



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Syklinen malli luotonvalvonnan ohjeiden kehittä- miseksi -

Case: Onninen Oy

Eklund, Kaisa

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Syklinen malli luotonvalvonnan ohjeiden kehittämiseksi -
Case: Onninen Oy

Kaisa Eklund
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Kaisa Eklund

Syklinen malli luotonvalvonnan ohjeiden kehittämiseksi - Case: Onninen Oy

Vuosi 2017 Sivumäärä 31+49

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Onninen Oy:lle toimivat luotonvalvonnan ohjeet. Olemassa oleva ohjeistus oli vanhentunut, joten se oli käyttökelvoton. Kehittämistyö tuli siis tarpeeseen. Onnisella tapahtunut luotto-osaston sisäinen organisaatiomuutos teki ohjeiden teosta hyvin ajankohtaisen. Opinnäytetyön kehittämisiongelma muodostui ohjeiden laajuus ja yksityiskohtaisuus. Tarkoituksena oli luoda ennen kaikkea toimivat ohjeet Onnisen luotonvalvojien yleiseen käyttöön.

Tutkimusmenetelmänä kehittämistyössä on käytetty laadullisen tutkimuksen syklistä mallia. Haastateltavina ohjeen testaamisvaiheessa olivat Onnisen luotto-osaston työntekijät. Haastattelujen avulla ohjeista luotonvalvojille saatiin toimivat ja luotettavat. Ohjeista tulee olemaan hyötyä osastolle vielä pitkään.

Teoriakehys työssä on perinnästä ja luottopolitiikasta sekä kannattavuudesta, kassavirrasta ja maksukyvyistä. Nämä valittiin teoriaosuuteen, koska niillä on keskeinen merkitys luotonvalvonnan perinnälle. Perintä on suuressa osassa opinnäytetyössä ja sitä kuvataan vapaaehtoisen perinnän, ulkoisen perinnän sekä toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Työn lopussa käydään läpi kehittämissuositukset luotto-osastolle ohjeiden ylläpitämiseen.

Asiasanat: syklinen malli, perintä, luotonvalvonta, toimintaohjeet

Kaisa Eklund

Cyclic Model in Developing Instructions for Credit Control - Case: Onninen Ltd

Year	2017	Pages	31+49
------	------	-------	-------

The purpose of this Bachelor's thesis was to develop usable instructions for credit control at Onninen Ltd. The original instructions were so outdated that they were unusable. Because of this, having new instructions was necessary. There had been an internal organizational change in the credit department at Onninen, which meant that developing new instructions for credit control was very timely. The development problem for this functional thesis was the extent and detail of the instructions. The goal of this thesis was to create usable and precise instructions for Onninen's credit assistants.

The research method in this functional thesis is the cyclic model of the qualitative method. The employees of Onninen's credit department were interviewed for the testing of the instructions. With the interviews, it was ensured that the finished instructions would be functional and reliable.

The theoretical part of the thesis is about general credit policy and debt collection and about profitability, cash flow and solvency. These topics were chosen because they are essential for credit control. Debt collection is vital part of the thesis and it is described by a voluntary collection and an external collection. The suggestion for development is how to keep the instructions updated.

Keywords: cyclic model, debt collection, credit control, instructions manual

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	6
1.2	Luotonvalvojan tehtävät.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
1.4	Tutkimusongelma ja työnrajaus	7
1.5	Hyöty toimeksiantajalle.....	8
1.6	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Luottopolitiikka ja perintä	9
2.1	Luottopolitiikka.....	9
2.1.1	Kannattavuus.....	10
2.1.2	Kassavirta.....	11
2.2	Perintä	12
2.2.1	Ulkoistettu perintä.....	14
2.2.2	Maksukyky	15
3	Case Onninen Oy	15
3.1	Toimeksiantaja	16
3.2	Organisaatiomuutos.....	16
3.3	Onnisen luotto-osasto	17
3.4	Perintä Onnisella	17
4	Onnisen luotonvalvonnan kehittämistyö	18
4.1	Tutkimusmenetelmät	19
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	20
5	Tulokset.....	21
5.1	Hyöty opinnäytetyön tekijälle	22
5.2	Kehitysehdotus	22
6	Lopuksi.....	23
6.1	Yhteenveto	23
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus.....	24
6.3	Jatkotutkimus.....	24
	Lähteet	26
	Kuviot.....	28
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

Opinnäytetyöni on Luottokeskuksen yleisten ohjeiden tekeminen Onninen Oy:lle. Kyseessä on siis toiminnallinen opinnäytetyö toimeksiantajayritykselle, joka koostuu sekä raportista, että luotonvalvojan ohjeesta. Tavoitteena on saada konkreettinen tuotos eli ajantasaiset ja yksityiskohtaiset ohjeet, joita voi hyödyntää erityisesti uusia työntekijöitä perehdyttäessä. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyössäni perehdytään eri tutkimusmenetelmiin, painotuksen ollessa kuitenkin käyttäessäni tutkimusmenetelmässä ja -strategiassa. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee luotonvalvojan töissä tärkeiksi nousseita aiheita. Käsittelem jokaiselle luottokauppaa harjoittavalle yritykselle tärkeitä aiheita: luottopolitiikka, kannattavuus ja kassavirta sekä perintä ja maksukyky. Aiheet käydään läpi pääasiassa teorian muodossa, mutta kuvaan myös miten perintä käytännössä esiintyy toimeksiantajayrityksessä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoitus on siis saada toimivat ohjeet Onninen Oy:n Luottokeskukselle. Ohjeissa tullaan käymään läpi Onnisen luotonvalvojen yleisimmät työtehtävät. Ohjeiden pitää olla niin selkeät ja yksityiskohtaiset, että niillä voi perehdyttää uusia työntekijöitä.

Haasteeksi nousi työtehtävien runsaus ja tarkkuus. Minun piti tehdä päätös siitä, mikä on oikea tarkkuus ohjeille. Halusin, että hätätilanteessa uusi työntekijä pärjää ohjeiden avulla yksinkin. Kuitenkin päätin, että sitä varten työntekijän täytyy jo tuntea jonkin verran SAP ohjelmistoa. Muuten ohjeista tulisi aivan liian yksityiskohtaiset.

1.2 Luotonvalvojan tehtävät

Luottokeskuksessa luotonvalvojat käsittelevät Onninen Oy:lle tulevat tilihakemukset. Luottokeskuksessa hoidetaan luottotilien sekä käteistilien avaaminen asiakkaille. Luotonvalvojat hoitavat myös Onnisen perintää. Asiakkaiden kyselyt muistutuksista ja perintäkirjeistä sekä korkolaskuista ohjataan aina Luottokeskukseen. Tarvittaessa luotonvalvojat tekevät asiakkaiden kertoman perusteella reklamaation järjestelmään. Kun asiakkaan tilin luottoraja ylittyy, lähetetään jumiin jääneestä tilauksesta kysely Luottokeskukseen. Siellä luotonvalvojat tekevät päätöksen, voidaanko luottoa antaa lisää vielä kyseisen tilauksen verran. Luotonvalvojat kirjaavat luottotietoraportista saamansa tiedot asiakkaiden tilien taakse. Lisäksi Luottokeskuksessa käsitellään asiakkaan perustietojen ylläpito, kuten nimien, osoitteiden ja myynnillisten tietojen muutokset.

