

Tiina Alatalo

# SAATAVIEN KOTIUTTAMISEN TEHOSTAMINEN YRITYS X OY:SSÄ

Opinnäytetyö  
Liiketalous

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b> Tiina Alatalo	<b>Tutkinto</b> Tradenomi (AMK)	<b>Aika</b> Huhtikuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Saatavien kotiuttamisen tehostaminen Yritys X Oy:ssä		48 sivua 4 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b> Yritys X Oy		
<b>Ohjaaja</b> Lehtori Maisa Räsänen		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X Oy:n erääntyneiden myyntisaamisten syitä, seurauksia ja riskejä yrityksen näkökulmasta. Tarkoituksena oli löytää niemenomaan yrityksen prosesseista ja toiminnasta ne seikat, jotka voisivat vaikuttaa myyntisaatavien hitaaseen kotiutumiseen, sekä kiinnittää huomiota tällaisten tilanteiden syntyyn ja mahdolliseen ennaltaehkäisemiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös avata tutkimuksessa esiintyneet prosessit ja termit teoreettisen viitekehyksen avulla, joka oli koottu erilaisista teoria- ja tietolähteistä, sekä tunnistaa prosesseissa esiintyvät ongelmat ja luoda kehitysehdotuksia havaittujen ongelmien pohjalta.</p> <p>Yrityksen erääntyneet myyntisaamiset ovat jatkuvasti koholla ja joidenkin saatavien kotiuttamisprosessit ovat yrityksen näkökulmasta joskus hyvinkin työläitä ja pitkiä. Pitkät saatavaprosessit hidastavat yrityksen kassavirtaa, vaikeuttavat yrityksen talouden enustamista sekä lisäävät huomattavasti riskejä myös luottotappioiden syntymiseen. Yrityksessä on oma luotonhallintapolitiikka ja prosessit sen toteuttamiseksi, joista huolimatta edellä mainittu ongelma näyttäytyy kuitenkin kohtalaisen selvästi.</p> <p>Tutkimustyö toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, jossa havainnointi ja haastattelut esittivät pääosaa. Havainnointityötä tehtiin yrityksen talousosastolla myyntireskonranhoitajan näkökulmasta. Haastattelut suoritettiin sähköisesti, erillisen avoimen haastattelukaavakkeen kautta ja tulokset analysoitiin saatujen vastausten, sekä havainnoineista saatujen tietojen perusteella.</p> <p>Tuloksista saatujen tietojen perusteella voitiin todeta, että vaikka yrityksessä on paljonkin automatisoituja toimintoja, silti yhtiön toimintatavoissa ja ennen kaikkea talon sisäisessä tiedonkulussa ja ohjeistuksessa olisi paljon parantamisen varaa. Tiedonkulku ja yhtiön luotonhallintapolitiikan tuntemus ovat jääneet hieman toisarvoiseksi, mikä heijastuu osaltaan myös saatavien kohonneeseen määrään ja vanhenemiseen. Prosessien koskettaessa kuitenkin hyvinkin laajaa henkilömäärää, ei tilanteen korjaaminen välttämättä tapahdu nopeasti ja yksinkertaisesti ja nämä toimenpiteet vaatisivat vielä laajempaa tutkimusta ja suunnittelua.</p>		
<b>Asiasanat</b> myyntisaamiset, perintä, luottopolitiikka, tiedonkulku, koulutus		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Tiina Alatalo	Bachelor of Business Administration	April 2017
<b>Thesis Title</b>		
Speeding up the Accounts Receivable Process in Company X Ltd.		48 pages 4 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Company X Ltd.		
<b>Supervisor</b>		
Maisa Räsänen, Senior Lecturer		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of the thesis was to clarify, why Company Ltd. has significant number of overdue receivables, how and why they appear, and consider the consequences and risks for the company as well. The purpose was not only to find the reasons why receivables come sluggishly, but also how to avoid these situations in the future. The target of this research was to investigate the processes and the terms through a theoretical framework by exploring theory and data sources and, in addition, develop proposals for improvement on the basis of recognised problems within the processes.</p> <p>The number of the company overdue receivables is constantly high. The long receivable processes slow down the company cash flow, complicate the financial forecasting and increase the credit loss risks. The company has their own credit policy and the processes to implement it, but the problems still occur.</p> <p>The research was carried out as a qualitative study, which was based on the observation of the financial department and electronically conducted interviews. The study results were based on the answers of the interviews and the results of the observation.</p> <p>Based on the results, it was found that despite the automated functions of the company, there is still a lot to be done with their operations, internal information and training. The lack of flow of information and training may increase the number and the matureness of the receivables. The processes concern a big number of personnel, and changing the situation would not be easy and quick. These measures would require more research and planning.</p>		
<b>Keywords</b>		
accounts receivable, collection, credit policy, flow the information, training		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Yritysesittely.....	6
1.2	Tutkimusongelma .....	7
1.3	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite .....	8
1.4	Tutkimusmenetelmä .....	8
2	MYYNTISAATAVAT .....	9
2.1	Laskutus .....	9
2.2	Verkkolaskut .....	10
2.3	Myyntireskontra .....	10
3	PERINTÄ .....	11
4	ENNAKOINTI JA LUOTONHALLINTA.....	12
4.1	Asiakkaan luottokelpoisuus .....	12
4.2	Maksuehdot ja riskinhallinta.....	13
4.3	Remburssit, pankkitakuut ja vientiperittävät.....	14
4.4	Myyntiagentit ja ulkopuoliset palveluntarjoajat .....	15
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERUU .....	17
5.1	Havainnointi talousosastolla .....	18
5.2	Haastattelut .....	20
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	21
6.1	Perintäprosessi käytännössä .....	21
6.2	Myyntisaatavien ikäjakauma .....	25
6.3	Credit management ja luottotietojen tarkistaminen .....	26
6.4	Haastattelujen tulokset .....	27
7	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	30
7.1	Perintäprosessin analysointi .....	30
7.2	Myyntisaatavien ikäjakauman analysointi .....	32
7.3	Credit managementin analysointi.....	32

7.4	Haastattelujen tulosten analysointi .....	34
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	35
8.1	Perinnän kehittäminen .....	35
8.2	Luottokelpoisuuden tarkistaminen .....	36
8.3	Asiakasoptimin mahdollisuudet.....	37
8.4	Sisäinen kommunikaatio .....	38
9	LOPUKSI .....	39
	LÄHTEET.....	43

## LIITTEET

Liite 1. Suomenkielinen haastattelulomake

Liite 2. Englanninkielinen haastattelulomake

Liite 3. Perintäprosessin suomenkielinen ohjeistus

Liite 4. Perintäprosessin englanninkielinen ohjeistus

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe valikoitui lähes itsestään. Olen työskennellyt liki 12 vuoden ajan nykyisen työnantajani palveluksessa, yrityksen talousosastolla. Olen hoitanut yrityksen myyntireskontraa jo yli kuuden vuoden ajan ja nähnyt vuosien saatossa ne ongelmat, joita työhön liittyy. Yksi isoimmista ja selkeistä ongelmista on liian suuret erääntyneet saatavat, joita myös yhtiö seuraa aktiivisesti ja joista raportoidaan myös emoyhtiölle muutaman kerran kuukaudessa.

Ehdotin työnantajalle opinnäytetyön tekemistä juuri erääntyneistä saatavista ja löytäkseni mahdolliset ongelmakohdat ja ratkaisut tilanteen parantamiseksi. Saatavien kotiuttaminen on myös jatkuvasti Yritys X Oy:n intresseissä ja jatkuvan parantamisen tavoitteissa, joten yritys oli erittäin kiinnostunut ja halukas yhteistyöhön tämän projektin toteuttamisessa.

Sovimme yrityksen edustajan ja ohjaajan kanssa, että yritystä kutsutaan anonyymisti Yritys X Oy:n nimellä tunnistettavuuden vähentämiseksi. Myös opinnäytetyössä haastatellut yrityksen henkilöt on nimetty vain erilaisilla kirjainyhdistelmillä, joista ei voida vetää yhteyttä haastateltaviin henkilöihin eikä yritykseen.

### 1.1 Yritysesittely

Yritys X Oy on perustettu toukokuussa vuonna 2000, ja se valmistaa erilaisia tuotteita prosessiteollisuuteen. Sen emoyhtiö sijaitsee Keski-Euroopassa, mutta tässä työssä tarkastellaan nimenomaan sen suomalaista tytäryhtiötä Yritys X Oy:tä.

Yritys X Oy:n pääkonttori ja myyntitoiminnot sijaitsevat samalla paikkakunnalla, jossa on valmistuksen lisäksi myös tuotteiden huoltokeskus. Lisäksi muita toimipisteitä ja huoltokeskuksia on viidessä eri kaupungissa ympäri Suomea.

Yritys työllisti vuoden 2016 lopussa noin 450 henkilöä, ja sen liikevaihto kyseisenä vuonna oli 159 miljoonaa euroa.

Yritys harjoittaa kotimaan kaupan lisäksi myös suoraa ulkomaankauppaa lähes kaikkialle maailmaan. Venäjän alueelle myyntiä on hyvin vähän, vaikka se olisi logistisesti kohtalaisen helppoa ja järkevää, mutta Venäjän liiketoimintaa hoitaa Venäjällä sijaitseva saman konsernin tytäryhtiö.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen ydinongelmana voidaan pitää tapausyrityksen suuria, ja eritoten eräänntyneitä saatavia. Raha kotiutuu hitaasti, mikä heikentää yrityksen kassavirtaa ja nostaa myös luottoriskejä yrityksessä.

Kassavirrasta puhuttaessa tarkoitetaan yksinkertaisesti, yrityksen tilille tulleita rahavaroja, sekä yrityksen tililtä vähentyneitä varoja. Yrityksen kassavirrasta voidaan karkeasti todeta yrityksen kannattavuuden tila (Yrityksesi kassavirta kertoo kannattavuudesta 2017).

Luottoriskillä tarkoitetaan puolestaan yrityksen ottamaa riskiä kaupantekotilanteissa, mikäli asiakas ei syystä tai toisesta maksaisikaan velkaansa.

Luottoriskit voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: kaupalliseen ja poliittiseen riskiin. Kaupallisella riskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ostajayrityksen maksukyky syystä tai toisesta heikkenee ja velka jääkin kokonaan suorittamatta.

Poliittinen riski tarkoittaa muiden kuin taloudellisten tekijöiden vaikutusta maksukykyyn, esimerkiksi ostajamaan epävakaa poliittista tilannetta, valuuttapuolaa tms. (Talponen 2002, 14–15.)

Yrityksessä on tälläkin hetkellä oma luotonhallintapolitiikka, mutta syystä tai toisesta se ei ole osoittautunut riittäväksi. Luottopolitiikka on kunkin yrityksen tapa sopia säännöt ja käytännöt sen omista luotonhallintaperiaatteista. Dokumentoitua yritys kohtaista luottopolitiikkaa voidaan pitää edellytyksenä kannattavalle liiketoiminnalle ja sitä pidetään luottoriskien tärkeimpänä työvälineenä (Forsman 2017, 2). Yrityksessä käytetään ulkomaankaupassa normaalin perintäprosessin lisäksi apuna myös ns. myyntiagentteja, joiden määritelmään perehdytään tarkemmin luvussa 4.

Yrityksessä kuluu tällä hetkellä runsaasti aikaa em. tapausten selvittelyyn, mikä ei ole yrityksen kannalta taloudellista eikä järkevää, ja tähän ongelmaan etsitään ratkaisua tämän tutkimuksen kautta. Myös taloudelliset riskit ovat erääntyneiden saatavien hoidossa merkittävät sillä, mitä kauemmin raha on yrityksen ulkopuolella, sitä suurempi riski on siihen, että se ei päädy koskaan takaisin yritykseen.

### **1.3 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite**

Tämän opinnäytetyön ydinkysymyksenä voidaan pitää sitä, miksi yrityksen myyntisaatavien kotiuttaminen on hidasta. Pääkysymyksestä voidaan jalostaa myös useita eri jatkokysymyksiä kuten, mikä prosessissa aiheuttaa tämän hitauden, mitkä ovat suurimmat ongelmakohdat ja millaisilla toimenpiteillä yritys voisi nopeuttaa rahan kotiuttamisprosessia.

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä yritykselle kehitysehdotus myyntisaamisten eli saatavien kotiuttamisen nopeuttamisesta. Tavoitteena on tutkia ja löytää ne ongelmakohdat, miksi saatavien kotiuttamisprosessi on hidastunut ja millaiset syyt siihen ovat voineet vaikuttaa.

Saatavilla viitataan tässä yhteydessä myyntisaamisiin. Yritykselle syntyy myyntisaatava, kun se myy luotolla tavaroitaan tai palveluitaan toiselle yritykselle ja maksu tapahtuu vasta myöhemmin sovitun aikataulun mukaisesti. (Talponen 2002, 14.)

### **1.4 Tutkimusmenetelmä**

Tämä opinnäytetyö on täysin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa on nimenomaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jota suoritetaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2006, 155). Jorma Kananen (2010, 41) kiteyttää kvalitatiivisen tutkimuksen myös siten, että mitä vähemmän ilmiöistä tiedetään ja mitä enemmän siitä haluttaisiin tietää, on kyseessä todennäköisesti kvalitatiivinen tutkimus. Huolimatta siitä, että myyntisaatavien prosessien eri vaiheita voidaan kuvata teoreettisesti, on jokaisessa yrityksessä omat tapansa toimia.



Koska kyseessä on yksittäinen yritys ja sen prosessien tarkastelu, eikä sen tutkittavia asioita voida yleistää muihin yrityksiin, tapausta tutkitaan myös niin sanottuna Case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa tutkimus toteutetaan siten, että keskitytään tutkimaan jotain tiettyä yksittäistä tapausta, rajattua kokonaisuutta, eivätkä tutkimustulokset ole suoraan siirrettävissä muihin tapauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Rajanveto ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa ole Case-käsitteen kohdalla täysin yksiselitteistä, sillä tässä tapauksessa voidaan puhua myös ns. toimintatutkimuksesta, kun tutkija on itse oleellisessa osassa tutkittavaa prosessia ja on myös tutkittavan yhteisön jäsen. (Kananen 2010, 160.)

