus sisältää. Tästä olisi hyötyä silloin, kun asiakas kyselee luotonvalvojilta tilauksesta tai laskusta. Kun luotonvalvojat osaisivat paremmin lukea tilausta, he osaisivat myös vastata paremmin asiakkaiden kysymyksiin. Tämä parantaisi luotonvalvojien asiakaspalvelua. Jotta luotonvalvojat oppisivat pääpiirteitä muiden prosesseista, tarvitsee luotonvalvojille järjestää koulutus asiasta.

Kehitettävää löytyi sisäisen limiitin prosessin lisäksi myös luotonvalvojien yhtenäisistä toimintatavoista. Eroja luotonvalvojien toimintatavassa on silloin, kun asiakkaalle lähetetään laskukopio. Laskukopiota lähettäessä täytyy laittaa laskulle perintäblokki, jonka käytössä on eroja. Joku käyttää A-blokkia ja joku toinen taasen C-blokkia. Erot johtuvat enimmäkseen siitä, että osa luotonvalvojista kokee laskun olevan reklamaatio silloin kun lähetetään laskukopio. Osa luotonvalvojista taasen on sitä mieltä, että lasku ei ole reklamaatio ellei siinä ole jotain vikaa. Laskukopioiden lähettämisen ei ole olemassa yhtä selkeää ohjetta miten toimitaan. Ohjeen puuttuminen on aiheuttanut sen, että luotonvalvojien toimintatavoissa on eroja. Tämän takia selkeän ja suoraviivaisen ohjeen tekeminen olisi tärkeää. Selkeän toimintatavan avulla voidaan välttää väärinkäsityksiltä ja työn tekeminen on helpompaa.

Prosessien tehokkuuteen liittyen kehitettävää löytyi lähinnä yleisestä ajankäytöstä sekä perintään käytettävästä ajasta. Yleisesti ajankäyttöön liittyen luotonvalvojen kiireisintä aikaa on kesä. Kesällä kiireiden takia tärkeämmät työtehtävät, kuten perintä, vievät aikaa muilta työtehtäviltä. Lisäksi kiireeseen vaikuttaa yhteinen sähköposti. Sähköpostin tuomaan kiireeseen luotonvalvojat eivät pysty itse vaikuttamaan. Pahimman kiireen aikaan luotonvalvoilta jää tekemättä osa vähemmän tärkeistä työtehtävistä. Tämä aiheuttaa sen, että kun ne keritään tekemään, ne työllistävät enemmän kuin normaalisti. Luotonvalvojen onkin tärkeää suunnitella ajankäyttöön etukäteen ja ennakoita mahdollisimman paljon. Ennakoinnin avulla voidaan välttää se, että työt kasaantuisivat tai jäisivät tekemättä. Kiirettä voidaan siis mahdollisesti helpottaa hyvällä ajankäytön suunnittelulla ja ennakoinnilla. Myös avun pyytäminen kiireen keskellä on tärkeää. Luotonvalvojen tiimissä onkin hyvä yhteishenki ja avun pyytämisestä on tehty helppoa. Apua täytyy vain muistaa pyytää ajoissa.

Suurin osa luotonvalvojen ajasta, varsinkin kiireisinä aikoina, menee perinnän tekemiseen. Perintää on työlästä ja aikaa vievää tehdä suuren asiakasmäärän takia. Perinnän tekemiseen lisäksi vaikuttaa monta asiaa, kuten asiakkaan aikaisempi maksukäyttäytyminen, maksusuunnitelmat sekä asiakassuhteet. Hyvien asiakassuhteiden ylläpito on myynnin tehtävä. Kuitenkin luotonvalvojenkin pitää työssään ottaa huomioon nämä asiakassuhteet. Tämä aiheuttaa sen, että perintää ei välttämättä voida tehdä niin tehokkaasti kuin ehkä olisi tarpeen. Perinnän tehostamista mietittäessä olisi tärkeää ottaa huomioon luotonvalvojen ja myyjien mielipiteet.