Luottokeskuksen yleiset ohjeet ohjaavat luotonvalvojia juuri edellä mainituissa tehtävissä. Koska luotonvalvojien toimenkuva on niin laaja, antavat ohjeet tukea jokapäiväiseen tekemiseen. Ohjeiden myötä myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu, sillä tehtäviä ei tarvitse heti muistaa ulkoa. Ohjeita seuraamalla uusi työntekijä voi nopeammin alkaa toimia itsenäisesti. Kun ohjeiden käyttö yleistyy, kaikkien luotonvalvojien toimintatavat samankaltaistuvat.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni johdantoluvussa käyn läpi tutkimusongelman ja työn rajauksen. Perehdyn myös syihin miksi valitsin juuri Luottokeskuksen yleiset ohjeet aiheekseni, ja mikä merkitys aiheella on toimeksiantajayritykselle. Toisessa luvussa käyn läpi teoriaosuutta. Teoriakehys koostuu aiheista, jotka ovat luotonvalvojille merkittäviä jokapäiväisen työn kannalta ja sen takia nousivat esiin opinnäytetyötä tehdessä. Luvussa kolme perehdytään tarkemmin toimeksiantajayritykseen ja selvennetään yrityksessä tapahtunutta organisaatiomuutosta, ja kuinka yleisten ohjeiden tärkeys korostui.

Viidennessä luvussa syvennytään eri tutkimusmenetelmiin ja tutkimusstrategioihin, sekä perustelen minkä takia päädyin juuri käyttämäni tutkimusmenetelmään. Kuudennessa luvussa käydään läpi opinnäytetyön käytännönoosuuden vaiheet ja lopputulos. Viimeisenä lukuna on yhteenveto tekemästani opinnäytetyöstä ja sen tekemisen vaiheista.

1.4 Tutkimusongelma ja työnrajaus

Rajasin Luottokeskuksen yleisiin ohjeisiin ne tehtävät, joita tehdään vähintäänkin viikoittain, ja jotka jokaisen Onninen Oy:n luotonvalvojan tulisi tietää ja osata, selviytyäkseen työstään. Jokaista erikoistapausta ei ole eritelty, vaan niitä varten tarvitaan edelleen kokemusta ja tiimityöskentelyä. Kaikkia työhön liittyviä erikoistapauksia ei olisi mitenkään mahdollista kirjata ylös. Opinnäytetyöni kehittämisiongelma: Miten teen Luottokeskuksen yleisistä ohjeista niin selkeät, että kuka tahansa voi niitä noudattaa?

Vuoden 2017 alussa tapahtunut Luottokeskuksen ja Customer Maintenanancen eli asiakastietojen ylläpidon yhdistyminen loi tarpeen kokonaan uusille ohjeille. Luottokeskuksen tehtävien lisäksi tuli Customer Maintenanancen puolelta lisää päivittäisiä tärkeitä tehtäviä. Nämä tehtävät on otettu mukaan ohjeisiin, mutta niitä ei ole eritelty. Kaikki ohjeen tehtävät kuuluvat nyt Luottokeskuksen alle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelen luotto-osastolle keskeisiä aiheita, luottopolitiikkaa ja perintää. Kannattavuus, kassavirta ja maksukyky ovat myös mukana opinnäytetyöni teoriaosuudessa.

1.5 Hyöty toimeksiantajalle

Onninen Oy:llä oli jo olemassa yleiset ohjeet luotonvalvojille, mutta nämä ohjeet oli tehty vuonna 2011, pian Onnisen siirryttyä käyttämään SAP ohjelmistoa. Käytännöt olivat muuttuneet jo useasti ohjeiden tekemisen jälkeen. Alkuperäisissä ohjeissa oli monia aiheita, jotka sai pois-taa kokonaan, koska ne eivät enää kuuluneet Luottokeskukselle. Oli myös tapahtunut organi-saatiomuutoksia, jotka toivat mukanaan uusia työtehtäviä. Alkuperäisiin ohjeistuksiin oli niin paljon muutettavaa, että päätin aloittaa kokonaan uuden ohjeen teon. Alun perin oli tarkoitus, että vain muokkaisin vanhaa ohjetta.

Esimieheni oli toivonut jo pitkään ajantasaista ohjetta, varsinkin uusien työntekijöiden pereh-dytystä varten. Koska alkuperäisiä ohjeita ei enää ollut käytetty vuosiin, oli osastolle muodostunut useita eri toimintatapoja. Tämän takia yleiset toimintaohjeet eivät enää olleet itsestään selviä ja joissakin tapauksissa ne olivat jopa täysin vieraita. Jatkossa työntekijät voidaan pe-rehdyttää käyttäen uutta ohjetta pohjana, kunhan ohjeet pidetään ajan tasalla. Se muodostuu-kin seuraavaksi haasteeksi osastolle, ohjeet on muistettava päivittää aina kun muutoksia ta-pahtuu.

1.6 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni kannalta keskeisiä käsitteitä lyhyesti. Nämä kolme kä-sitettä ovat luottokauppa, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Kyseiset käsitteet esiintyvät myö-hemmin työssäni ja ne tukevat kertomaani teoriaa.

Kun tavara toimitetaan tai työ suoritetaan ennen maksusuoritusta, on kyseessä luottokauppa. (Lindström 2014, 4.) Yritys siis antaa asiakasyritykselleen luottoa eli kauppa tehdään laskulla. Tavarantoimittaja siis luottaa siihen, että asiakas maksaa jo saamansa tavaran eräpäivään mennessä. Luottokauppa tuo joustavuutta asiakassuhteeseen. Esimerkiksi rakennusalalla, missä asiakasyritykset hoitavat suuria rakennusprojekteja ja niillä on useita tavaraa hakevia työntekijöitä, on luottokauppa välttämättömyys.

Maksuvalmiudella tarkoitetaan, että yrityksellä on mahdollisuus suoriutua maksuvelvoitteistaan näiden erääntyessä. Varantoperusteinen maksuvalmius perustuu likvidin omaisuuden ja velko-jen väliseen vertailuun lyhyellä aikavälillä. Siinä ei oteta huomioon juoksevia tuloja eikä me-noja. Virtaperusteisella maksuvalmiudella taas viitataan tulorahoituksen riittävyyteen juokse-vien maksuvelvoitteiden hoitamisessa. (Laitinen & Laitinen 2014, 120.)

Vakavaraisuus kuvaa yrityksen pitkän tähtäimen maksuvalmiutta. Mitä enemmän yrityksellä on pääomaa verrattuna vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraisempi se on. Vakavaraisuutta voidaan mitata omavaraisuusprosentilla sekä velkaantumisasteella. (Tampereen kaupunki 2017.)

2 Luottopolitiikka ja perintä

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni teoriakehyksen. Valitsin teorian aiheiksi luottopolitiikan ja perinnän, koska ne ovat luotonvalvojille tärkeitä aiheita hallita. Luottopolitiikan alla kerron yritystoiminnan kannattavuudesta sekä kassavirrasta. Perinnän alle lisäsin ulkoisen perinnän lisäksi myös maksukyvyyn, koska asiakkaiden oletettu maksukyky vaikuttaa Luottokeskuksen tekemiin päätöksiin asiakkuuksien suhteen.

Luottopolitiikalla tarkoitetaan kirjallisia pelisääntöjä luottokauppaa harjoittavalle yritykselle. Luottopolitiikka voi olla erilaajuinen riippuen yrityksen koosta, mutta jokaiselle luotolla myyville yritykselle, sen noudattaminen tulisi olla yhtä tärkeää. Toimiva luottopolitiikka vähentää luottotappioita ja lisää tuottavuutta. (Visma Duetto Oy 2017.) Perinnästä puhuttaessa tarkoitetaan niitä toimia, mitä velkoja käyttää saadakseen velallisen maksamaan laskun, jota ei ole maksettu eräpäivään mennessä. (Suomen perintätoimisto Oy 2017.)