## **2 MYYNTISAATAVAT**

Myyntisaatavan syntyminen on prosessina melko yksinkertainen. Kun sekä myyjän että ostajan välillä olevan sopimuksen ehdot ovat täyttyneet ja kun tavara/palvelu siirtyy ostajalle, syntyy myyjälle myyntisaatava. Ostajalle syntyy tilanteessa puolestaan maksuvelvoite. Myyntisaatava voi syntyä myös jo ennen tavaran luovuttamista ostajalle. Tällaiset tilanteet voivat tulla kysymykseen silloin, kun ostaja ja myyjä ovat sopineet esimerkiksi tietynlaisesta maksuaikataulusta, jossa ostaja on velvollinen suorittamaan vaikkapa tietyn osan kauppahinnasta etukäteen. (Lindström 2014, 63.)

### **2.1 Laskutus**

Myyntisaamisten prosessi käynnistyy yrityksessä sillä hetkellä, kun myyjä luo myyntitapahtumasta asiakirjan eli myyntilaskun, omaan järjestelmäänsä ja toimittaa sen myös asiakkaalle. Asiakirja voidaan toimittaa nykyisin asiakkaalle joko perinteisesti postin mukana lähetettävänä paperilaskuna tai sähköisiä linkkejä pitkin tietotekniikkaa apuna käyttäen.

Laskutusprosessi voidaan puolestaan katsoa päättyneeksi sillä hetkellä, kun asiakas suorittaa maksun yritykselle ja maksut kohdistetaan yrityksen järjestelmässä oleville avoimille laskuille (Lahti & Salminen 2014, 78).

Myyntilaskuprosessia pidetään yhtenä kriittisimmistä toiminnoista yrityksen sisällä, sillä siinä ilmenevät häiriöt tai viiveet voivat heikentää merkittävästi yrityksen itsensä maksukykyä ja vaarantaa näin koko yrityksen toimintaa.

## **2.2 Verkkolaskut**

Jouduttaakseen ja varmistuakseen laskun perille toimittamisesta, useat yritykset ovat siirtyneet verkkolaskutuksen käyttöön. Verkkolaskutus tuli Suomessa mahdolliseksi jo vuonna 1999 (Lehtonen 2017, 10) ja on nykyisin yleisin laskujen lähetystapa. Toiminto perustuu siihen, että myyjät eivät lähetä laskua enää suoraan ostajille, vaan välissä toimivat sähköiset verkkolaskuoperaattorit.

Operaattorit voivat olla joko pankkeja tai muita operaattoreita, jotka toimittavat laskun ostajalle. Laskun tiedot ovat automaattisesti käsiteltävissä, jolloin niiden käsittely on vastaanottajan päässä helpompaa ja nopeampaa. Myös virheiden määrä laskujen käsittelyssä pienenee sekä laskujen käsittelyaika lyhenee. Lyhempi käsittelyaika saattaa taata sen, että ostaja tekee myös maksun ajallaan, kun lasku on saatu vaivatta käsiteltyä.

Laskun perille pääsyn edellytyksenä on se, että sekä ostajalla että myyjällä on oltava käytössään verkkolaskuosoite, joka voi muodostua vaikkapa verkkolaskuoperaattorin antamasta verkkopalvelutunnuksesta tai esim. yrityksen y-tunnuksesta (Lehtonen 2017, 13). Verkkolaskuoperaattorit osaavat siten lähettää laskut oikeilta yrityksiltä oikeille ostajille.

## **2.3 Myyntireskontra**

Yritys voi seurata omia myyntisaamisiaan ns. myyntireskontran kautta. Myyntireskontralla tarkoitetaan yrityksen käyttämän järjestelmän sitä osaa, johon yrityksen myyntilaskut kirjataan. Esimerkiksi Suomen perintätoimisto (Mikä on myyntireskontra 2017) määrittelee myyntireskontran yksinkertaisesti vain to-

teamalla, että ”Myyntireskontra on kirjanpidon väline, johon listataan kaikki yrityksen myyntilaskut. Myyntireskontrassa on siis kaikki yrityksen avoimet eräpäivää odottavat laskut, sekä jo erääntyneet maksamattomat laskut.”

Useissa yrityksissä reskontratoiminnot ovat kuitenkin sen kaltaiset, että järjestelmä näyttää myös jo maksetut laskut takautuvasti. Myyntireskontrassa ovat siis kaikki yrityksessä kirjatut myyntilaskut, joita voidaan tarkastella erilaisilla hakuehdoilla riippuen siitä, missä tilassa olevia laskuja halutaan hakea. Yrityksen reskontra on myös usein jaoteltu ns. asiakastileittäin helpottamaan yksittäisen asiakkaan laskujen hakua.

### **3 PERINTÄ**

Perintätilanne syntyy, kun asiakas ei syystä tai toisesta suorita maksua määräjassa. Perintä on prosessi, joka käynnistyy myyjän toimesta, kun saatava on vanhentunut. Yrityksissä on erilaisia perintätapoja, joita säätelee yrityksen oma luottopolitiikka, mutta menetelmästä riippumatta, tarkoituksena on kuitenkin kotiuttaa saatava mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti yritykseen. (Lindström 2014, 221.)

Yritykset harjoittavat ns. vapaaehtoista perintää, jolloin yritys on itse perijän roolissa, eikä prosessiin ole liitetty vielä ulkopuolisia tahoja, kuten perintätoukistoja ja oikeudellisia toimia. Myyjän ja ostajan välinen onnistunut perintä ei aiheuta vielä asiakkaalle maksuhäiriömerkintää, ja on ns. perinnän kevyin muoto.

Jotta perintä sujuisi hyvien tapojen mukaisesti ja menettely olisi velalliselle reilu ja oikeudenmukainen, on perinnästä säädetty oma lakinsa. Laki saatavien perinnästä (Perintälaki 22.4.1999/513) tuli voimaan huhtikuussa vuonna 1999, ja sillä pyritään turvaamaan perintäprosessin oikeudenmukaisuus. Laki koskee kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saada velallinen suorittamaan laskun myyjälle (Lindström 2014, 222).

Perintäprosessin tulee kaikin puolin olla hyvän tavan mukaista, mutta kuitenkin tehokasta, jotta prosessi saataisiin mahdollisimman nopeasti päätökseen.

Sen vuoksi perintäprosessin nopeat vaiheet etenkin yritysmaailmassa ovat täysin hyväksyttäviä, eikä niiden katsota olevan hyvän perintätavan vastaista. (Lindström 2014, 226.)

Perintälain 4. luvun mukaan ”perinnässä ei saa käyttää hyvän perintätavan vastaista tai muutoin velallisen kannalta sopimatonta menettelyä. Perinnässä on suhtauduttava vastuullisesti maksujärjestelyihin”. Yrityksellä on kuitenkin oikeus periä saatavaansa, mutta se ei saa aiheuttaa velalliselle kohtuuttomia kuluja tai muuta haittaa, eikä vaarantaa velallisen yksityisyyden suojaa. Velkoja ei saa myöskään antaa velallisesta harhaanjohtavia tietoja maksun lainlyönnistä.

Perinnan tulee olla kaikin puolin sellaista, että se on oikeudenmukaista ja kunnioittavaa sekä ostajaa että myyjää kohtaan. Liian aggressiivinen perintä saattaa kääntyä pahimmassa tapauksessa myyjää itseään vastaan ja johtaa jopa asiakassuhteiden menettämiseen.

## **4 ENNAKOINTI JA LUOTONHALLINTA**

Jotta yritys välttyisi mahdollisilta luottotappioilta tai aikaa vieviltä perintäprosesseilta, on tilanteiden ennakointi ensiarvoisen tärkeää. Ennakointi on ensimmäinen ja tehokkain tapa hallita yrityksen antamia asiakasluottoja ja pienentää luottoriskejä. Yrityksillä on käytettävissä lukuisia eri vaihtoehtoja, joiden avulla se voi tehokkaasti turvata saatavien kotiutumisen.

### **4.1 Asiakkaan luottokelpoisuus**

Ennen kauppasopimuksen tekemistä, myyjän olisi syytä tutkia asiakkaan taustat ja hankkia jonkinlaiset pohjatiedot sen maksukyvyistä ja taloudellisesta tilasta niin hyvin, kuin se on kussakin tilanteessa mahdollista.

Yksinkertaisin ja tärkein tietolähde asiakkaan luottokelpoisuutta määrittäessä on ostajan tilinpäätöstiedot. Joissakin maissa näiden saatavuus on kuitenkin kohtalaisen hankalaa ja on turvauduttava ostamaan tiedot esimerkiksi luottovakuutusyhtiöiltä. Myös mahdolliset yritysvierailut asiakasyritykseen voi-

vat olla hyvä tapa selvittää asiakkaan taustoja. Yritysvierailuilla voidaan kuitenkin todeta visuaalisesti sellaisia seikkoja, jotka voivat kieliä asiakkaan heikosta taloudellisesta tilanteesta. Tällaisia tilanteita voisivat olla esimerkiksi yrityksen toimitilat, niiden siisteys ja työntekijöiden määrä ja niiden työskentelyolosuhteet. Hyviä luottotietojen tarkistusmenetelmiä ovat myös yrityksten luottotietoraportit, joita on ostettavissa erilaisilta palveluntarjoajilta (Talponen 2002, 30–31).

## 4.2 Maksuehdot ja riskinhallinta

Kaikkein varmin ja turvallisin keino olisi myydä kaikki tavarat ja palvelut käteisellä, mutta koska tämä on yritysmaailmassa lähes mahdotonta ja velkaa ostajan ja myyjän välillä on hankala välttää, on huomio kiinnitettävä maksuehtoihin.

Maksuehto määrittelee sen aikavälin, jona ostaja on velvollinen suorittamaan maksun myyjälle. Aikaväli katsotaan alkavaksi siitä hetkestä, kun ostaja on saanut tavarat tai palvelun, tai hetkestä, jolloin myyjä on päivännyt laskun. Myyjän ja ostajan tulee sopia erikseen ja selkeästi maksuehto, jota kussakin kaupassa noudatetaan (Lindström 2014, 76). Lindström toteaa myös, että pitkät maksuajat lisäävät myyjän luottoriskiä, joten luotonhallinnan kannalta ne eivät ole kovinkaan suotuisia. Maksuehdot vaihtelevat yleensä ala- ja yritys-kohtaisesti, mutta pääsääntöisesti 30 päivää netto on ehto, jota yleisesti käytetään.

Mikäli myyjä ja ostaja pääsevät kaupantekohetkellä yhteisymmärrykseen, voidaan sopia myös ns. ennakkomaksuista. Tämä on melko yleinen käytäntö etenkin suurteollisuudessa, joissa valmistus aloitetaan esimerkiksi vasta, kun ostaja on suorittanut ennakkomaksua.

Ennakkomaksulla tarkoitetaan tilannetta, jossa ostaja maksaa myyjälle tilaamastaan tavarasta tai palvelusta hinnan tai osan siitä etukäteen (Tilastokeskus 2017).

### 4.3 Remburssit, pankkitakuut ja vientiperittävät

Myyjä voi pienentää luottoriskejään myös ns. suojaamalla saatavan. Tällaiset tilanteet ovat yleisempiä ulkomaan kaupassa, jolloin saatavan kotiutuminen syystä tai toisesta on epävarmalla pohjalla. Tähän voivat vaikuttaa monet eri seikat kuten ostajan taloudelliset riskit, ostajan kotimaan poliittiseen tilanteeseen tai ympäristöön liittyvät riskit.

Vientikaupassa yksi yleisimmistä suojausmenetelmistä on vientiremburssin käyttö. Vientiremburssissa ostajan pankki antaa myyjälle sitoumuksen maksusta tavaran toimituksen jälkeen, edellyttäen, että myyjä toimittaa remburssin käyttöön vaadittavat erilliset remburssiasiakirjat pankkiin (Vientiremburssi 2017).

Toisena turvallisena luotonhallintavaihtoehtona on, että yritykset käyvät kauppaa pankkitakausten puitteissa. Pankkitakauksen ydinidea on se, että ostajan pankki antaa ns. lupauksen asiakkaansa puolesta, että tämän maksukyky on kunnossa. Pankkitakaускаuppaa voidaan käyttää sekä kotimaan että ulkomaan kaupassa, vienti- ja tuontikaupan maksutakuuna.

Kaupankäynti pankkitakuuta vastaan on yritykselle turvallinen ja luotettava vaihtoehto etenkin suurissa kaupoissa, sillä myyjäyritys saa kirjallisen takuun siitä, että se saa suorituksensa viime kädessä ostajan pankilta, mikäli ostaja olisi syystä tai toisesta estynyt suorittamaan velkaansa (Mikä on pankkitakausta 2017).

Pankkitakausta on hyvin yleinen menetelmä suurissa ja epävarmoissa kauppatilanteissa ja menetelmän hakuprosessin määrittelee se, onko yritys ostajan vai myyjän asemassa (Pankkitakaukset 2017).

Vientikaupassa näkyy käytettävän myös usein maksuehtoa CAD, joka tulee englannin kielisistä sanoista "cash against documents". Myyjän tulee toimittaa lasku ja muut vientidokumentit omaan pankkiinsa heti tavaran toimittamisen jälkeen, joka toimittaa ne edelleen ostajan pankkiin. Ostaja saa asiakirjat käyttöönsä vasta maksun jälkeen, jota pankki valvoo. Pankin tehtävä on valvoa

asiakkaan suoritusta, mutta se ei ole itse vastuussa maksusta asiakkaan puolesta. Tämä maksuehto ei ole täysin riskitön myyjälle, mikäli ostaja ei suorittaisikaan syystä tai toisesta maksua, mutta tehtäessä kauppaa tunnettujen asiakkaiden kanssa, se palvelee sekä ostajan että myyjän etuja (Vientiperittävät 2017).