Haastatteluissa selvisi, että organisaatiomuutoksen vaikutukset ovat tois-
laiseksi jääneet pieniksi. Suurin muutos on ollut limiittijärjestelmään kohdistunut muutos. Limiittijärjestelmän muutoksesta ei tiedotettu tarpeeksi ajoissa. Tiedottamisen puuttuessa luotonvalvojen oli aluksi vaikea käyttää uutta järjestelmää. Vaikeudet johtuivat osaksi siitä, että uuteen järjestelmään siirryttiin niin yllättäen. Tiedottaminen on tärkeää, jotta voidaan minimoida muutoksen aiheuttamat vaikutukset työhön. Tiedottamisen lisäksi myös kouluttaminen käyttämään uutta järjestelmää on tärkeää. Tämän takia voitaisiin järjestää koulutus luotonvalvoille, jos sellainen koetaan vielä tarpeelliseksi, kun uusi järjestelmä on kehitetty valmiiksi.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus, joka on tehty laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä, voidaan sanoa olevan luotettava silloin, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös teoriaosuus ja se, ettei teoriassa ole epäolennaisia tai satunnaisia tekijöitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimuksen osalta aina tutkimuksesta, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Luotettavuus on myös suhteessa käytettyyn teoriaan. (Vilkkä 2005, 158–159.)

Jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen, jonka takia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarvitsee muistaa, että tutkimusta ei voida toteuttaa täysin samalla lailla jokaisella tutkimuskerralla. Vaikka luokittelut ja

tulkinnat olisi esitelty yksityiskohtaisesti, tutkijat saattavat silti päätyä erilaisiin tuloksiin. Erilaisiin tuloksiin vaikuttavat tutkijan teoreettinen perehtyneisyys sekä ymmärrys tutkittavaan aiheeseen. (Vilka 2005, 159.)

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa täytyy muistaa, että tutkimuksen suoritti aloitteleva tutkija. Aloitteleva tutkija teki ensimmäistä kertaa teemahaastatteluita, joten haastattelutilanne oli uusi. Vaikka haastattelutilanne oli uusi, tutkija oli perehtynyt etukäteen teoriaan eli tutkijan ymmärrys aiheeseen oli hyvä. Tutkijan perehtyneisyys teoriaan auttoi haastattelurungon luomisessa. Haastattelurunkoon saatiin työn tavoitteiden kannalta tarvittavat teemat. Itse haastattelutilanteessa teemat ohjasivat keskustelua, joka oli melko vapaamuotoista, haastateltavien ja tutkijan välillä. Vaikka tutkijana oli aloitteleva tutkija, perehtyneisyys teoriaan ennen haastatteluja auttoi vapaamuotoisemman keskustelun luomisessa. Tutkija sai luotua vuoropuhelua haastateltavien ja itsensä välillä.

Haasteltavien vastaukset olivat monelta osalta yhtenäisiä. Yhtenäiset vastaukset helpottivat aineiston tulkintaa sekä kehitysehdotusten tekemistä. Muutamat eriävät näkökannat auttoivat myös selvittämään missä prosesseissa olisi parannettavaa. Teemahaastatteluilla saatiin siis vastauksia työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Uudella tutkimuskerralla saatujen tuloksien voitaisiin olettaa olevan pääosin tämän tutkimuksen kaltaisia. Uudella tutkimuskerralla samankaltaisiin tuloksiin päästään, kun uusi tutkija on myös perehtynyt aiheeseen etukäteen. Tutkimustuloksiin voi kuitenkin vaikuttaa case-yrityksessä tapahtuvat muutokset, jotka voivat kohdistua esimerkiksi toimintatapoihin. Tällöin tutkimustilanne ei ole täysin sama ja tämä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

5.2 Pohdintaa omasta työskentelystä

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Työn tekeminen opetti työskentelemään itsenäisesti ja järjestelmällisesti. Opinnäytetyöprosessi kartutti kokemusta ja osaamista erityisesti tiedon hankinnan ja kirjoittamisen osalta. Lisäksi oli mielenkiintoista tehdä tutkimus ja huomata mitä kaikkea tutkimuksen tekeminen vaatii.

Teoriaan perehdyttiin ennen tutkimuksen tekemistä. Tämä helpotti hahmottamaan, mitä opinnäytetyössä kannattaa tutkia. Tutkimuksen tekeminen oli haastava kokemus. Itse tutkimuksen tekemistä helpotti se, että teoreettiseen viitekehykseen oli tutustuttu ennen tutkimuksen tekoa.

Opinnäytetyöprosessissa tuotti haasteita alkuun pääseminen. Alun vaikeuksien jälkeen haasteita tuottivat kirjoittamisen lisäksi tutkimuksen tekeminen. Kirjoittamisessa haasteita tuotti se, että opinnäytetyö oli ensimmäinen laajempi raportti, jonka opinnäytetyöntekijä oli kirjoittanut. Tutkimuksessakin tuotti haasteita se, että opinnäytetyössä toteutettu tutkimus oli ensimmäinen, jonka opinnäytetyön tekijä teki.