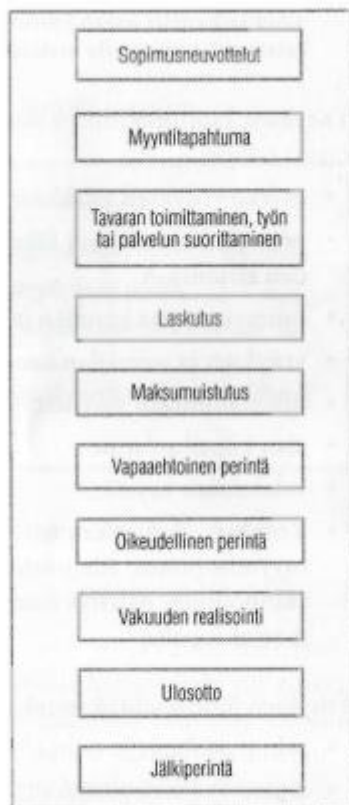
2.1 Luottopolitiikka

Luottopolitiikka on merkittävä osa yrityksen liiketoiminnan suunnittelua, riippumatta yrityksen koosta. Jokaisen yrityksen olisi syytä muistaa pohtia luottoriskejä, luottopäätösten tekotapoja ja luottotietojen käyttöä. Luottopolitiikasta päätettäessä kannattaa ensiksi arvioida kuinka suuri luottoriski yrityksessä voidaan ottaa. Luottopolitiikkaa määriteltäessä on myös pohdittava millaisten ja kuinka riskialttiiden asiakkaiden kanssa voidaan luottokauppaa harjoittaa. Lisäksi on syytä päättää, millä perusteella luottopäätökset tehdään. Toimivalla luottopolitiikalla yritys kartoittaa ja hallitsee riskejä, ja se on aloittavan yrityksen menestymisen perusedellytys. Lindström (2014, 6-7.) on rajannut luottopolitiikkaan kuuluvat seitsemän osa-aluetta:

- Luottomyyntitavoitteet
- Luottopäätösmenettely ja luottotietolähteet
- Sopimus- ja maksuehdot
- Laskutus
- Luotonvalvonta
- Perintä
- Henkilökunnan tehtävät ja vastuut luottokaupassa

Luottopolitiikka sisältää ne periaatteet ja toimintatavat, joiden perusteella luottokauppaa käydään. Tämän lisäksi luottopolitiikkaan sisältyy usein myös laskutus-, maksumuistutus- ja perintätavat. Luottopolitiikkaa tuleekin aina käsitellä kokonaisuutena, vaikka jokin osa-alue ei toimitukseen halutusti. Siksi toimintatapoja muutettaessa on tärkeää varmistaa, että koko luottopolitiikka säilyy yhtenäisenä. Muuten tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu. Lindströmin (2014, 6.) mukaan yrityksen koko henkilökunnan olisi hyvä osallistua yrityksen luottopolitiikan tekoon,

jotta sen tavoitteet olisivat kaikille selvät. Kuitenkin vähintään luottopäälliköiden, luotonvalvojen ja reskontran hoitajien olisi syytä osallistua sisällön ja tavoitteiden suunnitteluun. Kuvio 1 selviää saatavan synty ja elinkaari alusta loppuun.



Kuvio 1: Saatavan synty ja elinkaari (Lindström 2014, 5.)

Voi olla, että sillä hetkellä, kun yrityksen tarvitsee maksuvelvoitteensa maksaa, ei yrityksellä olekaan rahaa käytettävissä. Tämä tarkoittaa, ettei yritys ole maksuvalmis vaan ainakin tilapäisesti maksukyvytön. Yrityksellä täytyy olla joka hetki riittävästi likvidejä varoja maksuvelvollisuuksien hoitoon, jotta maksuvalmius säilyy. Maksuviiveiden etenemisen pysyväksi maksukyvyttömydeksi voi kuitenkin estää, jos yritys on tarpeeksi vakavarainen, että saa hankittua lisärahoitusta. Edellytys pysyväksi maksukyvyttömydeksi on, että yritys ei pysty hankkimaan lisärahoitusta, eikä tällöin selviydy maksuvelvoitteistaan.

2.1.1 Kannattavuus

Yrityksen toiminnan lähtökohta on liiketoiminnan kannattavuus. Kun kannattavuus on kunnossa, maksuvalmius paranee ja yrityksen tilille alkaa kertyä rahaa. Varallisuuden kasvaessa vakavaraisuus paranee, velat voidaan maksaa pois ja omaisuus lisääntyy. (Siikavuo 2016, 117.) Yritystoiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä. Kannattavuutta mittaavat keskeiset tunnusluvut ovat myyntikate, käyttökate, liike-tulos ja kokonaistulos. Yksinkertaisin näistä kannattavuuden mittareista on kuitenkin tulos. Sillä voidaan tarkoittaa eri asioita, joten

on tärkeää varmistaa, mitä tulosta milloinkin tarkoitetaan. Myyntituotoilla eli liikevaihdolla tarkoitetaan niitä verottomia tuloja, mitä saadaan kauden aikana myydyistä tuotteista ja niiden yksikköhintojen tuloista. Myyntituotoista eri kustannuseriä vähentämällä saadaan laskettua erilaisia tulokäsitteitä. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

Kokonaistulos yritykselle saadaan, kun tuotoista vähennetään myytävän tuotteen tuotannosta tai hankinnasta aiheutuneet kustannukset, sekä kiinteät kustannukset. Kun kaikki liiketoimintaan liittyvät kustannukset on vähennetty, jää jäljelle jäävä osuus yrityksen omistajalle. Tämä osuus on kokonaistulos tai tilikauden tulos. Jos tuloksesta ei ole vähennetty rahoituskuluja ja veroja, puhutaan liiketuloksesta. Liiketuloksella voidaan mitata varsinaisen yritystoiminnan kannattavuutta ilman, että otetaan kantaa yrityksen rahoitukseen tai siihen paljonko yritys maksaa veroja. (Eklund & Kekkonen 2011, 64; Laitinen & Laitinen 2014, 112.)

Koska peruslähtökohta kaikille yrityksille on kannattava liiketoiminta, kannattavuutta pyritään parantamaan. Kannattavuutta voidaan parantaa lisäämällä myyntituottoja. Tällöin täytyisi kasvattaa myynnin määrää tai nostaa myytävien tuotteiden hintoja. Hintojen nostaminen vaikuttaa kannattavuuteen kuitenkin positiivisesti vain, jos se ei vähennä myyntiä. Toinen tapa kannattavuuden parantamiseen on kustannusten karsiminen. Se onkin usein yritysten ensimmäinen toimenpide kannattavuuden parantamiseksi. Pitää kuitenkin muistaa, että valmistusprosessin tehostaminen kustannuksien karsimiseksi, ei saa vaikuttaa tuotteen laatuun. Tuotteen laadun huonontuminen voi johtaa myynnin määrän laskuun, mikä vähentäisi muutoksista aiheutunutta hyötyä. (Eklund & Kekkonen 2011, 70-74.)

2.1.2 Kassavirta

Kolme tärkeää yrityksen terveydentilaa kuvaavaa mittaria ovat työntekijöiden sitoutuminen, asiakastyytyväisyys ja kassavirta. Kassavirtaa pidetään arvokkaana, koska se ei ikinä valehtele. Muita kirjanpidollisia tunnuslukuja voidaan muokata, mutta vapaa kassavirta kertoo yrityksen todellisen tilan. (Mäkinen 2012, 36.)

Kassakirjanpito ei kohdistu menoja tuloihin, vaan se mittaa vain kassaan tulevaa ja siitä menevää rahan määrää. Kassavirtalaskelmassa kirjaukset tehdään maksuperusteisesti eli silloin kun ostetut tavarat ja palvelut maksetaan ja kun myydyistä tuotteista saadaan maksu. Tämä on Suomessa yleisin tapa laatia tilinpäätöksiä. Kuitenkin useimmiten kassavirtalaskelma laaditaan tuloslaskelmaa varten muunnetuista luvuista, joten se ei ole aivan täysin sama asia kuin suoraan kassavirrasta laadittu kassavirtalaskelma. (Mäkinen 2012, 36-38.)