#### **4.4 Myyntiagentit ja ulkopuoliset palveluntarjoajat**

Yrityksen luotonhallintaa voi hallita myös monenlaisilla muilla toimenpiteillä kuin perinteisillä perintäprosesseilla. Remburssikaupat, pankkitakuut ja ennakkomaksut ovat varmasti yleisimpiä tapoja edistää myyntisaatavien kotiutamista, mutta on olemassa myös muita keinoja, joilla luotonhallintaa pystytään harjoittamaan. Toisinaan yritykset käyttävät myös ns. ulkopuolisia myyntiagentteja tai erilaisia ostettavia luotonhallintapalveluita.

Myyntiagentit ovat henkilöitä tai yrityksiä, jotka toimivat ikään kuin myyjän asiamiehenä vieraassa maassa. Käytäntö on hyvin yleinen ja kätevä myyjän kannalta. Agentti tuntee kuitenkin ostajamaan käytännöt ja lait, eikä myyjän tarvitse avata esimerkiksi omaa myyntikonttoria ostajan maahan.

Agentti ja myyjä tekevät toiminnasta tarkoin määritetyn sopimusasiakirjan, jossa sovitaan mm. agentin edustamisalue, valtuudet ja velvollisuudet sekä myyjän velvollisuudet esimerkiksi agentille maksettavista provisiopalkkioista jne. Ydinideana on siis se, että agentti toimii kohdemaassa ikään kuin myyjänä myyjän puolesta ja saa siitä toiminnasta myyjältä korvauksen. Agentille maksettava korvaus on usein esimerkiksi jokin tietty prosentuaalinen määrä tavarán tai palvelun myyntihinnasta, jolla varsinainen kauppa on sovittu myyjän ja ostajan välillä.

Myyntiagentin velvollisuuksiin kuuluu myös huolehtia siitä, että asiakas suorittaa maksun myyjälle sovittuna suuruisena ja sovittuna aikana. Mikäli asiakas syystä tai toisesta on estynyt maksamaan, määrittelee agenttisopimuksen sisältö agentin velvollisuudet tällaisissa tilanteissa (Agenttisopimus ja Jällemyyntisopimus 2017).

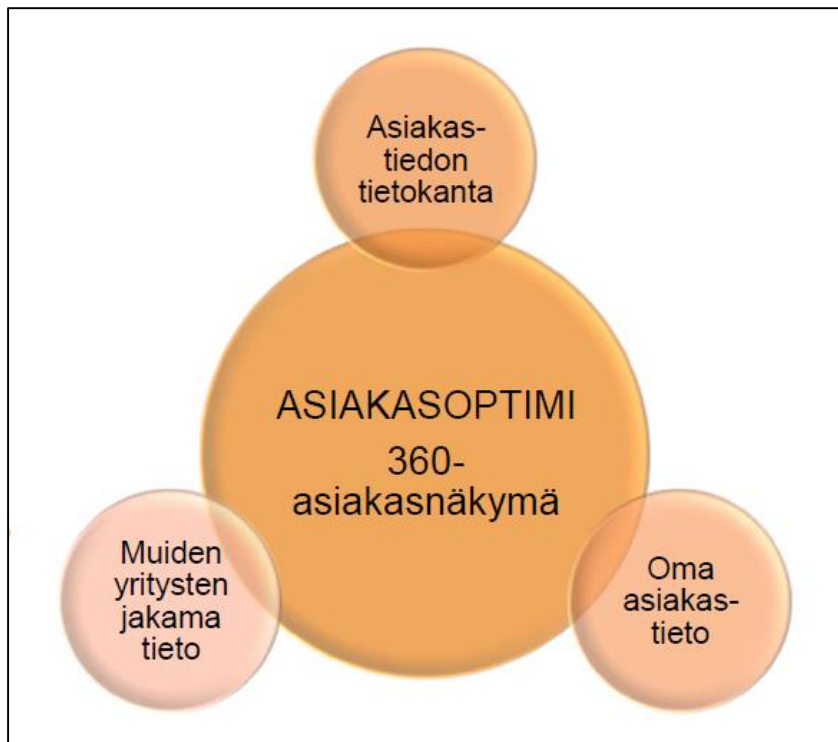
Suomessa sekä ympäri maailmaa toimii myös lukuisia yrityksiä, jotka myyvät ns. luotonhallintapalveluita yrityksille. Luotonhallintapalvelut ovat usein yrityksille maksullisia ja perustuvat siihen, että luotonhallintayritykset ovat jo ennalta hankkineet asiakkaista taloudellisia tietoja haltuunsa, tai mikäli asiakas on uusi, tekee luotonhallintapalveluja myyvä yritys tutkimustyön myyjän puolesta (Tarkista ennen kaupantekoa 2017). Näin myyjältä säästyy aikaa ja resursseja tutkimustyön tekemisessä ja useasti luotonhallintayrityksillä on jo valmiiksi hyvät kontaktit ja verkostot tietojen hankkimiseksi. Myyjän vaivaksi jää usein taloudellinen panostus, joka useassa tapauksessa kuitenkin kannattaa, kun harmitaan luotonantoa asiakkaille. Luotonhallintapalvelut pienentävät yritysten luottoriskejä, ja vaikka yritys joutuu palvelusta maksamaan, on se usein kuitenkin paljon pienempi summa, kuin mahdolliset luottotappiot, joita kaupat tuntemattoman asiakkaan kanssa voivat lopulta aiheuttaa.

### **Asiakasoptimi**

Asiakastieto on kehittänyt vuoden 2016 lopulla aivan uudenlaisen työkalun saatavien seuraamiseen. Asiakasoptimi-palvelun idea on yksinkertaistettuna se, että Asiakastiedon asiakkaat voivat ottaa halutessaan käyttöönsä pilvipalvelun, jonka kautta saatavien seuraaminen yleisellä tasolla on tehty helpommaksi. Kukin palvelun käyttäjä antaa ohjelmalle luvan poimia asiakastilien tiedot suoraan yrityksen myyntireskontrasta. Näin yritys pystyy seuraamaan asiakkaiden maksukäyttäytymistä myös muita yrityksiä kohtaan, joka voi parhaimmassa tapauksessa vähentää yrityksen luottoriskiä ja kassavirran ennustettavuuskin helpottuu.

Asiakasoptimi yhdistää laajan tietokannan mm. yritysten toimialasta, koosta ja riskiluokasta. Kun yritykset jakavat reskontratietonsa palvelun käyttöön, tämä helpottaa analysoimaan asiakkaiden maksukäyttäytymistä sekä omaa että muita yrityksiä kohtaan. Ohjelmaa on kuvattu ns. 360 asteen näkymäksi, jossa asiakaskuntaan saadaan laaja kokonaiskuva. Palvelu tuottaa asiakkaiden talous- ja rekisteritiedot, sekä muita erilaisia yhteenvetoraportteja ja asiakasdataa, jota voidaan siirtää sähköisesti myös oman yrityksen järjestelmiin ja tietokantoihin.





Kuva 1. Asiakasoptimin 360 näkymä (Asiakastieto 2016)

Asiakasoptimin käyttöönotto ei vaadi erillisiä asennustoimenpiteitä, eikä rahallista panostusta, vaan riittää, että yritys toimittaa Asiakastiedolle asiakaidensa lasku- ja maksutiedot. Tämän jälkeen Asiakasoptimi on käytössä selainkäyttöliittymällä. Yritys päättää itse, ketkä kaikki organisaatiossa voivat saada käyttöoikeudet ko. palveluun.

Asiakkaiden maksuviiveet eri yrityksille näkyvät siis yhden palvelun kautta, mikä voi toimia jo eräänlaisena perintäkeinona, kun asiasta kerrotaan asiakaille esimerkiksi laskun yhteydessä (Asiakasoptimi-palvelun myyntiesittely 2016).

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERUU

Kuten tässä työssä aiemmin todettiin, työ tehtiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin havainnoimalla toimeksiantajayrityksen talousyksikön prosesseja, sekä haastatteleamalla niitä henkilöitä, joita saatavien kotiuttaminen jollakin tavalla yrityksessä koskettaa.

Haastateltava joukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksena (Hirsjärvi ym. 2006, 155), jotta ongelmasta saataisiin mahdollisimman realistinen kuva. Kuten Hirsjärvi ym. toteavat (2006, 155), on erityisen tärkeää, että tiedon tuottamista ei määrää tutkija vaan tutkittavat. Tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tutkitaan juuri siitä näkökulmasta, jollaisina ne tulevat tutkimuksessa ilmi.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä erityispiirteenä voidaan pitää myös sitä, että tiedonkeruussa ei ole yhtä ja oikeaa tapaa ja että tutkimukseen on mahdollista ottaa kaikenlaista aineistoa mukaan, joka tukee tutkimusta tuottaen tietoa tai informaatiota. Laadullisen tutkimuksen dokumenttien kirjo voi olla hyvinkin laaja-alainen, aina virallisista kirjälähteistä henkilökohtaisiin sähköpostiviesteihin (Kananen 2010, 63).

## **5.1 Havainnointi talousosastolla**

Havainnointityö suoritettiin yrityksen talousosastolla eli siinä yksikössä, jossa ongelma konkreettisesti näyttäytyy. Huolimatta siitä, että tutkimukseen liittyi myös haastatteluja, iso osa painottui myös prosessien havainnointiin ja ongelmakohtien löytämiseen.

Saatavien kotiuttamisprosessin havainnointi tapahtui lähes yksinomaan oman työtehtäväni, myyntireskontranhoitajan näkökulmasta. Myyntireskontranhoitajan päätehtävänä on seurata yritykseen tulevia myyntituloja ja reskontranhoitajalla on näin ollen lähin kosketuspinta ja näkökulma tutkimusongelmaan.

Havainnointityö suoritettiin konkreettisesti siten, että aluksi pohdittiin niitä toimintoja ja seikkoja yrityksessä, jotka liittyvät läheisesti myyntisaatavien kotiuttamiseen tai myyntisaamisten seurantaan. Työn ohessa näistä toiminnoista poimittiin sellaiset relevantit tiedot, joista uskottiin olevan hyötyä tutkimustyössä. Havainnot kirjattiin sitä mukaa työhön, kun ne havaittiin. Tällä pyrittiin välttämään havainnon ja sen tuottaman tiedon muuttumista, kun asia kirjattiin välittömästi ylös, ja sen tuottamat ajatukset ja mielipiteet olivat vielä tuoreessa muistissa.

Havainnointia tehtiin erityisellä huolellisuudella ja kriittisesti omaa työtä ja sen tuottamia toimintoja ajatellen. Useasti käy niin, että oman työn ollessa liiankin lähellä, sokaistuu helposti ongelmakohdille ja niiden hoitamiseksi on keksitty jokin helpottava keino. Nyt tähän seikkaan kiinnitettiin kuitenkin erityistä huomiota, ja pyrittiin tarttumaan juuri tällaisiin seikkoihin.

Talousprosessien tarkastelussa kiinnitettiin erityistä huomiota rahan kotiutumiseen tutkimalla myyntireskontrassa eräänntyneiden saatavien määrää vuositasolla, sekä yksittäisten asiakastilien näkökulmasta. Ongelmasta hankittiin mm. ajantasaista tietoa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä ajettavien erilaisten raporttien kautta.

Erityistä huomiota kiinnitettiin myös yhtiön perintäprosessiin, jota havainnointiin nimenomaan siitä näkökulmasta, löytyisikö perintäprosessista kehitettäviä ja muutettavia kohtia, ja olisiko prosessissa havaittavissa jokin sellainen toiminto, joka selkeästi hidastaa prosessia. Perintäprosessia tutkittiin nimenomaisesti siitä näkökulmasta, miten perintäajo yrityksessä toimii ja miten ajantasaista ja oikeaa perintäajon tuottava tieto on ja miten henkilöitä, joita perintäajo koskettaa, on informoitu perintäajon kulusta. Myös perintäajoon käytettävää aikaa tarkasteltiin sekä sitä, miten informaatio ja tieto kulkevat yhtiön sisällä perintäprosessin aikana.

Havainnointiosiossa tarkasteltiin myös muiden palveluntarjoajien vaihtoehtoja saatavien kotiuttamiseen. Ennen tutkimuksen aloittamista Suomen Asiakastieto oli ottanut yritykseen yhteyttä ja tarjonnut heidän palveluitaan yrityksen myyntisaamisten hallintaan.

Havainnoinnin etuna on Hirsjärven ym. mukaan (2006, 202) se, että se tuottaa ajantasaista ja realistista tietoa tutkittavasta organisaatiosta tai sen toiminnasta ja sen avulla voidaan päästä hyvinkin lähelle ns. luonnolliseen ympäristöön. Hirsjärvi ym. kuitenkin jatkavat (2006, 202), että menetelmä voi joskus haitata ja häiritä tilannetta tai jopa muuttaa kokonaan sen kulkua. Tässä tutkimuksessa havainnointi kohdistui kuitenkin tutkijan oman työn kautta yhtiön prosesseihin, joten sillä ei ollut vaikutusta muiden osallistuvien henkilöiden käyttäytymiseen tai mielipiteisiin.

## 5.2 Haastattelut

Haastateltavaan ryhmään valittiin henkilöitä myyntiosastolta, huoltoliikkeyksiköstä ja yrityksen ulkomaisesta myyntikonttorista, jotka syöttävät tilauksia Suomen yhtiön myyntiorganisaation päälle. Haastateltava perusjoukko muodostui yhteensä noin 60 henkilöstä. Perusjoukon ollessa näinkin suuri ja tutkimusajan ollessa rajallinen, haastateltavien määrää tuli rajata. Rajauksella pyrittiin välttämään myös se seikka, ettei tutkimus ala ns. toistaa itseään, mikä on tyypillistä, jos haastateltavia on paljon (Kananen 2010, 54). Haastateltavaan joukkoon valittiin lopulta kaiken kaikkiaan 16 henkilöä yrityksen erilaisista myynti- ja myynnin tuen toiminnoista.