Opinnäytetyöprosessissa vähiten ongelmia aiheutti ajankäyttö. Työn tekemiselle varattiin riittävästi aikaa, joten minkään työvaiheen kanssa ei tarvinnut kiirehtiä. Työn aihe oli kiinnostava ja teoriassa käytettyjen lakien lukeminen oli mielenkiintoista.

LÄHTEET

- Case-yritys. 2015a. Yleinen_AR Yleisohje. Case-yrityksen sisäinen intranet.
- Case-yritys. 2015b. AR perehdytysmateriaali. Case-yrityksen sisäinen intranet.
- Euler Hermes. n.d. Luottovakuutus. Viitattu 24.1.2016.
<http://www.eulerhermes.fi/fi/luottovakuutus/Pages/default.aspx>
- Jyväskylän Yliopisto. 2015. Koppa. Määrällinen tutkimus. Päivitetty 23.4.2015. Viitattu 13.2.2016.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Korkolaki nro 633/1982. 20.8.1982.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laki saatavien perinnästä nro 513/1999. 22.4.1999.
- Lehtonen, Y., Mökkönen, K., Töyrylä, H., Seulu, M-R. & Tammenkoski, R. 2001- Perintä ja luotonhallinta. Helsinki: Talentum Media Oy.
Viitattu 7.1.2016, 17.1.2016 Saatavissa Ebrary-tietokannasta:
<https://login.ezproxy.hamk.fi/login?url=http://fokus.talentum.fi/teos/BAXBBXATCFHBG>
- Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Helsinki: Talentum Media Oy.
Viitattu 16.12.2015, 7.1.2016, 10.1.2016, 17.1.2016, 8.2.2016. Saatavissa Ebrary-tietokannasta:
<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=http://fokus.talentum.fi/teos/EAFBHXBTCE>
- Nyström, M. 2014. Luottovakuutus: turvaa kaupallisia ja poliittisia riskejä vastaan. Risk Consult. Julkaistu 12.12.2014. Viitattu 24.1.2016.
<http://www.riskconsult.fi/luottovakuutus-turvaa-kaupallisia-ja-poliittisia-riskeja-vastaan/>
- Pönkä, P. & Willman, P. 2005. Käytännön perintäopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Suomen Pankki. 2016. Korkolain mukainen viitekorko ja viivästyskorot, %. Päivitetty 2.2.2016. Viitattu 8.2.2016.
http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/korot/Pages/tilastot_markkina-ja_hallinnolliset_korot_viitekorko_fi.aspx
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 3. p. 2009. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haastattelut

Haastattelu 1. Luotonvalvoja. 16.2.2016

Haastattelu 2. Luotonvalvoja. 16.2.2016

Haastattelu 3. Luotonvalvoja. 16.2.2016

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustat

- koulutus
- työkokemus case-yrityksessä: mitä tehtäviä hoitanut ja kuinka kauan on tehnyt luotonvalvontaa

Prosessit:

- limiitit: luottovakuutusyhtiö ja sisäinen limiitti, erääntyneet ja ylittyneet limiitit
- blokkilista
- perintä: maksumuistutukset, puhelin, sähköposti, myynti apuna, ulkoinen perintä
- x-kirjaukset
- ennakot
- maksuajo
- kohdistukset
- korkolaskutus
- B-yksikkö: limiitit, perintä, blokkilista

Prosessien toimivuus

- Ovatko nykyiset prosessit toimivia?
 - o Onko prosesseissa ylimääräiseksi koettuja vaiheita?
- Ovatko toimintatavat yhtenäiset?

Prosessien haasteet

- Mitä haasteita työ pitää sisällään?

Prosessien tehokkuus

- Mitkä prosessit koetaan tehokkaiksi?
- Mitä prosesseja voitaisiin tehostaa?
- Auttaisiko muiden kuin luotonvalvonnan prosessien ymmärtäminen tekemään luotonvalvonnan työtä tehokkaammin?
- Ajankäyttö
 - o Kauanko esimerkiksi käytetään aikaa viikoittaiseen perintään?
 - o Kesäkiireiden vaikutukset työskentelyyn

Yhteistyö myynnin kanssa

- Miten yhteistyö sujuu tällä hetkellä, missä on parannettavaa?
- Miten luotonvalvojien ja myyjien yhteistyötä voitaisiin parantaa?

Organisaatiomuutoksen vaikutukset

- Onko organisaatiomuutos vaikuttanut työskentelyyn?
- Onko organisaatiomuutos lisännyt työtehtäviä, muuttanut toimintatapoja ja järjestelmiä?

Prosessien kehittämisen tarve

- Mitä prosesseja toivottaisiin, että kehitettäisiin?