Kassakirjanpito voi vaikuttaa ensisilmäyksellä yhdenkertaiselta kirjanpidolta, mutta se on oikeasti kahdenkertaista. Kassakirjanpidossa kirjauksia ei kuitenkaan tarvitse tehdä kaksi puoleisesti, koska kirjauksen vastatili on aina pankkitili tai jonkin muun niminen kassatili. Tällöin

riittää, että kirjaukset ovat yhdellä tulo- tai menotilillä. Kassakirjanpidosta huomaa helposti, kuinka se on selvästi vähäpätöisempää ja kustannustehokkaampaa kuin tulokirjanpito. Jos pankin tiliotteen saldo ja kassatilin saldo vastaavat toisiaan, täsmää silloin kassakirjanpidon koko kirjanpito sekä sisäisesti että ulkoisesti. Kirjanpito tehdään siis pelkistetympin, mutta kyseessä on silti kaksinkertainen kirjanpito. Kassakirjanpidossa on myös sama heikkous kuin tulokirjanpidolla, se katsoo menneisyyteen. (Mäkinen 2012, 38-41.)

Kassasuunnittelu mittaa yrityksen rahan riittämistä tulevaisuudessa. Kassasuunnittelussa ovat pohjana kassakirjanpidontiedot, sillä menneisyys yhdistyy tulevaisuuteen nykyhetkessä. Kassakirjanpito ei siis ole itsenäinen toiminto vaan sen tarkoituksena on tuottaa seurantatietoa kassasuunnittelun toimivuudesta. Kassasuunnittelussa voidaan hyödyntää osto- ja myyntilaskuja. Mutta laskujen eräpäivät ovat Suomessa yleisesti 14 päivää netto ja ne maksetaan yrityssektorilla keskimäärin vasta useita päiviä eräpäivän jälkeen. Tämän johdosta laskujen avulla nähdään vain muutaman viikon päähän tulevaisuuteen. Tämä aikaväli ei millään riitä päätöksentekijälle. Muutamaa viikkoa pidemmälle voi kuitenkin nähdä, kun kassasuunnitelmassa otetaan huomioon myös sopimukset, tilaukset, tarjoukset ja suunnitelmat. (Mäkinen 2012, 43-44.)

2.2 Perintä

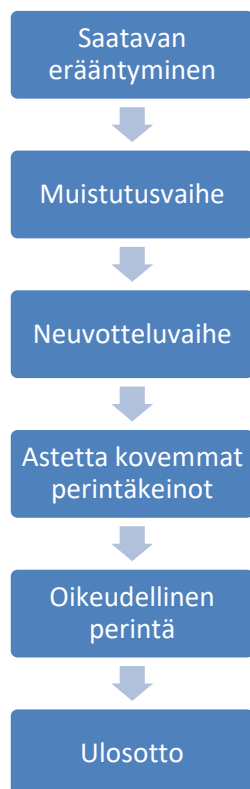
Kaikkea saatavan perintää koskee perintälaki (L 516/1999), joka on pakottavaa oikeutta velallisen hyväksi. Vaikka osa lain esittämistä velvoitteista koskeekin vain ammattimaista perintää eli perintätoimistoja, suurin osa määräyksistä on myös muiden velkojien otettava huomioon. Perintälaki on pakottava, eikä siitä saa poiketa velallisen vahingoksi. Laissa on soveltamisalaa, mutta vain osuudessa, joka koskee vapaaehtoista perintää. Vapaaehtoisella perinnällä tarkoitetaan lähinnä maksumuistutuksia, puhelinperintää ja perintäkirjeitä. Velkojan on hyvä muistaa, ettei perinnässä saa käyttää toimia, jotka katsotaan hyvän perintätavan vastaisiksi. Hyvän perintätavan vastaiseksi tai muutoin velallisen kannalta sopimattomaksi toiminnaksi katsotaan esimerkiksi väärin tai harhaanjohtavien tietojen antaminen maksun laiminlyönnin seurauksista. Perinnästä ei saa myöskään koitua tarpeettomia tai kohtuuttomia kuluja, eikä velallisen yksityisyyttä saa vaarantaa. Velkoja ei siis voi esimerkiksi harjoittaa puhelinperintää iltaisin tai viikonloppuisin, eikä perintätoiminnasta tulisi ilmoittaa sivullisille. (Bräysy 2013, 20-21; Lindström 2014, 228; Suomen perintätoimisto Oy 2017.)

Velallinen voi kiistää maksuvelvollisuutensa, jolloin vapaaehtoista perintää ei voida jatkaa. Kuitenkin velallisen on kiistämisen yhteydessä perusteltava, miksei ole maksuvelvollinen. Syitä kiistämiseen voi olla esimerkiksi tuotteesta tai palvelusta reklamointi. Jos tuote tai palvelu ei vastaa sitä, mitä on velkojan kanssa alun perin sovittu, on velkojan korjattava ja sovittava tilanne velallisen kanssa. Kiistämisen pätevänä synnä voi myös olla, ettei sopimusta mille perintä perustetaan, ole syntynyt. Jos velkoja toimii hyvän perintätavan vastaisesti, voidaan täl-

lainen toiminta kieltää markkinaoikeudessa. Markkinaoikeus voi määrätä uhkasakon, jonka velkoja joutuu maksamaan, jos jatkaa hyvän perintätavan vastaista perintää. (Bräysy 2013, 22-23.)

Jos asiakkaan kanssa halutaan edelleen jatkaa kauppaa, vaikka maksuja on jo rästissä, voidaan apuna käyttää maksusuunnitelmia, ennakkomaksuja ja käteisostoja. Ennakkomaksut ja käteisostot eivät vaikuta jo erääntyneisiin saataviin, mutta jos kauppaa halutaan edelleen käydä, ehkäisevät ne tulevia luottotappioita. Käytännössä ennakkomaksut vaikeuttavat velallisen yrityksen toimintaa, varsinkin jos likvidit varat ovat tiukassa ja velallinen on ennen ostanut luotolla. Mutta jos velkojan tuotteet tai palvelut ovat velalliselle erityisen tärkeitä, voi velallinen haluta jatkaa kauppaa, vaikka maksuehdot ovat huonontuneet. (Bräysy 2013, 36.) Jos velallisen kanssa halutaan jatkaa kauppaa, on syytä sopia maksusuunnitelma jo erääntyneelle saatavalle sen lisäksi, että jatketaan ennakkokaupalla. Toimiva maksusuunnitelma on realistinen sekä velkojalle, että velalliselle.

Kuviossa 2 kuvataan läpi käytävät vaiheet laskun erääntymisen jälkeen. Saatavan erääntyessä selviää, onko velallinen vai velkoja aktiivinen osapuoli. Velallinen voi jo saatavien erääntyessä olla yhteydessä velkojaan ja sopia maksusuunnitelmasta. Voi kuitenkin olla, että velallinen odottaa ensin velkojan yhteydenottoa maksumuistutuksen muodossa. Molempien osapuolien halutessa hoitaa asia kivuttomasti, alkaa neuvotteluvaihe. Tällöin sovitaan voidaanko kaupankäyntiä jatkaa ja millä ehdoilla sen lisäksi, että sovitaan maksusuunnitelma. Tavoite on perintän optimaalinen eteneminen ajallisesti, jolloin tarpeen vaatiessa otetaan käyttöön astetta kovemmat perintäkeinot. Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa nykyinen ja uudistuva lainsäädäntö, sekä hyvien perintätapojen mukainen toiminta. Tarvittaessa voidaan siirtyä oikeudelliseen perintään, eli voidaan nostaa kanne tuomioistuimessa tai tehdä konkurssihakemus.