Haastattelut päädyttiin suorittamaan lopulta sähköpostimuotoisena, sillä haastateltavan joukon ollessa niinkin laaja, olisi nauhoitettujen haastatteluiden purkamiseen käytetty aika vienyt kohtuuttomasti aikaa itse tutkimustyöltä. Yrityksen myyntihenkilöt ovat usein myös varsin kiireisiä ja harvoin paikalla, joten sähköpostihaastattelu tuntui tältäkin osin järkevimmältä vaihtoehdolta. Osa haastateltavista istuu myös yhtiön muissa toimipisteissä ulkopaikkakunnilla tai toisessa maassa, joten tämä seikka puolsi myös käyttää sähköisiä menetelmiä.

Ennen haastatteluja pohdin monenlaisia eri toimintatapoja, myös sitä, suoritetaisiinko haastatteluista osa henkilökohtaisesti. Kuitenkin vastausten vertailtavuuden ja samankaltaisuuden varmistamiseksi, päätin haastatella koko joukon samalla menetelmällä. Myös Kananen neuvoo tutkijoita suorittamaan haastattelut siten, että haastateltavat ovat haastattelutilanteessa ns. samalla viivalla ja mielipiteet ja ajatukset ovat vertailtavissa keskenään (2010, 53).

Haastattelukaavake (Liite1.) sisälsi kaiken kaikkiaan yhteensä seitsemän erilaista kysymystä tutkimusaiheesta, ja se lähetettiin sähköpostiviestin liitteenä. Kysymysmäärä ja laajuus piti pitää kohtuullisena, ettei vastaaminen vienyt kohtuuttomasti vastaajan työaikaa ja ettei mielenkiintoa aiheeseen tukahdutetaisi liian pitkällä kysymyssarjalla. Kysymykset olivat kaikki ns. avoimia kysymyksiä, eli niihin ei voida vastata vain yhdellä sanalla, vaan ne ovat usein muotoa: mitä, miksi, kuinka jne. (Kananen 2010, 57).

Ulkomailla sijaitsevaan yksikköön lähetettiin kyselykaavakkeesta englanninkielinen versio (Liite 2.), jonka sisältö oli lähes sama kuin suomenkielisen version. Käännöksessä pyrittiin välttämään sanatarkkaa käännöstä asiayhteyden säilyttämiseksi.

Kyselyn lähetyksen yhteydessä valituille henkilöille kerrottiin, että kyseessä on opinnäytetyö, johon vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja anonyymiä. Haastateltaville painotettiin vielä erikseen, ettei yrityksen, eikä haastateltavien nimiä tulla mainitsemaan tutkimuksen yhteydessä. Vastausaikaa annettiin noin yksi kuukausi.

Kysymysten tarkoituksena oli saada laajempaa näkökulmaa tutkimuksen tueksi ja nimenomaan mielipiteitä ja mietteitä myyjän näkökulmasta. Sillä pyrittiin myös kartoittamaan henkilöstön tietämystä talon luottopolitiikasta ja tavoista toimia.

## **6 TUTKIMUSTULOKSET**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa ilmi tulleita tutkimustuloksia ja ne esitellään tarkemmin tämän luvun alaluvuissa. Alaluvuissa esitellään mm. yrityksen perintäprosessia, yrityksessä tuotettavaa raportointia, liittyen myyntisaataviin, sekä käydään lävitse haastattelujen tulokset. Myös luottokelpoisuuden tarkistusprosessia tutkaillaan talousosaston näkökulmasta.

### **6.1 Perintäprosessi käytännössä**

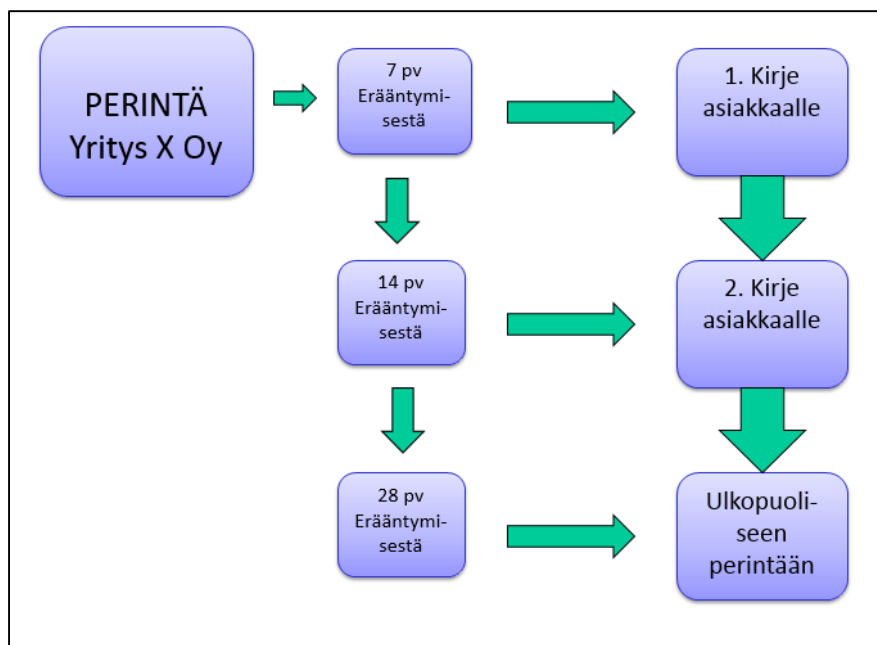
Tämän tutkimuksen luvussa 3 esiteltiin perintää teoreettisesta näkökulmasta. Teoriaosassa painotettiin nimenomaan hyvää perintätapaa, jota myös tapausyrityksessä noudatettiin.

Perintäajoa havainnoitaessa todettiin, että perintäajo oli jaettu yrityksessä kahteen erilliseen ajoon. Toisessa ajossa tarkasteltiin vain kotimaisia asiakkaita ja heidän erääntyneitä laskuja. Toisessa ajossa ajettiin vain ulkomaisia, ulkopuolisia asiakkaita. Ajot oli päätetty jakaa suuren massan ja selkeyden vuoksi eri viikoille. Toisena viikkona ajettiin vain kotimaisten asiakkaiden perintäajo, ja

toisena vain ulkomaisten asiakkaiden perintäajo. Tytäryhtiöiden välistä perintää yritys ei harjoittanut perintäajon kautta, vaan niitä seurattiin erilaisilla toimenpiteillä, joita esitellään tämän luvun alaluvussa 6.2.

Perintäajo toimitettiin erillisen ohjeistuksen (Liite 3 ja 4) mukaan, ja tämä ohjeistus oli saatettu myös yrityksessä niille osastoille, joita perintäajo jollakin tavoin kosketti. Perintäajo kommunikoi suoraan yrityksen myyntireskontran kanssa, joten tiedot ajoon tulivat suoraan asiakastileiltä.

Perintäajoa suoritettiin kolmiportaisesti (kuva 1) siten, että kun saatavan eräpäivä oli ohittunut seitsemällä päivällä, kyseinen lasku nousi perintäajoon. Seuraava ajo suoritettiin kahden viikon kuluttua ensimmäisestä ajosta. Laskut, joita ei ollut maksettu ensimmäisen maksumuistutuksen jälkeen, nousivat toisen tason perintäajoon. Seuraava ajo ajettiin taas kahden viikon kuluttua edellisestä, ja mikäli joukossa oli yhä laskuja, joita ei ollut suoritettu vielä kahdenkaan maksumuistutuskirjeen jälkeen, ne nousivat kolmannen tason perintäajoon.



Kuva 2. Yritys X Oy:n perintäprosessi

Kolmiportainen ajo oli rakennettu siten, että se tuotti maksimissaan kolmea erilaista maksukehotusta. Kuitenkin yritys oli sopinut luottopolitiikassaan siten, että yritys lähetti asiakkailleen vain kaksi kirjettä. Kolmannen kirjeen tarkoitus oli palvella vain yrityksen sisäisiä prosesseja, sillä kolmannen kirjeen kohdalla

myyjän ja myyntireskontranhoitajan tuli keskustella mahdollisesta ulkoisesta perinnästä.

Teknisten seikkojen vuoksi ajo ajettiin kuitenkin käytännössä päinvastaisessa järjestyksessä. Ensimmäiseksi ajettiin saatavat, jotka nousivat jo kolmannen tason kirjeisiin. Tämän jälkeen ajettiin toisen tason kirjeet ja vasta viimeisenä ensimmäisen tason kirjeet. Kustakin tasosta tulostettiin vain koetulosteet, ja ajo jäi ns. välivaiheeseen odottamaan ajon lopullista viimeistelyä, joka suoritettiin vasta kahden päivän kuluttua ensimmäisestä koetulosteajosta.

Kun perintäajon koetulosteet oli tulostettu paperille, myyntireskontranhoitaja kävi ne yksitellen lävitse. Koetuloste sisälsi asiakastietojen lisäksi myös perintään nousseiden laskujen numerot, laskuja koskevat Yritys X Oy:n myyntitilausnumerot sekä tilauksen tekijän tiedot. Em. helpotti myyntireskontranhoitajaa lähettämään tiedustelut oikeille henkilöille yrityksen sisällä.

Yrityksen luottopolitiikkaan oli kirjattu ohjeistus, jonka mukaan ne ensimmäisen tason kirjeet, joiden tilausten tilaustyyppi oli ns. normaali eli ”standard order”, ei vaatinut myyjiltä selvitystä, vaan jäivät odottamaan kahden päivän päästä ajettavaa lopullista perintäajoa.

Ne ensimmäisen tason koetulostekirjeet, joiden tilaustyyppi oli jokin muu kuin ”standard order”, lähti tilauksen tehneille henkilöille selvitykseen. Näiden henkilöiden tuli yhtiön ohjeistuksen mukaan reagoida niihin kahden päivän sisällä, ennen lopullista ajoa. Sama menettely tapahtui myös kaikille toisen ja kolmannen tason kirjeille, huolimatta tilauksen tyypistä.

Osa henkilöistä reagoi välittömästi lähetettyihin koetulosteisiin, ja antoi joko luvan lähettää kirjeen tai ei. Mikäli tapaus oli selkeästi sellainen, että Yritys X Oy oli toimittanut sovitut tavarat, eikä tilaukseen liittynyt reklamaatioita tai esimerkiksi dokumentaatiopuutteita, myyntireskontranhoitaja sai luvan lähettää kirjeen asiakkaalle. Nämä tapaukset jäivät odottamaan lopullista ajoa.

Osa koetulostekirjeistä sisälsi kuitenkin sellaisten kauppojen laskuja, joiden toimituksissa oli esimerkiksi viivästyksiä tai puutteita, tai asiakas oli pyytänyt

esimerkiksi lisää maksuaikaa. Em. koetulosteet palautuivat myyntireskontranhoidajalle kommentein, joissa kerrottiin, miksei kirjeitä saanut vielä lähettää asiakkaalle, tai jos laskun eräpäivää tuli siirtää eteenpäin. Eräpäivän siirto aiheutti usein sen, että saatava ei ollut enää vanhentunut ja poistui automaattisesti perintääjosta lopullisen ajon toteutuessa.

Osassa tapauksia, ei annettu lupaa lähettää kirjeitä vielä asiakkaalle, vaan perintä haluttiin hoitaa esimerkiksi ulkomaankaupassa käytettävien myyntiagenttien kautta.

Joukkoon jäi myös sellaisia kirjeitä, joihin myynti- tai huolto-osaston henkilöt eivät reagoineet millään tavalla tai vastaukset saapuivat muutamia päiviä sovittusta myöhässä. Näitä em. tapauksia ei saanut laittaa yhtiön ohjeistuksen mukaan postiin ilman myyjän lupaa, joten ne jäivät odottamaan seuraavaa ajoa, joka ajettiin kahden viikon kuluttua.

Kun kaksi työpäivää oli kulunut koetulosteiden tuottamasta ajosta ja kirjeet olivat olleet myynnissä ja huolto-osastolla tutkittavana, ajettiin lopulliset perintäajot. Lopulliset ajot ajettiin teknisesti samalla lailla, aloittaen kolmannen tason kirjeistä kuten koetulosteajossa, mutta jokaisen tason ajosta lukittiin ne asiakkaat, joille kirjeitä ei saanut laittaa. Nämä kirjeet jäivät yhä samaan tilaan ja nousivat kyseisen tason ajoon taas seuraavassa ajossa. Kun ajon kaikki kolme tasoa oli suoritettu, tulostuivat järjestelmästä lopulliset perintäkirjeet jotka lähetettiin asiakkaille. Havainnointiviikolle ajoittunut perintäajo tuotti yhteensä 35 perintäkirjettä. Näistä 22 lähti asiakkaille ja loput jäivät syystä tai toisesta lähettämättä. Syynä pääsääntöisesti se, että toisen tason tai suurempien projektitilausten myyjät halusivat itse ottaa asiakkaisiin yhteyttä tai käyttää myyntiagentteja.

Lopullisten kirjeiden ulkoasu poikkesi hieman koetulostekirjeistä, sillä erotuksella, että lopullinen kirje sisälsi Yritys X Oy:n tilausnumeron sijasta asiakkaan tilausnumeron. Kirjeen ulkoasu oli muutoin samanlainen kuin koetulosteen. Kirjeen kieliasu oli selkeä ja asiallinen, joka noudatti luvussa 3 mainittua hyvää perintätapaa. Ulkolaisille asiakkaille oli määritelty järjestelmän asiakasrekisteriin dokumenttikieleksi englanti, joten he saivat kirjeet englanninkielisenä. Yritys X Oy ei perinyt erillisiä muistutus- tai korkokuluja, joten kirjeessä mainittu



summa, sisälsi vain avoimien saatavien kokonaissumman (Tietojärjestelmä 2017).

## 6.2 Myyntisaatavien ikäjakauma

Yrityksen erääntyneet saatavat tulivat hyvin konkreettisesti esille yrityksen perintäajon kautta, mutta myös ns. myyntisaatavien ikäjakaumaraportin kautta, joka ajetaan yrityksen johdolle kaksi kertaa kuukaudessa.

Raportti tuotettiin erinäisellä toimintokäskyllä sellaiseen muotoon, että siitä ilmeni yrityksen myyntisaamisten ikähaarukka. Se kommunikoi suoraan yrityksen myyntireskontran kanssa ja antoi ajantasaisen tiedon yrityksen kaikista avoimista myyntisaatavista koontilistan muodossa.