Kuvio 2: Vaiheet laskun erääntymisen jälkeen

2.2.1 Ulkoistettu perintä

Jos velkoja ei halua itse hoitaa perintäänsä, voidaan se ulkoistaa perintätoimistolle tai vaihtoehtoisesti asianajo- tai lakiasiaintoimistolle. Ammattimaista perintää harjoittavan täytyy ottaa oman toimeksiantajansa etujen ohella huomioon myös velallisen oikeudet. Hyvälle perintätavalle on asetettu ammattimaisessa perinnässä erityisvaatimuksia. Perintätoimeksiannon saajalla ei ole erityistä velvoitetta selvittää etukäteen saatavan oikeellisuutta. Silti ammattimaista perintää harjoittavan on kuitenkin edellytettävä, että alkuperäinen velkoja antaa vain oikeudellisesti perusteltuja tehtävänantoja. Myöskään korkeampaa kuin korkolaissa säädettyä viivästyskorkoa ei voi ryhtyä perimään, vaikka toimeksiantaja niin edellyttäisikin. (Lindström 2014, 227.)

Ulkoistetun perinnän lievin muoto on puhtaan perintätoimeksiannon antaminen ulkopuoliselle, mutta saatavan omistajuus säilyy velkojalla itsellään. Vahvin perinnän ulkoistamisen muoto, on saatavan myyminen tai muuten luovuttaminen ulkopuolisen omistukseen. Tällöin perinnän epäonnistumisen riski siirtyy perittävän saatavan vastaanottajalle. Saatavien siirtoon ei tarvita lupaa velalliselta, joten saatavien siirtäminen on helppoa. Perintätoimisto voi myös periä saatavia omiin nimiinsä, mutta velkojan lukuun. Tällöin perintätoimistolla voi olla käytettävissä

omien perintäkeinojensa lisäksi myös velkojan perintäkeinot. Kun perintätoimisto ostaa saatavat velkojalta, ei kauppahinta ole yleensä saatavien koko määrä. Siihen vaikuttavat alentavasti saatavan ikä ja luonne, sekä velallisen oletettu maksukyky. (Bräysy 2013, 37.)

Saatavat myydessään velkoja saa heti käyttöönsä osuuden laskusaatavistaan, ilman että joutuu odottamaan laskujen erääntymistä tai perintätoimiston menestyksellisyyttä perinnässä. Haitta-
puoleksi jää kuitenkin se, ettei velkoja saa kuin pienen osan saataviensa nimellisarvosta. Saatavien myynnissä voidaan sopia, kenelle riski perinnän epäonnistumisesta kuuluu. Riski voi säilyä alkuperäisellä velkojalla, se voi siirtyä kokonaisuudessaan ostajalle, tai ostaja voi saada hyvityksen, jos saatavien kuranntius onkin huonompi kuin oli arvioitu. Jos asiasta ei erikseen sovita, ei velkoja ole vastuussa velallisen maksukyvyistä, vaan riski jää ostajalle. (Bräysy 2013, 38.)

2.2.2 Maksukyky

Maksukyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan käytettävissä olevilla varoilla ja sillä hetkellä saatavissa olevan rahoituksen avulla. Yrityksen ollessa maksukykyinen, se kykenee hoitamaan maksuvelvoitteensa ajallaan, niin halutessaan. Käytännössä maksukyvyttömyys ilmenee maksuviiveinä ja -häiriöinä. Kun yrityksellä on maksuviiveitä, se tarkoittaa, että yritys saa kyllä maksuvelvoitteensa hoidettua, mutta ei ajallaan. Joillain yrityksillä on maksuviiveitä, jotka eivät johdu kuitenkaan maksukyvyttömydestä. Yritys voi maksukäyttämisenä tai -tapansa takia maksaa laskut jatkuvasti hieman myöhässä. Maksuviiveiden joutuessa maksukyvyttömydestä, muuttuvat oireet ajan kanssa vakavammiksi. (Laitinen & Laitinen 2014, 10.)

Maksukyvyttömyyden vakavuus selviää vasta pitkällä aikavälillä. Yritys voi olla vain hetkellisesti ja ohimenevästi maksukyvytön, jolloin maksukyvyttömydestä ei koidu yrityksen jatkuvuudelle merkittäviä häiriöitä. Siinä vaiheessa, kun yrityksen maksukyvyttömyys pitkittyy, alkaa yritys saada maksuhäiriömerkintöjä. Maksuhäiriöillä tarkoitetaan viranomaisten vahvistamia julkisia häiriöitä maksusitoumusten hoitamattomuudesta. Maksukyvyttömyyden jatkuessa kuukausia, saa yritys useimmiten useita maksuhäiriöitä peräkkäin, mikä vakavoittaa tilannetta entisestään. Pahimassa tapauksessa jos yritys ei saa hoidettua ja sovittua velkojaan itsenäisesti velkojien kanssa, voi tilanne johtaa yrityssaneeraukseen tai konkurssiin. (Laitinen & Laitinen 2014, 10-11.)

3 Case Onninen Oy

Olen ollut töissä Onninen Oy:llä kolme vuotta, minkä takia halusin tehdä Onniselle opinnäytetyöni. Esimieheni ehdotti, että tekisin ohjeet Luottokeskukselle, koska edelliset olivat vanhen-

tuneet. Luotto-osastollamme, johon Luottokeskus kuuluu, tapahtui organisaatiomuutos, ja Customer Maintenance yhdistyi Luottokeskuksen kanssa. Tämä yhdistyminen lisäsi entisestään ohjeistuksen tarvetta.

Luottokeskuksen yleisissä ohjeissa käytän paljon leikkaustyökalulla ottamiani kuvakaappauksia, mikä lisää ohjeiden pituutta huomattavasti. Kuitenkin ainoa tapa saada ohjeista tarpeeksi tehokkaita eli sellaiset, että niillä pääsee eteenpäin, vaikka ei osaisikaan ennestään asiaa, oli kuvien ottaminen mukaan. Pelkkä asioiden selittäminen tekojärjestyksessä, ei tuntunut toimivalta ratkaisulta. Suuri osa vanhasta ohjeesta oli tehty juuri niin ja silloin harvoin, kun ohjetta käytimme, nousi esiin jatkuvasti uusia kysymyksiä. Tarkoitus oli siis saada niin toimivat ohjeet, ettei niitä seurattaessa tarvitse muistaa mitenkään asiaa, vaan se selviäisi ohjeita seuraamalla.

3.1 Toimeksiantaja

Onninen Oy on yli 100-vuotias suomalainen lämpö-, vesi-, ilmastointi-, sähkö- ja kylmätuotteiden tukkukauppa, joka toimii tällä hetkellä kahdeksassa maassa ja työllistää kaiken kaikkiaan noin 3100 henkilöä. Suomessa Onninen työllistää noin 1100 henkeä. Suomessa Onnisella on 51 Onninen expressmyymälää tai myyntipistettä. Express-ketju on Onnisen noutavia tiliasiakkaita pääosin itsepalveluperiaatteella palveleva myymäläketju. 1.6.2016 asti Onninen Oy oli osa Onvest-konsernia, joka on perheomistuksessa. Onninen palvelee urakoitsijoita, teollisuutta, infra-alan toimijoita sekä teknisen alan jälleenmyyjiä, eikä harjoita kuluttajakauppaa. Onninen panostaa pitkäaikaiseen yhteistyöhön kumppaneidensa kanssa ja siksi tavoittelee alan parasta asiakaspalvelua. (Onninen Oy, 2017.)

Kesäkuussa 2016 Kesko Oyj osti Onnisen, joten Onninen on nyt osa Kesko-konsernia. Kesko Oyj on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö, joka toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. K-ryhmä on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskauppa ja työllistää noin 45000 henkilöä yhdeksässä maassa. Keskon liikevaihto vuonna 2016 oli 10,2 miljardia euroa ja vertailukelpoinen liikevoitto 273 miljoonaa euroa. Kesko on maailman vastuullisin kaupan alan yritys. K-ryhmän ruokakaupoissa käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta ja K-ryhmän markkinaosuus ruokakaupoista oli vuonna 2016 37,7 prosenttia. Suomen päivittäistavarakaupan markkinat olivat viime vuonna kokonaisuudessaan noin 16,8 miljardia euroa. Onnisen ja Keskon rautakaupan kokonaisuudesta on tarkoitus muodostaa markkinoille ainutlaatuinen yritysmyyntin kokonaisuus. (Kesko Oyj 2017.)

3.2 Organisaatiomuutos

Customer Maintenanen ja Luottokeskuksen yhdistyttyä jatkoimme Luottokeskuksena, mutta saimme kolme uutta luotonvalvojaa sekä uusia tehtäviä. Luottokeskuksessa olimme jo aiemmin

tarpeen tulleen tuuranneet Customer Maintenancea, joten yhdistyminen oli järkevää. Aloimme opettaa Customer Maintenancea työntekijöille luottokeskuksen töitä ja toiste päin. Pian nousi taas esille, kuinka toimivaa kirjallista ohjetta ei ole kumminkaan puolin, ja jokaisen toimintatapa on hieman erilainen.

Samoihin aikoihin, kun aloin tekemään ohjeita, palasi entinen Customer Maintenancea työntekijä pitkältä vapaalta, joten hänelle täytyi opettaa melkein kaikki asiat alusta. Tämä toi hyvän testausmahdollisuuden ohjeille. Muutamalle Customer Maintenancea tehtävistä löytyi toimivat ohjeet, joten perustin yhteiselle R-asemalle ohjeet-kansion, jonne lisättiin nuo ohjeet tekemieni yleisten ohjeiden lisäksi. Näin kaikki toimivat ohjeistukset ovat samassa paikassa, helposti löydettävissä ja kaikkien saatavilla.

3.3 Onnisen luotto-osasto

Onninen Oy:n luotto-osastoon kuuluu Luottokeskus, Myyntireskontra ja Laskureklamaatiot sekä tytäryhtiökauppa. Yhteensä osastolla on 12 työntekijää, joista seitsemän on Luottokeskuksessa luotonvalvojina. Tämän lisäksi neljä luottopäällikköä, joilla jokaisella on vastuu omasta asiakassegmentistään, tekee luotto-osaston kanssa yhteistyötä. Luottokeskus hoitaa tilihakemusten käsittelyn ja asiakastilien avaamisen järjestelmään. Luottopäätökset tehdään luottorajasta ja asiakkaan luottotiedoista riippuen Luottokeskuksessa, tarvittaessa päätös ohjataan luottopäällikölle. Luottokeskus hoitaa myös asiakkaan perustietojen muutokset, massa-ajot ja raportit sekä hoitaa perintää. Luottokeskus vastaa puhelimitse ja sähköpostitse esimerkiksi korkolaskuista ja maksumuistutuksista aiheutuneisiin selvityspyyntöihin sekä laskukopiopyyntöihin.

Myyntireskontra hoitaa rahojen siirtämisen ja kirjaamisen. Myyntireskontran hoitajat hoitavat asiakkaan suorituskohteiden kohdistukset ja selvitykset, sekä ajavat maksumuistutus- ja korkoajot. Myyntireskontra kirjaa myös luottotappiot sekä hoitaa rahojen palautukset asiakkaille. Laskureklamaatiot puolestaan hoitavat QM1-koodatut reklamaatiot, eli hintakorjaukset ja väärälle asiakasnumerolle tehdyt myyntitilaukset. Tytäryhtiömyynnissä hoidetaan konsernin sisäistä kauppaa sekä kululaskutusta.

3.4 Perintä Onnisella

Onninen Oy:ssä luottopäälliköt sekä luotonvalvojat hoitavat perintää tiettyyn pisteeseen asti. Onnisella on käytössä yritysasiakkailla kolmitasoinen perintä. Myyntireskontra ajaa maksumuistutus- ja perintäajon, jolloin erääntyneestä saatavasta lähtee muistutus asiakkaalle, jollei saatavalle ole käsin laitettu perintäkieltoa. Jos asiakkaalle on jo aiemmin lähtenyt samasta laskusta muistutus, nousee lasku karhuajossa toiselle tasolle. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalle lähtee perintäkirje, eikä enää uutta muistutusta. Jos asiakas on jo saanut perintäkirjeenkin, nousee erääntynyt lasku kolmannelle tasolle, jolloin se nousee luottopäälliköille kolmostason

listalle. Listalla olevat asiakkaat käydään kaikki läpi luottopäälliköiden ja luotonvalvojien toimesta. Osa kolmostason asiakkaista laitetaan perintätoimistolle, koska lähetetyt karhut eivät ole tehonneet. Joissakin tapauksissa yritetään vielä tavoittaa asiakasta lähettämällä käsikarhu eli postilla tai sähköpostilla, tai olemalla puhelimitse yhteydessä asiakkaaseen. Käsikarhulla tarkoitetaan perintäkirjettä, joka lähetetään asiakkaalle käsin sen sijaan, että se lähtisi automaattisesti järjestelmästä.

Ensisijaisesti yritetään tehdä asiakkaiden kanssa maksusopimuksia, jotta erääntyneitä saatavaa ei tarvitsisi viedä perintätoimistolle asti, vaan asiakasyritys ja Onninen Oy voisivat jatkaa yhteistyötä mahdollisimman kivuttomasti. Tärkeää on saada asiakkaaseen yhteys aikaisessa vaiheessa. Jos asiakas kertoo maksuvaikeuksistaan ja haluaa sopia maksusuunnitelman ajoissa, antaa se luottamusta asiakkaan maksukykyyn. Onnisella pyritään näkemään asiat asiakkaan näkökulmasta ja tunnustetaan, että vaikka asiakkaalla olisikin hetkellisiä maksuvaikeuksia, voi asiakassuhteesta silti olla kannattavaa pitää kiinni. Korolliset maksuaikojen pidennykset ovatkin Luottokeskuksessa päivittäisiä työtehtäviä.

Sekä luottopäälliköt että luotonvalvojat hoitavat Onnisella puhelinperintää. Tällä hetkellä suurin osa puhelinperinnästä on vielä luottopäälliköiden vastuulla, mutta tavoitteena on, että luotonvalvojat alkaisivat hoitaa enemmänkin puhelinperintää. Myynnillä on usein hyvät kontaktit asiakasyrityksiin, joten joskus paras tapa lähestyä asiakasta on myynnin välityksellä. Asiakkaan vastuumyyjälle voi selittää erääntyneiden laskujen tilan ja pyytää selvittämään asiakkaalta, onko laskuissa jotain epäselvää. Joskus asiakas on reklamoinut laskun, mutta tieto ei ole edennyt järjestelmään asti, tai voi olla, ettei asiakas ole jostain syystä saanut ikinä laskua. Tällaisissa tapauksissa on hyvä saada asiakkaaseen yhteys, jottei erääntyneitä saatavia siirretä aiheettomasti perintätoimistolle, kun asiakas on kykenevä ja halukas maksamaan laskun.

Siinä vaiheessa, kun on selvää, ettei asiakas maksa saataviaan karhuista huolimatta, antaa Onninen perintätoimeksiannon Visma Duetto Oy:lle. Visma Duetto on perintätoimisto, jolla on yli 25 viiden vuoden kansainvälinen kokemus alalta. Visma Duetto tarjoaa asiakkailleen sähköiset perintäpalvelut sekä henkilökohtaista asiantuntijapalvelua, sekä Suomessa että ulkomailla. Saatavien siirtäminen on helppoa ja seuranta reaaliaikaista, sillä Visma Duettoon perinnän pilvipalveluiden edelläkävijä. He lupaavat noudattavansa toiminnassaan hyvää perintätapaa sekä voimassa olevaa lainsäädäntöä. (Visma Duetto Oy, 2017.)