Raporttiin ajettiin kaikki yrityksen avoimet myyntisaamiset, huolimatta siitä olivatko ne erääntyneet vai ei. Raportit ajettiin kolmessa eri erässä, jotka koottiin lopuksi yhteen ja samaan Excel-taulukoon helpottamaan saatavien tarkastelua. Yksi ajettavista raporteista sisälsi saatavatiedot vain muilta saman konsernin yrityksiltä, joka koottiin omaksi välilehdeksi Excel-taulukoon. Toinen ajo sisälsi saatavatiedot vain yrityksen kotimaisista asiakkaista ja kolmas yrityksen ulkolaisista, ulkopuolisista asiakkaista.

Saatavien ikäjakaumat oli jaettu ajossa siten, että ensimmäinen sarake kertoi asiakkaan asiakastilinumeron, toinen asiakkaan nimen ja kolmas sarake kertoi asiakkaan maakoodin. Saatavat oli jaettu kunkin asiakkaan kohdalla sarakekohtaisesti siten, että ensimmäisessä sarakkeessa olivat kaikki asiakkaan avoimet saatavat sillä hetkellä, ja toisessa sarakkeessa olivat ne saatavat, jotka eivät olleet vielä erääntyneet. Seuraavat kolme saraketta oli jaettu aikaväleille 1–30 päivää, 30–60 päivää ja yli 60 päivää. Em. jaottelu päiviin kertoi yritykselle sen, miten paljon saatava oli ehtinyt vanhentua todellisen eräpäivän jälkeen (Tietojärjestelmä 2017).

Kuvassa 3 on esimerkki yrityksen ulkolaisten myyntisaatavien ikäjakaumaraportista. Asiakasyritysten nimet on peitetty tietosuojan vuoksi.

Customer Number	Customer Name	Country	AR	Not Due	Over Due 1-30 days	Over Due 30-60 days	Over Due over 60 days
2340		IL	8 739,00	1 737,00	537,00	6 466,00	
2385		IT	363,00	363,00			
2582		IT	7 500,00	7 500,00			
2627		PT	7 590,00	2 301,00	4 018,00	1 271,00	
2652		CY	70,00	70,00			
2674		EE	22 522,00	22 522,00			
2760		GR	4 281,00	4 281,00			
2813		GR	856,00	780,00	76,00		
2919		IT	16 133,00				16 133,00

Kuva 3. Yritys X Oy:n saatavien ikäjakaumaraportti

Raportin saatavaerät olivat samassa suhteessa, niin ulkomaisten kuin kotimaistenkin asiakkaiden kohdalla. Sen sijaan yrityksen tytäryhtiösaatavat olivat reilusti korkeammalla tasolla, ja erääntyneiden määrä niiden kohdalla oli huomattavan suuri. Tytäryhtiösaatavia seurattiin tämän raportin kautta, mutta varsinaista erillistä prosessia niiden perintään ei ole. Yrityksen johto hoiti tarvittaessa yhteydenotot tytäryhtiöihin, joiden saatavat suurenivat kohtuuttomasti.

### 6.3 Credit management ja luottotietojen tarkistaminen

Asiakkaan luottokelpoisuutta yhtiö on seurannut vuodesta 2008, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Credit management -toiminto rakennettiin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään vastaamaan yhtiön tarpeita silloin, kun yritys oli tehnyt sopimuksen luottovakuutuksia myyvän yhtiön kanssa. Asiakkaan luottokelpoisuus tarkistettiin palveluntarjoajan toimesta, ja luottoyhtiö myönsi asiakkaille vakuutuksen ja määrittä luottorajan johon asti asiakkaille pystyttiin myymään turvallisesti ja jonka luottovakuutusyhtiö oli vielä valmis vakuuttamaan ja korvaamaan, mikäli asiakas ei maksanutkaan Yritys X Oy:lle. Ne asiakkaat, joille ei myönnetty luottovakuutusta tai joille sitä ei pienen kaupankäynnin vuoksi haettu, saivat luottorajakseen yhden euron. Näille asiakkaille myytiin joko yrityksen omalla riskillä tai muita maksuehtoja käyttäen, esimerkiksi ennakolla tai remburssilla. Luottovakuutuksia käytettiin vain ulkomaisten asiakkaiden kanssa.

Järjestelmässä tilannetta seurattiin siten, että kullekin ulkomaiselle asiakkaalle hankittiin luottoyhtiön limiittiraja ja vakuutus vuosittaista korvausta vastaan, ja

tätä pystyttiin seuraamaan asiakkaittain Yritys X Oy:n järjestelmässä. Tästä käytännöstä oli kuitenkin luovuttu vuoden 2015 lopulla suurten kustannusten ja siitä saatavien hyötyjen suhteen perusteella. Asia oli päätetty järjestää jatkossa yrityksessä siten, että myyntiosasto ja talousosasto yhteistyössä rakentavat uudet luottorajat jokaiselle ulkolaiselle asiakkaalle, ja sen mukaan toimitaan jatkossa maksuehtoja ajatellen. Luottovakuutuksen piirissä olevia asiakkaita seurattiin eri kirjainkoodilla kuin niitä, joilla ei luottovakuutusta ollut.

Havainnoitaessa Credit management -toimintoa tänä päivänä todettiin, että järjestelmää ei ollut päivitetty luottovakuutusyhtiön sopimuksen irtisanomisen jälkeen. Ne, joilla luottovakuutus oli ollut, järjestelmä näytti edelleen samat euromääräiset rajat. Vain kirjainyhdistelmät oli muutettu vastaamaan koodia, että luottovakuutusta ei enää virallisesti ollut, vaikka euromääräinen raja oli yhä näkyvässä. Kaikki uudet, vuoden 2015 lopun jälkeen avatut asiakkaat oli kuitenkin avattu oikeaoppisesti 1 euron limiitin alle. Asia oli havainnointihetkellä yhä avoinna talousosaston ja myyntiosaston kesken (Tietojärjestelmä 2017).

Käytyäni keskustelua yhtiön talousosaston kanssa tuli ilmi, että luottokelpoisuuden tarkistaminen on määritelty yhtiön luotonhallintapolitiikassa myyntiosaston vastuulle. Käytännössä luotettiin vanhoihin asiakkaisiin kokemuksen pohjalta ja näille myyntijohtaja määritteli tarvittaessa yhtiön ns. sisäisen limiitin, joka päivitettiin järjestelmään. Uusien asiakkaiden luottotietojen tarkistaminen ei tutkimuksen aikana täysin selvinnyt. Talousosaston mukaan osaan asiakkaista kysyttiin heiltä apua, ja asia selvitettiin Asiakastiedon tarjoaman luottokelpoisuusjärjestelmän kautta. Näitä pyyntöjä ei kuitenkaan ollut tullut esimerkiksi alkuvuoden 2017 aikana kuin muutama. Myös myyntiosastolla kerrottiin olevan tunnuksia järjestelmän käyttämiseen, jota he mahdollisesti käyttivät uusien asiakkaiden luottokelpoisuutta luokitellessa.

#### **6.4 Haastattelujen tulokset**

Kuten tässä työssä jo aiemmin todettiin, haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä. Suomenkielisiä kysymyskaavakkeita lähetettiin kaiken kaikkiaan yhteensä 16 kappaletta. Vastauksia tuli takaisin 10 kappaletta. Englannin kieliä lähetettiin kolmelle henkilölle, joista takaisin tuli kahden henkilön vastaukset. Kokonaisuudessaan vastausprosentti oli hieman yli 60 prosenttia.

Ensimmäinen kysymys käsitteli mm. Yritys X Oy:n luotonhallintapolitiikkaa, perintäprosessin tuntemista ja luottokelpoisuuden tarkistamista. Vastaukset olivat tämän kysymyksen kohdalla jokseenkin samansuuntaiset, että tietämys kysymyksen sisältämistä asioista oli yleisesti heikkoa tai lähes olematonta. Joillekin perintäprosessi oli jotakuinkin selvä, mutta esimerkiksi luottokelpoisuuden tarkistaminen oletettiin tapahtuvan vain talousosaston kautta. Osalle vastaajista oli myös epäselvää yhtiön perintäprosessin vaiheet, missä kohtaa asia lähtee esimerkiksi ulkoiseen perintään ja monta kertaa Yritys X Oy muistuttaa asiakkaita omilla kirjeillä (Haastateltava A-J 2017).

Toinen kysymys käsitteli sitä, miten asiakkaan luottokelpoisuus tarkistetaan ennen kaupantekoa. Vastaukset kertoivat, että suurten kotimaisten konserniyritysten osalta luottokelpoisuutta ei juurikaan tarkisteta, vaan kotimaisiin suuryrityksiin luotetaan maineen ja kokemuksen perusteella. Osa vastaajista luotti yrityksen järjestelmään etenkin ulkolaisten yhtiöiden kohdalla ja siihen, että luottokelpoisuus on tarkistettu talousosastolla ennen asiakkaan lisäämistä asiakasrekisteriin, joka juontaa juurensa niiltä ajoilta, kun yritys käytti vielä luottovakuutusyhtiötä. Osa vastaajista luotti Internetin tietoihin, osa kokemukseen, asiakkaaseen tai siihen, että yhtiön talousosasto on jo tarkistanut tilanteen. Osalle ulkolaisista asiakkaista kerrottiin myytävän vain 100 %:n ennakkomaksuilla tai käyttäen CAD maksuehtoja. Vastauksissa viitattiin paljon siihen, että luotetaan yhtiön järjestelmään ja että epäluotettavat tai huonosti maksavat asiakkaat on lukittu järjestelmässä ja järjestelmä antaa siitä tiedon tilauksen tekovaiheessa (Haastateltava A-J 2017).

Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin ulkomaankaupankäyntiä myyntiagenttien apua käyttäen. Kysymykseen vastasivat vain ne henkilöt, jotka tekivät kauppaa/tilauksia myyntiagenttien välityksellä. Kysyttiin, miten yhteydenpito heihin toimii ja miten he auttavat yhtiön saatavien kotiuttamisessa. Yhteydenpidon kerrottiin yleisesti olevan hyvällä tasolla ja sähköpostiviestittelyn toimivan. Agenttien käyttö koettiin perintäkirjettä tehokkaammaksi, sillä agenttien provisiot ovat kiinni siitä, maksaako asiakas Yritys X Oy:lle. Ongelmallisena maana nähtiin tällä hetkellä Egypti, jossa valuuttapula viivästyttää maksuja agenttien toimista huolimatta (Haastateltava A-J 2017).

Neljäs kysymys koski yhtiön sisäistä tiedonkulkua. Vastaukset olivat tämän kysymyksen kohdalla melko yhteneväiset. Pääsääntöisesti koettiin, että tiedonkulussa on paljon parannettavaa (Haastateltava A ym. 2017). Tiedon kulkua organisaatioiden välillä luonnehdittiin puutteellisenä ja hitaana, ja tärkeiden asioiden tiedottaminen koettiin suurena ongelmana. Etenkin yhtiön sivukonttorit kokivat yleisesti olevansa toisinaan tietopimennossa. Osa vastaajista toivoi myös enemmän avoimuutta, ja ylipäätään kommunikointia organisaatioiden välillä. Yhtiön kokonaiskuvan selkeyttämistä painotettiin myös ja koettiin jopa epätietoisuutta vertauskuvalla, ”välillä oikea käsi ei tiedä, mitä vasen tekee” (Haastateltava I 2017).

Saatavien kotiuttamisen ongelmia käsiteltiin viidennessä kysymyksessä ja sitä, millaisin toimenpitein sitä voitaisiin tehostaa. Kommunikaation tärkeyttä yhtiön sisällä korostettiin tässäkin kohtaa. Ongelmalliseksi koettiin esimerkiksi tilanteet, joissa toinen henkilö on ehtinyt sopia asiakkaan kanssa jo jotakin ja unohtanut kertoa eteenpäin – ”välillä salapoliisityötä” (Haastateltava H 2017). Myös lisäkoulutuksen tarve nousi pintaan, jotta myyntihenkilöiden tieto olisi ajantasaista yhtiön luottopolitiikan kanssa. Paljon viitattiin myös maksuehtojen tarkistamiseen, mikäli asiakas antaa viitteitä maksuviivästyksistä. Varaosapuolella saatavien kotiuttaminen nähtiin selkeästi pienempänä ongelmana kuin uuslaitepuolella (Haastateltava A-J 2017).

Kuudennella kysymyksellä kartoitettiin oikeastaan sitä, mistä organisaatioista vastaajat olivat. Vastaajissa oli myynti-insinöörejä sekä myyntiosastolta että varaosamyynnistä, niin kotimaan kuin ulkomaan agenttimyynnistäkin. Vastausvahvuus painottui kuitenkin enemmän varaosa- ja huoltoliiketoiminnan organisaatioihin, ja koti- ja ulkomaan myynnin henkilöiden vastausprosentti oli matalampi. Kuitenkin jokaiselta halutulta osastolta saatiin hyviä ja kattavia vastauksia tutkimukseen.

Seitsemännessä kysymyksessä annettiin vastaajalle hyvinkin vapaa mielipide. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa muita ajatuksia, jota aihe saattoi herättää. Yhdeksi tärkeäksi seikaksi nousi maksuehtojen huono tuntemus. Asiassa luotettiin herkästi vain yhtiön tietojärjestelmään ja sen ehdottamiin maksuehtoihin. Saatavien kotiuttamista pidettiin kuitenkin yleisesti ottaen tärkeänä

asiana, jolle pitäisi vastaajien mukaan löytyä tai saada järjestettyä aikaa. ”Tärkeä asia, jonka parantamiseksi tarvitaan koko orkesterin panosta. Yksi toiminto ei pysty parantamaan koko ketjun suoritusta” (Haastateltava I 2017). Talon sisäinen kommunikointi nousi myös viimeisen kohdan keskeiseksi aiheeksi, sekä painotettiin asiakassuhteiden säilymisen tärkeyttä (Haastateltava A-J 2017).

## **7 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI**

Tässä luvussa analysoidaan tutkimusten tuottamaa informaatiota ja pohditaan niiden syitä ja seurauksia.

### **7.1 Perintäprosessin analysointi**

Perintääjaja havainnoitaessa nousee selkeästi esiin erääntyneiden asiakkaiden valtava määrä. Ajon jakaminen kahteen osaan helpottaa ainakin myyntireskontranhoitajan työtä, sillä käsiteltävät kirjeet jakautuvat nyt eri viikoille. Kolmiportainen prosessi on rakennettu myös teknisesti hyvin jouhevaksi ja automatisoiduksi, eikä sen suhteen ajosta löydy enää parannettavaa.

Kirjeiden sisältö on sellainen, että niiden tuottama informaatio palvelee lukiensa, sekä koetulosteessa että lopullisessa vaiheessa. Kolmen eri tason kirjeet lisäävät toisaalta paperin määrää asiakkaan päässä, mutta antaa saattavan perintätasosta oikeamman ja selkeämmän kuvan.

Yrityksen ns. kaksijakoinen kulttuuri perintäasian suhteen on seikka, joka herättää huomiota. Osa myyntihenkilökunnasta puoltaa yleisesi kirjeiden lähettämistä ja pitää tätä normaalina toimenpiteenä, kun taas osa myyjistä kokee kirjeen lähettämisen epäkohteliaaksi ja asiakassuhteiden riskeeraamiseksi. Jälkimmäiset seikat tulevat eritoten ilmi kotimaisten suurasiakkaiden kohdalla. Suoraviivaisempaa toiminta oli ulkomaan myynnin kohdalla. Asiakkaalle lähti selvityksen jälkeen joko perintäkirje postissa tai agentin kautta. Tiettyjen maiden kohdalla on kuitenkin havaittavissa, ettei myyntiagentin painostukseen nopeuttanut rahan kotiutumista. Pohdin tuon eron kotimaan ja ulkomaan myynnin kohdalla johtuvan kuitenkin siitä, että kotimainen asiakas tunnetaan paremmin. Kotimaisia asiakkaita tulee tavattua enemmän kasvotusten, kun taas

ulkolaisten asiakkaiden tapaamiset voivat toisinaan rajoittua usein vain sähköpostiin, puhelinkeskusteluun tai korkeintaan videopalaveriin. Kotimaan asiakkaat ovat ikäänkuin lähempänä kosketuspintaa, ja näin ollen asiakkaan tyytyväisyys voi tuntua entistä tärkeämmältä.

Perintäprosessissa nopea aikataulu viivästyttää kirjeiden lähettämistä. Syystä tai toisesta vastauksia koetulosteisiin ei tule kahden arkipäivän kuluessa, ja kirje jää tällaisissa tapauksissa laittamatta. Tällaisia tapauksia saattaa olla useassa ajossa peräkkäin, jolloin saatavan ikä vain kasvaa entisestään. Myös ulkoiseen perintään lähtevien tapausten määrä on kohtalaisen pieni. Vaikka saatava olisikin pyörinyt ajossa jo useamman viikon ajan, tuntuu, että perintätoimistoon lähettäminen on toimenpide, jota vältetään viimeiseen asti. Huolimatta siitä, että Yritys X Oy on lähettänyt jo kaksi perintäkirjettä, ulkoiseen perintään lähettäminen lykkääntyy usealla viikolla, joissain tapauksissa jopa kuukausilla, aiheuttaen näin luottotappioriskin yritykselle. Ulkoiseen perintään lähettäminen koetaan liian radikaalina liikkeenä, johon tulee turvautua vain äärimmäisissä tapauksissa. Usein myös pienet saatavat jäävät roikkumaan reskontraan, sillä niiden perintäkulut saattavat nousta itse saatavaa suuremmaksi.

Edellä mainitut seikat vahvistavat sen, että yrityksen perintäajon ohjeistuksessa on jonkin verran parantamisen varaa. Nykyisellään se sallii pitkätkin odotusajat saatavien kotiuttamisen suhteen, ja rajaa pois myös ns. selkeitä tapauksia. Tällaiset tapaukset nousevat esiin esimerkiksi silloin, kun myyntihenkilöstö ei reagoi lähetettyihin koetulosteisiin, ja kirjeen lähettämiseen ei saada lupaa. Pahimmassa tapauksessa saatavat voivat pyöriä perintäajoissa jopa useita kuukausia.

Yrityksen sisäisen kommunikoinnin puute näkyy myös konkreettisesti perintäajossa. Informaatio ei useinkaan kulje osastojen välillä ennen perintäajoa, jolloin perintätilanteet voisivat olla vältettävissä. Informaatio ei aina kulje myöskään silloin, kun perittävään tapaukseen vaaditaan myyntiosastolta selvitystä tai lupaa perintäkirjeen lähettämiseen.

## 7.2 Myyntisaatavien ikäjakauman analysointi

Myyntisaatavien ikäjakaumaraportti, joka tuotetaan kahdesti kuukaudessa yrityksen johdolle, tuottaa melko karkean tiedon yrityksen saatavista. Kokonaiskuvan kannalta raportti on kuitenkin hyvä työkalu yrityksen johdolle saatavien seuraamisessa, ja herättää usein myös yrityksen myyntijohtajien mielenkiinnon, jos jonkin asiakkaan kohdalla on hyvin korkeat saatavat. Saatavaraportti ei anna liian yksityiskohtaista kuvaa saatavista, mutta tuo kuitenkin informaation yleisellä tasolla yrityksen johdon käytettäväksi. Raportin lukeminen ja siihen perehtyminen ei vie kohtuuttomasti johdon aikaa, eikä vaadi kovin syvälistä ja yksityiskohtaista paneutumista tilanteen toteamiseen.

Raportti ei kuitenkaan tuota esimerkiksi tekstitietoa myyntireskontrasta, josta saattaisi selvittää saatavan mahdollisen viivästymän syy, esimerkiksi toimitusten viivästymien tai reklamaatioiden suhteen, joten se ei välttämättä anna aina myöskään täysin todenmukaista kuvaa. Myöskään laskujen tai tilausten numerot eivät tulostu raporttiin, joka toisinaan lisää sekä myyntireskontranhoitajan että myyntiosaston selvitystyötä. Myyntihenkilöstöä raportti ei juurikaan palvele sen yksityiskohtien puutteiden vuoksi, ja heille paras työkalu on yrityksen oma perintäaajo.

Yritys X Oy:n tytäryhtiösaatavat osoittautuivat huomattavan suureksi eräksi ikäjakaumaraportissa. Huolimatta siitä, että ne ovat yrityksen sisäisiä velkoja, tuottaa se kuitenkin Yritys X Oy:n kassavirtaan huomattavan epävarmuuden ja kasvattaa myyntisaatavien määrää. Saatavien perintä tytäryhtiöasiakkaiden kohdalla voidaan siis todeta osittain tehottomaksikin. Jäin pohtimaan, olisiko saatavat myös tytäryhtiöiden kohdalla pienemmät, mikäli niidenkin perintään olisi olemassa järjestelmällisempi prosessi. Prosessi vaatisi kuitenkin ponnisteluja ja ohjeistusta myös emoyhtiön taholta. Nyt asia on pitkälti Yritys X Oy:n myyntireskontranhoitajan ja johdon välisenä asiana.

## 7.3 Credit managementin analysointi

Credit Management -toimintoa tarkasteltaessa, nousi päällimmäiseksi ajatukseksi keskeneräisyys. Prosessin päivitys ja tilanteen kartoitus on jäänyt osittain puolitiehen. Yrityksen tietojärjestelmä näyttää yhä luottovakuutuksia



tarjonnan yrityksen määrittelemät luottorajat osalle vanhoista asiakkaista, ja uusille asiakkaille luottorajana on usein vain yksi euro. Järjestelmän tiedon ajantasaisuus olisi kuitenkin myyjille erityisen tärkeä työkalu arvioitaessa järjestelmässä jo olemassa olevien asiakkaiden maksuehtoja. Ajantasainen järjestelmä olisi myös hyvä työkalu myyntireskontranhoitajalle arvioitaessa asiakkaan maksuaikataulua.

Luottotietojen tarkistaminen asiakkaille tuntuu olevan hieman hajanaista, mikä lisää jälleen yrityksen luottotappioriskiä. Jonkin verran luottotietojen tarkistaminen on painottunut nyt talouspäällikön vastuulle, vaikka jo käytännön kannalta tämän seuranta olisi hyvä tapahtua kokonaan myyntiosastolla, jossa sen pitäisi ohjeistuksenkin mukaan olla. Asian keskeneräisyys ja epäselvä ohjeistus talon sisällä hankaloittaa ja hidastaa osaltaan sekä myyntiosaston että talousosaston toimintoja.

Luottotietojen seurantaan rakennettu Credit management -toiminto mahdollistaisi kuitenkin hyvinkin tehokkaan luottorajojen seurannan, mikäli järjestelmän tiedot saataisiin päivitettyä, käytännön periaatteista sovittua ja tehtyä yhtenäiset päätökset. Järjestelmän toimivuudesta on kuitenkin näyttöä jo usealta vuodelta, kun sitä päivitettiin luottovakuutusten pohjalta. Tällä hetkellä tuntuu kuitenkin siltä, että aika ja resurssipuutteet ovat tämänkin tilanteen takana, ja asia on jäänyt niiden vuoksi ns. pöydälle odottamaan.

Asiakkaiden luottotietojen tarkistaminen tuntui olevan asia, josta ei kenelläkään tuntunut olevan täysin varmuutta, miten asia käytännössä hoituu. Tämä tuli esille esimerkiksi siinä, ettei esimerkiksi talousosastolla oltu varmoja, minkä verran myyntiosastolla oli käyttäjätunnuksia Asiakastiedon järjestelmään, jossa tätä asiaa pystyi tarkastelemaan, tai tietoa siitä, miten paljon käytännössä näitä tarkistuksia tapahtui. Talousosastolle oli tullut alkuvuoden 2017 aikana vain muutamia tarkistuspyyntöjä, mikä voisi kieliä myös osaltaan siitä, ettei prosessi ole kuitenkaan ehkä täysin selvä kaikille tahoille.

#### 7.4 Haastattelujen tulosten analysointi

Jokainen haastattelu analysoitiin täysin samanlaisella menetelmällä. Haastattelut tulostettiin paperille ja vastauksista kerättiin kysymys kysymykseltä sanatarkka yhteenveto. Yhteenvedon perusteella analysoitiin vastaajien tarkoitusperiä ja sitä, millaista tietoa ne tälle tutkimukselle tuottivat. Yhteneväisistä vastauksista oli helppo luoda yleiskuva kyseisestä toiminnosta. Suurta ristiriitaa vastauksissa ei ollut, joten tämäkin helpotti analyysin tekoa.

Suoritettujen haastatteluiden ensimmäisen kysymyksen vastaukset antavat jo osaltaan vastauksen edellisessä luvussa pohtimaani luottokelpoisuuden tarkistamisprosessiin. Vastaukset kertovat, että tietämys asian kohdalla on yleisesti kohtalaisen heikkoa, ja oletetaan, että asia hoituu esimerkiksi talousosaston kautta.

Tietoisuus yhtiön perintäprosessista tuntuu olevan paremmin hallussa, mutta tämänkin kohdalla sisäisen tiedonjaon ja koulutuksen puute näkyy erittäin selkeästi. Osalle henkilöistä perintäprosessi on pääpiirteissään selvä, mutta esimerkiksi muistutusten määrä on monelle täysin tuntematon asia tai se, milloin asia tulisi siirtää ulkoiseen perintään. Tämä kielii ehdottomasti yhtiön sisäisen koulutuksen ja tiedottamisen puutteesta. Ongelma korostuu etenkin viimeksi taloon tulleiden henkilöiden ja sivutoimipisteiden kohdalla.

Asiakkaan luottokelpoisuuden tarkistaminen osoittautui vastausten perusteella melko kirjavaksi, mikä kuvastaa sitä, että asiassa ei ole selkeää yhteneväistä linjaa. Vastaajien erilaiset toimintatavat asian suhteen kertovat, että koulutus ja informaation kulku ovat tässäkin asiassa puutteellisella tasolla. Yhtenäisen ohjeistuksen puute luo epävarmuutta toimintaan ja lisää virhearviointien määrää.

Myyntiagenttien käyttö yhtiön sisällä tuntuu olevan hyvällä mallilla. Tilannetta helpottaa varmasti osaltaan myös se, että agenttien omat provisiot ovat kiinni onnistuneista kaupoista ja suorituksista, mikä lisää heidän motivaatiotaan toimia. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, ongelmallisia maitakin kuitenkin on joutuksessa ja niissä kohtaa agenttienkin toiminta on usein tehotonta.

Yhtiön sisäinen tiedonkulku näyttää olevan korjauksen tarpeessa. Vastaaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että parannettavaa löytyy, ja muut vastaukset vahvistavat tätä asiaa entisestään. Tiedonkulku on ajoittain erittäinkin hidasta ja puutteellista, mikä hidastaa ja hankaloittaa prosesseja monessakin kohtaa. Yhtiön suuri koko on varmasti osaltaan tämän tietopimennon takana ja sen vuoksi asian korjaaminen vaatisi suuria ja laaja-alaisia toimenpiteitä koko yrityksen tasolla, niin johdon kuin henkilöstönkin taholta.

Saatavien kotiuttamisen ongelmat pohjaavat pitkälti kommunikaation puutteeseen talon sisällä. Esimerkiksi perintäprosessi on teknisesti hyvin toimiva, mutta erilaiset tavat toimia sen suhteen, tekevät kokonaisuudesta ajoittain repaleisen. Koulutuksen ja ajantasaisen tiedon puute vaikuttaa myös, sillä prosessien tuntemus on heikkoa, eivätkä ne palvele yhtiötä siten, kuten ne on suunniteltu. Yhtenäisten käytäntöjen puute talon sisällä näyttäytyy ulkoisia tekijöitä suuremmaksi ongelmaksi.