4 Onnisen luotonvalvonnan kehittämistyö

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni kehittämistutkimusta tutkimusmenetelmien ja -strategioiden kautta. Vertailen luvussa keskenään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ja niiden toimivuutta omassa opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, minkä takia tutkimuskäytäntöjä käytetään hieman väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Tiedon keräämisen keinot ovat kuitenkin samat. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.) Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiani kehittämistutkimus.

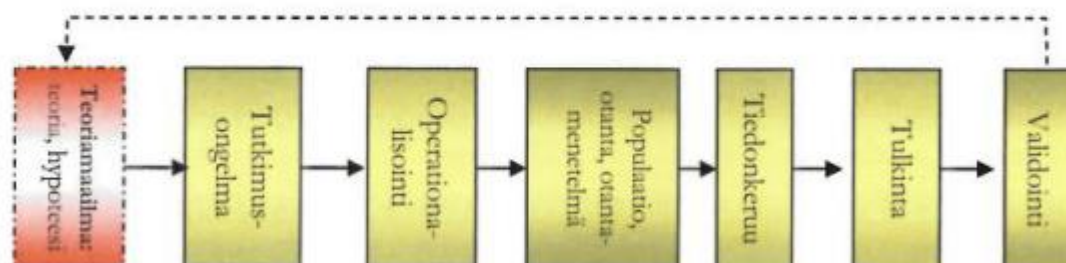
4.1 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistutkimus liittyy tiettyyn tehtävänantoon tai tutkimuskysymykseen ja vastaa juuri siihen ainutkertaisesti. Kehittämistyö pohjautuu jo olemassa olevaan teoriaan eikä luo yleensä arvoa muulle kuin kyseessä olevalle tilanteelle. Kehittämistyössä lähdetään alkupisteestä, jota halutaan kehittää paremmaksi. Kehittämistyö on konkreettinen tuotos, joka parantaa toimeksiantajan haluamaa epäkohtaa. Kehittämistyön tulokset voivat koskea vain toimeksiantajaa tai yritystä, joten kehittämistyö ei välttämättä ole kaikille avointa tietoa. (Niemi, 2015.)

Kehittämistutkimus menee osittain päällekkäin kokeellisen tutkimuksen kanssa. Näissä kahdessa on samoja elementtejä, eli on tietty alkutilanne, johon halutaan muutos. Kehittämistutkimuksessa pitää tunnistaa ongelma, eli minkä halutaan muuttuvan nykytilanteesta. Sen lisäksi, että kehittämistutkimuksen aikana luodaan ratkaisu ongelmaan, pitää kyetä osoittamaan, että ratkaisu on toimiva ja haluttu. Pitää keksiä sopiva mittari tai tapa, jolla varmistetaan ratkaisun toimivuus. Kun mittaus on tehty, kannattaa vielä palata alkuperäiseen tutkimuskysymykseen, jotta varmistetaan, että ratkaisu sopii kysymykseen. Kehittämistutkimukselle luonteenomaista on, ettei tutkija ole mukana muutosprosessissa. (Kananen 2013, 28.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu yleisesti teorioihin ja malleihin. Työn tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymykseksi. Tähän tutkimuskysymykseen puolestaan hankitaan vastaus aineiston avulla, jolloin tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2012, 122.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätessä voi käyttää monia eri menetelmiä. Kyselyn voi suorittaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä tai postittamalla kyselylomakkeen kotiin. Sähköposti on todennäköisesti kannattavampi tapa, sillä se ei vaadi vastaajalta juurikaan aikaa eikä vaivannäköä. Toki kyselyn voi suorittaa myös paikanpäällä tutkittavassa kohteessa, riippuen tutkimusaiheesta. Kyselyn voi suorittaa joko kyselylomakkeella ja laatikolla, tai itse kyselyn suorittaja voi olla paikalla. Ihmiset yleensä vastaavat kyselyihin helpommin, kun tiedossa on pieni palkkio vaivannäöstä tai vaikka osallistuminen arvontaan. Kuvio 3 osoittaa kuinka määrällisessä tutkimuksessa eteneminen on lineaarista, hypoteesista tulosten tulkintaan ja validointiin. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 113-114; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-194.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen lineaarimalli

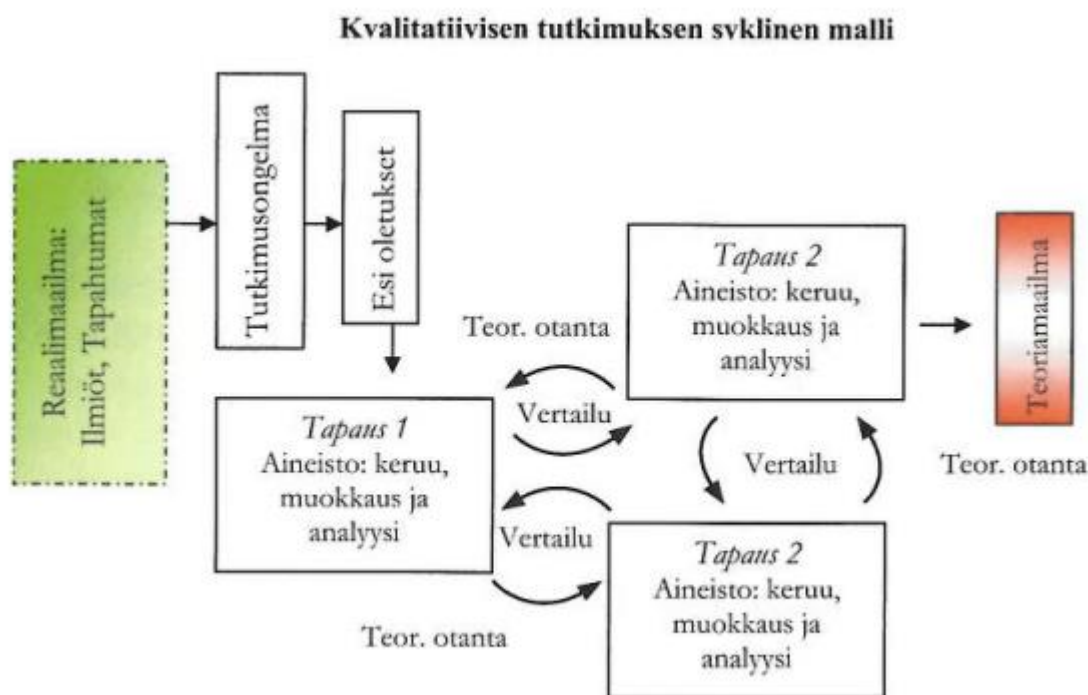


Kuvio 3: Kvantitatiivisen tutkimuksen lineaarimalli (Kananen 2008, 26.)

Määrällinen tutkimus ei sovellu opinnäytetyöhöni, sillä se perustuu tutkittavan kohteen kuvaamiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Teoriassa sitä voisi käyttää Luottokeskuksen yleisten ohjeiden tekemisessä avuksi, esimerkiksi kyselemällä työntekijöiltä mikä vanhassa ohjeessa on viallista tai puutteellista. Onninen Oy:n Luottokeskuksessa on kuitenkin suhteellisen vähän työntekijöitä, ja määrällinen tutkimus soveltuu suurempia ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin.