## **8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Tämän luvun tarkoituksena on pohtia saatujen tulosten perusteella, millaisilla toimenpiteillä Yritys X Oy voisi saatavien kotiuttamistaan nopeuttaa ja tehostaa. Mitä toimenpiteitä ja seikkoja sen tulisi ottaa huomioon, ja millaisilla panostuksilla ja resursseilla tilannetta voitaisiin mahdollisesti parantaa.

### **8.1 Perinnän kehittäminen**

Perintäprosessi itsessään osoittautui jo varsin tehokkaaksi. Järjestelmä tuottaa hyvin kyseisiä ajoja ja kirjeitä, eikä sen kehittämisessä ole enää paljoakaan varaa. Kehitettävä alue näyttäytyy enemminkin perintäprosessin kommunikointivaiheessa ja näkemyseroissa asian suhteen.

Ensinnäkin perinnän ohjeistus todettiin jo aiemminkin sellaiseksi, että se sallii nykyisellään hyvinkin erilaisia menetelmiä perittävän hallintaan. Ohjeet tulisi päivittää sellaiseksi, että ne palvelisivat yrityksen etua paremmin ja että ohjeissa ei olisi niin paljon sooloilun varaa. Ensimmäisen ja toisen tason perinnässä voisi esimerkiksi ottaa jo automaattisesti käytännön, että mikäli kirjeisiin

ei kuulu vastausta myyjän taholta sovitussa aikataulussa, myyntireskontranhoitajalla on valta laittaa kirje perintään. Yhtiön omat maksukehotukset eivät kuitenkaan ole vielä ulkoisen perinnän alaisuudessa, ja ovat siten näin vielä melko kevyt vaihtoehto.

Ennen ensimmäistä kirjettä myyntireskontranhoitaja voisi myös ottaa itse yhteyttä asiakkaaseen ja kysyä laskun tilannetta, etenkin jos kyseessä on kotimainen asiakas. Em. toimenpide vaatisi kuitenkin jonkin verran lisäresursseja verrattuna myyntireskontranhoitajan nykyiseen työhön. Ulkomaisissa tapauksissa myyntiagentin yhteydenotto voi olla tehokkaampi vaihtoehto.

Myös yrityksen ajattelutapaa perinnän suhteen tulisi jonkin verran muuttaa. Tällä hetkellä näyttäytyy hyvin vahvana se, ettei asiakasta haluta suututtaa lähettämällä perintäkirjeitä, saati laittaa laskua ulkoiseen perintään. Perintämenettelyt kuuluvat kuitenkin yhtenä osana normaalia kaupankäyntiä, joten asiakas harvoin loukkaantuu, vaikka saisivatkin syystä tai toisesta maksukehotuksen.

Yhtiön sisäisen kommunikaation merkitystä ei perinnänkään yhteydessä sovi unohtaa, sillä informaation kulku on hyvin olennainen osa perintäprosessissa. Myyntihenkilöstön tulisi olla aktiivisesti myös yhteydessä talousosastoon, mikäli on jo etukäteen tiedossa, ettei asiakas tule suorittamaan laskua sovitussa aikataulussa. Tällaisia tilanteita ovat usein esimerkiksi puutteet toimituksissa tai tuotteen toiminnassa tai siinä, että asiakas odottaa vaikkapa dokumentteja tilaamaansa tuotteeseen. Tieto on kuitenkin jo usein myyjillä ennen kuin lasku erääntyy, ja olisi ensiarvoisen tärkeää saattaa tieto myös talousosastolle, joka voi siirtää tiedon myyntireskontraan. Edellä kuvatulla toimenpiteellä voitaisiin vähentää perintäajoon nousevia tapauksia, ja näin välttyttäisiin ikäviltä väärinkäsityksiltä jo ennakoon.

## **8.2 Luottokelpoisuuden tarkistaminen**

Luottokelpoisuuden tarkistaminen Yritys X Oy:ssä näyttäisi kaipaavan myös jonkinlaista ryhtiliikettä. Luottopolitiikka ja sen käytännöt ja tunteminen nykyisellään, antaa siitä tällä hetkellä epävarman kuvan. Tilanne ei palvele ketään yrityksessä, vaan lisää epävarmuutta ja riskejä luotonhallinnan näkökulmasta.

Yrityksen tulisi ensinnäkin päivittää luottopolitiikan tilanne, sillä tällä hetkellä kukaan ei tunnu varmasti tietävän, kenen hoidettavaksi asia kuuluu, ja mitkä ovat säännöt ja raamit, joiden mukaan yrityksessä tulisi toimia. Luottopolitiikka yrityksessä kuitenkin on, mutta sen seuraamiseen tarvittaisiin tiukempia otteita.

Myynti- ja talousosaston tulisi yhteistuumin päivittää asian tila ja sopia käytännöistä, miten asia jatkossa hoidetaan ja millaisilla käytännön toimilla esimerkiksi Credit Management -toiminto saatetaan ajan tasalle yhtiön myöntämien omien luottorajojen suhteen.

Myös asiakkaan luottokelpoisuuden tarkistamiseen liittyviä toimenpiteitä tulisi tutkia, sillä paljon tuntuu olevan vain olettamien varassa. Koulutuksen ja kommunikoinnin tärkeyttä ei tule tässäkään kohdassa unohtaa, vaan tiedonkulku etenkin henkilöstönvaihdoksissa tulisi turvata, ja toimintojen jatkumoa ja onnistumista seurata.

Aika- ja henkilöstöressurit ovat osittain varmaan tämänkin asian taustalla, mutta osittain myös se, että luotetaan paljon vanhaan ja joskus toimineeseen.

### **8.3 Asiakasoptimin mahdollisuudet**

Uutena ja ulkopuolisena vaihtoehtona yrityksellä olisi hankkia Asiakastiedon tarjoama Asiakasoptimi-järjestelmä käyttöönsä. Järjestelmän käyttöönotto vaatisi kuitenkin yritykseltä luvan siirtää myyntireskontransa sisältö Asiakastiedon käyttöön, ja sen vuoksi yrityksen muut tietosuoja-asiat tulisi tarkastella huolella ennen järjestelmän käyttöönottoa.

Yritys X Oy:n myyntireskontratietojen jako palvelisi kuitenkin yritystä itseäänkin hyvin tehokkaasti, kun se mahdollistaisi myös näkemään, miten omat asiakkaat käyttäytyvät muiden yritysten velkoja kohtaan. Se, että yritys jakaa omat tietonsa järjestelmään, mahdollistaa myös näkemään muiden palvelua käyttävien yritysten myyntireskontratiedot. Tämä saattaisi auttaa esimerkiksi kassavirtaa ennustettaessa, kun järjestelmä näyttäisi, että asiakas on velkaa myös muille yrityksille. Järjestelmä kuitenkin näyttää myös saatavien iän ja

näin ollen se voisi vauhdittaa esimerkiksi Yritys X Oy:n päässä tehtäviä perintätoimia. Esimerkiksi päätökset ulkoiseen perintään siirtämisestä asiakkaiden kohdalla voisi helpottaa, kun käytössä oleva data muilta yrityksiltä voisi antaa osviittaa asiakkaan maksukäyttäytymisestä.

Yritys X Oy voisi itse päättää, ketkä henkilökunnasta voisivat käyttää palvelua. Kuitenkin kyseinen järjestelmä voisi olla erittäin hyvä työkalu myyntihenkilöstölle, kun järjestelmä antaisi jo tietoa asiakkaan luottokelpoisuudesta omien määritelmien perusteella. Järjestelmästä on saatavilla myös erilaisia luottoluokitus- ja luottoriskiraportteja siellä olevista asiakkaista, joten tämä helpottaisi myyjien työskentelyä myös maksuehtoja mietittäessä. Jos asiakas olisi jo järjestelmän mukaan huono maksaja muillekin yhtiöille ja hänen luottoluokituksensa matala, olisi päätöksenteko esimerkiksi ennakkomaksukaupasta helpompaa.

Järjestelmän tuottama tieto olisi myös erinomainen työkalu myyntireskontrahoitajan ja myyntihenkilöstön väliselle kommunikaatiolle perinnän suhteen. Yritys X Oy:n etu olisi ehdottomasti se, että yrityksen oma myyntireskontra olisi ajan tasalla. Virheellisiä tietoja järjestelmään ei olisi juurikaan varaa antaa, sillä näin saatettaisiin antaa jostain luotettavasta asiakkaasta virheellisesti epäluotettavan kuvan, kun esimerkiksi tieto reklamaatiosta ei olisi tavoittanut myyntireskontrahoitajaa ajoissa. Edellä mainitussa piilee kieltämättä pieni riski, mutta toisaalta se taas saattaisi sitouttaa Yritys X Oy:n henkilökuntaa toimimaan enemmän yhdessä, yhteisen asian puolesta.

Järjestelmän käyttöönotto voisi tuoda ryhtiä monella tapaa Yritys X Oy:n saatavien kotiuttamiseen. Kommunikaatio yhtiön sisällä saattaisi lisääntyä, ja asiakkaiden oma tieto siitä, että kaikki näkevät heidän saatavansa, saattaa toimia yhtenä nopeuttajana.

#### **8.4 Sisäinen kommunikaatio**

Viimeisimpänä, muttei vähäisimpänä kehityksen kohteena, voisi olla kommunikaation lisääminen yhtiön sisällä. Yritys X Oy:tä tarkastellessa sisäinen tiedottaminen on asia, jonka kuntoon saattamiseksi vaaditaan kaikilta osapuolilta

ponnisteluja. Toisinaan jo se seikka, että katsottaisiin asioita hetken aikaa ulkopuolisen tahon näkökulmasta, voisi lisätä oman tiedottamisen määrää. Kaikkea tällainen näkökulman vaihtaminenkaan ei kuitenkaan yksistään korjaa, vaan vaaditaan yhteistyötä lisääviä toimenpiteitä, kuten säännöllisiä palaveriteita asianosaisten tahojen kesken. Talousosasto toimii yhtiön ns. tukifunktiona monenkin eri osaston suhteen, joten yhteistyö talousosaston ja muiden osastojen välillä olisi enemmän kuin suotavaa. Esimerkiksi perintäasioissa ja saatavien kotiuttamiseen ja nopeuttamiseen liittyvissä asioissa, voisi tutkimustulosten perusteella olla paljonkin kommunikoitavaa.

Yhtiön sivutoimipisteissä koetaan myös jäävän usein tiedottamisen ulkopuolelle ja tähän seikkaan pitäisi kiinnittää ehdotonta huomiota. Sivukonttorit ovat muutenkin irrallaan pääkonttorista jo pelkästään fyysisen sijainnin vuoksi, ja näiden yhtiöiden kohdalla tiedottamista ei saisi missään nimessä unohtaa, vaikka eri paikkakunnilla ollaankin. Nykyisen tekniikan mahdollistaessa myös videopalaverit, yhteistyöpalaveriteita voisi pitää säännöllisesti huolimatta toimipisteen fyysisestä sijainnista, unohtamatta myöskään ulkomailla työskenteleviä myyntihenkilöitä.

## **9 LOPUKSI**

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena oli selvittää, miksi Yritys X Oy:ssä on jatkuvasti niin paljon eräänntyneitä saatavia ja mitkä seikat tällaiseen tilanteeseen ovat voineet johtaa. Tavoitteena oli löytää ne ongelmakohdat, joissa voisi olla parannettavaa ja miettiä näihin kohtiin mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tietoa tutkimukseen hankittiin Yritys X Oy:n toiminnanohjausjärjestelmästä, havainnoitiin erilaisia toimia ja prosesseja yrityksen talousosastolla sekä haastateltiin asianosaisia, joita saatavien kotiuttamisprosessi jollakin lailla koskettaa.

Havainnointien ja haastatteluiden perusteella tutkimukseen saatiin paljon arvokasta tietoa, jota voitiin hyödyntää analysoitaessa yrityksen saatava-prosessia ja paljon myös tietoa siitä, missä voisi olla mahdollisesti parantamisen varaa. Järjestelmän tuottamat raportit ja muut tiedot puhuivat jo paljon puolestaan, mutta ehdottomasti arvokkainta tietoa saatiin haastatteluiden kautta.

Haastatteluita summatessa päällimmäiseksi ajatukseksi nousi kuitenkin se, että talon sisäinen kommunikaatio kaipaa kovasti ryhtiliikettä. Koen, että monta asiaa voisi helpottua ja monelta väärinkäsitykseltä voitaisiin välttyä, jos ihmiset kommunikoisivat enemmän. Tämä asia ei varmasti ole kuitenkaan yksistään Yritys X Oy:n ongelma, vaan piilee varmaan monessa muussakin yrityksessä.

Työn ja etenkin haastatteluiden suurimmaksi ongelmaksi nousi ajan ja resursien puute. Opinnäytetyön tiukka aikataulu loi omat paineensa haastatteluiden suorittamiselle sähköpostitse. Haastateltavien määrä oli suuri ja haastatteluiden litterointi järkevällä aikataululla olisi ollut mahdotonta työn tekemisen kannalta. Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen se kuitenkin mahdollisti kyseisen haastattelutavan, sillä kaikki kerätty tieto ja aineisto tukevat kuitenkin tutkimusta. Haastattelutavalla pystyttiin myös turvaamaan haastateltavien ihmisten työrauha ja aiheuttamaan mahdollisimman vähän häiriötä tutkimuksen kanssa.

Ongelmana voidaan kuitenkin pitää ulkoisten tekijöiden puutetta ja vaikutusta haastattelutilanteessa. Henkilöiden eleet, ilmeet ja äänensävy jäävät pois sähköisessä kommunikoinnissa, ja vastausten tarkoitusperää voi toisinaan olla hieman hankala tulkita. Myös vastausten laatu voi olla sähköisissä haastatteluilissa hyvinkin vaihtelevaa. Konkreettisen haastattelutilanteen puuttuminen voi vaikuttaa haastateltavaan esim. siten, että vastaus jää kovin niukkasanaiseksi. Tarkentavat kysymykset jäävät tässä kohdin kokonaan pois, ja haastattelijan voi olla vaikea tulkita niukkasanaisia vastauksia.

Kuitenkin lähes kaikki henkilöt, joille haastattelulomake meni, olivat vastanneet kysymyksiin hyvinkin kattavasti ja tämä yllätti positiivisesti. Vaikka haastattelutilanteista jäi elekieli yms. kokonaan uupumaan, huomasin joidenkin vastausten kohdalla tämän jopa helpottavan vastaajan asemaa. Kaikki vastaajat eivät pysty välttämättä vastaamaan kasvotusten yhtä rehellisesti kuin kirjallisessa muodossa, ja monesti myös haastattelutilanne voi luoda omanlaisensa jännityksen ja vastaukset voivat sen vuoksi olla rajoittuneita. Tämä menettelytapa, jota työssäni käytin, saattoi siis helpottaa vastaajaa ilmaisemaan paremmin myös ne negatiiviset asiat, joita välttämättä kasvotusten ei olisi tullut sanottua.



Sähköpostihaastatteluiden lähetys jännitti kovasti etukäteen, sillä pelkäsin, että tiedon määrä niiden perusteella jäisi kovin vähäiseksi, vastausprosentti pieneksi, tai vastauksista voisi olla hankala saada tarvittavaa tietoa. Pelko osoittautui kuitenkin lopulta turhaksi, ja sain työni kannalta haastatteluista hyvin paljon arvokasta tietoa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi olla joskus hankala arvioida, sillä sen lähtökohtana ei voida pitää yleistettävyyttä (Kananen 2010, 73), vaan tutkimus koskee usein jotain rajattua ongelmaa, kuten tässäkin tutkimuksessa. Varsin usein laadullinen tutkimus sisältää myös haastatteluja, joiden luotettavuutta ja ristiriidattomuutta, eli reliabiliteettia voi olla usein hankala todentaa. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että haastattelujen lisäksi on suoritettu prosessien ja toimintojen realistista havainnointia sekä hankkimalla yrityksen järjestelmistä ajantasaista aineistoa, jolla ongelma pystytään myös numeraalisesti todentamaan.

Tutkimus tehtiin nimenomaan myyntireskontranhoitajan työn näkökulmasta ja se antoi ajattelemisen aihetta tutkailla myös omia työtapoja ja toimintoja tulevaisuudessa. Kuten tässä työssä aiemmin jo totesin, joskus on hyvä katsoa omaa työtä jonkun toisen silmin.

Uskon kuitenkin, että tämä opinnäytetyö antaa myös uusia näkökulmia Yritys X Oy:n toimintaan, sillä se sisältää paljon sellaisia kehitysehdotuksia, joita ja-lostettaessa tilannetta voitaisiin mahdollisesti hieman parantaa. Arvokkainta tietoa saatiin mielestäni haastatteluiden kautta, joista ilmeni, että parantamisen varaa on monessakin toiminnossa. Kuten tässä työssä tuli jo aiemmin ilmi, että monesti voi olla vaikea sanoa asioita ääneen. Haastatteluiden kautta oli nyt hyvä tilaisuus vaikuttaa tilanteeseen sanomalla oma rehellinen mielipide tilanteesta kirjoittamalla, ja uskon, että tämä tuottaa myös yhtiölle sellaista tietoa, jota se nimenomaan tarvitsee kehittääkseen toimintaansa edelleen.

Tämä työ esittelee tällä hetkellä kokonaisuuden saatavien tilanteesta, mutta tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden jatkotutkimuksiin, ajatellen vaikkapa tulevia opinnäytetöitä. Maailma ja ajat muuttuvat kuitenkin jatkuvasti, mikä lisää haastetta tämän päivän yritysmaailmassa.

## LÄHTEET

Asiakasoptimi-palvelun myyntiesittely. 2016.

Agenttisopimus ja jälleenmyyntisopimus. 2017. MK.LAW. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.mklaw.fi/fi/uutinen/agenttisopimus-ja-jalleenmyyntisopimus> [viitattu 19.2.2017].

Forsman, F. Luotonhallinnan ABC. Visma Duetto Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa. <http://www.luottomiehet.fi/media/luottomiesten-tapahtumat/luottohallinnon-abc.pdf> [viitattu 12.2.2017].

Haastateltava A. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava B. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava C. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava D. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava E. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava F. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava G. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava H. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava I. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava J. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava A\_English. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Haastateltava B\_English. Haastattelu 17.2.2017. Yritys X Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.2.2017].

Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513.

Lehtonen, T. 2017. Verkkolaskutus muutoksen edessä. *Tilitoimistossa* 1/17, 10–15.

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 19.2.2017].

Mikä on myyntireskontra. 2017. Suomen Perintätoimisto Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.suomenpt.fi/myyntireskontra/#Mika\\_on\\_myyntireskontra?](https://www.suomenpt.fi/myyntireskontra/#Mika_on_myyntireskontra?) [viitattu 26.2.2017].

Mikä on pankkitakaus. 2017. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-pankkitakaus> [viitattu 19.2.2017]

Pankkitakaukset. 2017. Nordea. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/yritysasiakkaat/riskienhallinta/pankkitakaukset/> [viitattu 19.2.2017].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusakka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Päivitetty 12.2.2017. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> [viitattu 12.2.2017].

Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Vantaa. WSOY.

Tarkista ennen kaupan tekoa. 2017. Suomen Asiakastieto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/palvelut-yrityksille/tarkista-ennen-kaupantekoa.html> [viitattu 26.2.2017]

Tietojärjestelmä. 2017. Yritys X Oy.

Tilastokeskus. Käsitteet. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/vaihtoomaisuus.html> [viitattu 14.2.2017]

Vientiperittävät. 2017. Nordea. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.nordea.com/fi/palvelut/tradefinance/vienti/vientiperittavat/> [viitattu 5.3.2017].

Vientiremburssi. 2017. Nordea. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/yritysasiakkaat/riskienhallinta/ulkomaankauppa/vientiremburssi.html#tab=Ominaisuudet> [viitattu 14.2.2017].

Yrityksesi kassavirta kertoo kannattavuudesta. Nordea. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/yritysasiakkaat/rahoitus/kassavirta-on-kaverisi.html> [viitattu 9.2.2017].

Hei,

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen tänä keväänä opinnäytetyöni. Opinnäytetyöni koskee yhtiömme myyntisaatavia, joissa erääntyneiden osuus on jatkuvasti kohtalaisen suuri.

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ne kohdat joissa saatavien kotiuttaminen on hidastunut ja löytää niihin mahdollisia kehitysehdotuksia.

Arvostaisin suuresti mikäli teiltä liikenisi hetki aikaa vastata muutamaan alla olevaan kysymykseen.

Kysymykset koskevat yhtiömme luotonhallintapolitiikkaa ja myyntisaatavien kotiutumista.

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä yhtiötä tai henkilöllisyyttänne tulla paljastamaan missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimustulokset tulevat ainoastaan allekirjoittaneen käyttöön vastausten analysointia ja tutkimuksen kehittämistä varten.

1. Miten hyvin tunnette yhtiömme luotonhallintapolitiikan? Esimerkiksi yhtiön perintäprosessin, luottokelpoisuuden tarkistamisen jne.?
2. Millä tavoin varmistatte asiakkaan luottokelpoisuuden ennen kauppaa? Onko tässä erilainen prosessi kotimaisten ja ulkomaisten asiakkaiden välillä?
3. Osassa kauppoja käytetään myyntiagentteja. Miten agentit käytännössä toimivat kaupantekohetkellä ja kuinka he auttavat saatavan kotiuttamisessa? Toimiiko yhteydenpito agenttien kanssa sovitun mukaisesti? **(mikäli ette työskentele agenttimyyntin parissa, voitte ohittaa tämän kysymyksen)**
4. Onko yhtiön sisäinen tiedonkulku mielestänne kohdallaan?
5. Mitä ongelmia näette saatavien kotiuttamisen suhteen ja millaisilla toimenpiteillä niitä voisi kehittää?
6. Kerrotteko lyhyesti osastonne/yksikkönne sekä toimenkuvan ko. organisaatiossa?
7. Muita ajatuksia joita aihe herättää?

***Kiitos ajastanne ja vastauksista!***

Haastattelun lähetyspäivä: 16.2.2017

Haastattelun laatija: Tiina Alatalo

Hello,

I am studying in a South-Eastern Finland University of Applied Sciences at the moment and I'm doing my thesis this spring.

The purpose of the thesis is clarified why we have so huge amount in overdue receivables. What are the reasons for that, and how we could develop it?

I would be very pleased, if you have a short moment to answer the few questions.

All replies will be treated anonymously and Your / company name will not be mentioned in a thesis. All details are only for analysis.

8. How well you know the company's credit policy? E.g. the dunning process, customer's credit information check etc.
9. Before you make the contract with customer, how you check if customer is reliable and what is their economic situation?
10. In some foreign cases, we are using sales agent in different countries. How this actually works and what kind is the procedure? Does the communication works well?
11. What about the company's internal communication. Does it works?
12. What kind of problem you recognize in the process and how we could develop those?
13. Please tell shortly Your organization and title in the company.
14. Any other ideas about the topic?

***Thank you for your time!***

Date of interview: 16<sup>th</sup> of February 2017

The author of the interview: Tiina Alatalo

## PERINTÄPROSESSI – KOTIMAA

1. tason kirjeet asiakkaille
2. tason kirjeet lähetetään 2 viikon kuluttua 1. kirjeestä, mikäli suoritusta ei ole tullut
3. tason kirje vain SISÄISESSÄ käytössä.

### 1. TASON KIRJE

- tulostetaan koeversiot, jotka lähetetään myyjille, joiden tulee käydä lähetetyt kirjeet heti ja selvittää tilanne
- ne 1. tason kirjeet, joiden tilaustyyppi on "ZOR" = Standard order, lähetetään automaattisesti asiakkaille kierrättämättä myyjien kautta.
- myyntireskontranhoidajaa tulee informoida heti mikäli asiakkaan kanssa on esimerkiksi sovittu eräpäivän muuttamisesta => eräpäivä muutetaan järjestelmään ja aiheetomia karhuja ei lähde. Muutoksen syy/pyytäjä tulee lisätä reskontraan.
- mikäli meiltä vaaditaan korjaava toimenpide – esimerkiksi hyvityslasku – nämä tulee hoitaa välittömästi järjestelmään ja hyvityslasku tehtävä

### 2. TASON KIRJE

- tulostetaan koeversiot, jotka lähetetään myyjille.
- jokaiseen kirjeeseen on tultava 2 päivän sisällä selvitys myyntireskontranhoidajalle
- Kirje lähtee vain myyjän luvalla

### 3. TASON KIRJE

- lähetetään vain myyjille. Tämä kirje ei enää lähde asiakkaille, vaan myyjä pohtii laite-taanko kirje ulkoiseen perintään. Mikäli lähtee, ajetaan asiakkaalle ns. 3 taso merkiksi siitä, että se on ulkoisessa perinnässä.

**1. TASON KIRJEEN TEKSTI**

Arvoisa asiakkaamme

Seuraavat laskut ovat erääntyneet.

Voitte pitää huomautustamme aiheettomana, mikäli erääntyneiden saataviemme maksut ovat jo matkalla.

---

Lasku nr.	Viite	Pvm	Valuutta	Summa	Eräpäivä
-----------	-------	-----	----------	-------	----------

---

**2. TASON KIRJEEN TEKSTI**

Arvoisa asiakkaamme

Olemme jo muistuttaneet Teitä laskujemme erääntymisestä. Tähän päivään mennessä emme kuitenkaan ole voineet todeta maksujenne saapuneen määräajan kuluessa.

Pyydämme Teitä maksamaan erääntyneet summat välittömästi. Mikäli tämä maksukehotus on jälleen tulokseton, meidän täytyy valitettavasti siirtää saatavamme perintään.

---

Lasku nr.	Viite	Pvm	Valuutta	Summa	Eräpäivä
-----------	-------	-----	----------	-------	----------

---

**3. TASON KIRJEEN TEKSTI (TÄMÄ VAIN SISÄISEEN KÄYTTÖÖN)**

Arvoisa asiakkaamme

Koska aikaisemmat maksukehotuksemme ovat jääneet ilman toivottua vaikutusta, meillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin siirtää saatavamme perintään.



## DUNNING PROCESS – FOREIGN COUNTRIES

### INTERNAL COLLECTION

- Process starts, when customer has invoices over due 7 days
- Two letters will be sent to customer before case will be moved to collection agency.
- Dunning process will be driven in every two weeks → customers and sellers have two weeks to solve the case before the next letter.

#### 1<sup>st</sup> Letter:

- Accounts receivable clerk send the first letter to sales department.
- Seller's must check the letters immediately and clarify the situation. Export sales must also inform the agents that customer invoices are overdue.
- If sales won't react to letters within two days, letters will be sent automatically to customers.
- Sellers must inform the accounts receivable immediately for the changes concerning the invoice (e.g moving the due date, invoice should not be in collection etc.) and accounts receivable clerk makes the operations and writes a comment to accounts receivable
- If customer waits a correction to the invoice, e.g credit note, sales department have to take care of it immediately (shipping department).
- Collection stops if sales department informs the reason to accounts receivable clerk

#### 2<sup>nd</sup> Letter:

- If customer has not paid and sales department has not comment the first dunning letter, customer will move to the next level → 2<sup>nd</sup> dunning letter.
- Accounts receivable clerk sends the second letter to sales department.
- Seller's must check the letters immediately and clarify the situation with customer. Export sales must also inform the agents that customer invoices are overdue.
- If sales department won't react within two days, letters will not to be sent to customers without sales permission.
- Collection stops if sales department informs the reason to accounts receivable clerk

### 3<sup>rd</sup> Letter (Only internal use)

- If customer has not paid and sales department has not comment the second dunning letter, customer will move to the next level → 3<sup>rd</sup> dunning letter → time to consider the external collection agency.
- Accounts receivable clerk sends the third letter to the sales department.
- Seller's must check the letters immediately and clarify the situation with customer. Export sales must also inform the agents that customer invoices are overdue.
- Collection stops if sales department informs the reason to accounts receivable clerk