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen tutkimus soveltuu opinnäytetyöhöni parhaiten, sillä se ei vaadi suurta ihmisjoukkoa ja on huomattavasti joustavampi kuin määrällinen tutkimus. Laadullinen tutkimus perustuu tilastojen sijaan sanoihin ja lauseisiin. Siinä edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin, ja tutkijan ja tutkittavan välillä on suora kontakti. Voidaankin sanoa, että kaikki tutkimus mikä ei ole kvantitatiivista, on kvalitatiivista tutkimusta. (Kananen 2008, 24-25; Alasuutari 2011, 39.) Kuvio 4 havainnollistaa kuinka kvalitatiivinen tutkimus etenee syklisessä mallissa. Työskennellessä palataan useita kertoja askel taaksepäin, ennen kuin päästään lopputulokseen.



Kuvio 4: Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen malli (Kananen 2008, 26.)

Ohjeiden teon alkuvaiheessa haastattelin pääasiassa yhtä kollegaani hänen mielipiteistensä ohjeisiin. Hän on ollut pisimpään osastolla ja perehdyttää useimmiten uudet työntekijät. Tämän takia halusin tietää, mitkä asiat hän kokee tärkeäksi ohjeissa. Kun ohjeet alkoivat valmistua, niitä testasi osastolla uudelleen työt aloittanut työntekijä. Pyysin myös muutamaa Luottokeskuksen sekä Myyntireskontran puolen työntekijää kokeilemaan ohjeita käytännössä. Opinnäytetyöni tutkimusosuus perustui siis siihen, että kollegani arvioivat ohjeita, kun ilmoitin jonkin osion olevan valmis. Koska ohjeet olivat niin pitkät, vain yksi henkilö lisäkseni on käynyt ohjeet kokonaisuudessaan kerralla läpi. Muut kävivät läpi osia, silloin kun sopiva työ sattui kohdalle.

5 Tulokset

Luottokeskuksen yleisten ohjeiden valmistuttua, pyysin kollegoitani testaamaan ohjeita. Luotonvalvojien kanssa olin koko ajan läsnä, ja he antoivat välittömästi palautetta ohjeista. Myyntireskontran hoitajien kanssa annoin heidän yrittää itsenäisesti tehdä ohjeiden perusteella jonkin heille vieraan toimenpiteen. Osastolla vasta aloittanut työntekijä seuraa tekemiäni ohjeita, mutta vielä alkuvaiheessa perehdyttäjää on jatkuvasti vieressä. Joten tässä tapauksessa sain uuden työntekijän kommentit perehdyttäjän välityksellä. Mielestäni tärkeimmät palautteet tulivat niiltä työntekijöiltä, jotka eivät olleet ennestään tehneet kyseisiä työtehtäviä. Tällöin he eivät voineet luottaa missään muistiinsa tai tapoihinsa, vaan ohjeiden täytyi olla riittävän johdonmukaiset ja yksityiskohtaiset.

Kokonaisuudessaan haastattelin viittä työntekijää ohjeiden testausvaiheessa. Saamani vastaukset kirjasin ylös ja tein tarvittavat korjaukset heti samana iltana. Seuraavana päivänä pyysin kollegoitani tarkastamaan korjaamani osat, sekä testaamaan ohjeita pidemmälle. Joka kerta kun sain palautetta, kirjasin sen heti ylös ja paransin ohjeita. Sain esimerkiksi palautteena kysymyksiä kuten ”mitä tämä lause tarkoittaa?” ja ”miten tästä kohdasta päädytään tuonne?”, jotka kertoivat minulle kohtien epäselvyydestä. Sain myös suoria ehdotuksia, miten ohjeiden järjestystä voisi muuttaa, ja mitä voisi vielä kertoa jossain tietyssä kohdassa. Tätä sykliä eli korjausta ja testausta jatkettiin, kunnes ohjeet eivät enää saaneet kritiikkiä. Tämä tarkoitti, että ohjeet läpäisivät viimein testausvaiheen.

Huomasimme testausvaiheessa, kuinka joitain työtehtäviä oli jäänyt kokonaan pois. Onneksi pois jääneitä tehtäviä ei ollut monia, joten ne oli helppo lisätä ohjeisiin. Niiden tapauksessa pyysin kollegaani tarkistamaan välittömästi, olivatko tekemäni ohjeet hänen mielestään paikkaansa pitävät. Vasta kun testaus oli viimeisen kerran ohi, lisäsin työni kaikkien saataville osaston yhteiselle levyasemalle. Loppupäätelmäni siis on, että tekemäni ohjeet olivat paikkaansa pitävät ja riittävän yksityiskohtaiset. Voi kuitenkin olla, että tarve joillekin muutoksille nousee vielä esiin, kunhan ohjeita aletaan käyttää säännöllisesti. Jatkossa luotonvalvojien tärkeäksi tehtäväksi jää ohjeiden jatkuva ylläpitäminen.

5.1 Hyöty opinnäytetyön tekijälle

Olen itse töissä toimeksiantajayrityksessä luotonvalvojana, joten toimivat ohjeet tulevat hyödyttämään itseänikin työn tekemisessä. Henkilökohtaisesti opin valtavasti teoriaosuuden kautta. Olen kiinnostunut jatkamaan työuraani luotonvalvojana ja opinnäytetyön tekeminen antoi minulle syvemmän osaamisen työhöni. Tulen tulevaisuuden urallani hyötymään teoriaosuuden kirjoittamisen vaatimasta perehtymisestä aiheisiin.

Ohjeiden tekeminen sai minut syventymään työtehtäviini ja niihin kuuluviin prosesseihin. Työn tekemisen jälkeen minulla ei enää ole moniakaan epävarmuuksia käytännön tekemisessä. Ohjeiden tekeminen toi siis minulle lisää itsevarmuutta tekemiseen. Tämän lisäksi koko opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen prosessi tutkimuksen tekemisestä ja aikataulutuksesta.

5.2 Kehitysehdotus

Mielestäni Luottokeskuksen on erittäin tärkeää varmistaa, etteivät ohjeet enää pääse vanhentumaan käyttökelvottomiksi. Kehitysehdotukseni on, että ohjeet käytäisiin kokonaisuudessaan läpi esimerkiksi neljän tai kuuden kuukauden välein. Ohjeiden ylläpidosta voitaisiin tehdä yksi Luottokeskuksen välttämättömistä työtehtävistä.

Ohjeiden säännöllisestä ylläpidosta sopimisen lisäksi työtehtävästä kannattaisi tehdä kiertävä luotonvalvojien keskuudessa. Saman työntekijän ei kannata joka kerta ohjeita tarkastaa, sillä on vaarana, että läpi käymisestä tulee liian rutiinia ja pintapuolista. Jokainen työntekijä saa vuorollaan käydä ohjeet rauhassa kokonaisuudessaan läpi, jolloin tarkastus tehdään joka kerta uudesta näkökulmasta.

6 Lopuksi

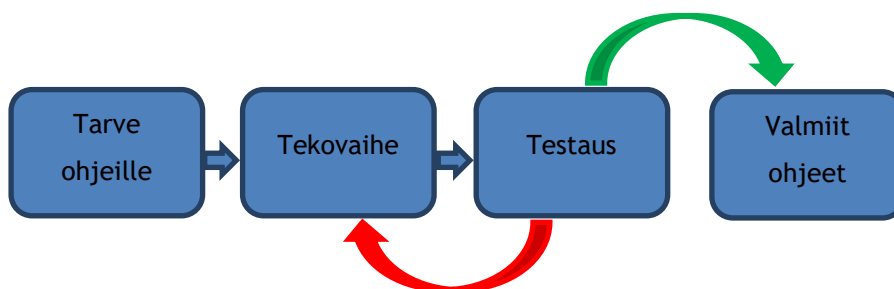
Opinnäytetyön aloitusvaiheessa tekeminen oli hieman kankeaa. Vaikka toimeksiantajayritykseni pysyikin samana, aiheeni vaihtui, samalla kun vaihdoin työtehtävääni. Uuden tehtävänannon myötä kuitenkin teorian rajaaminen helpottui. Vaikka opinnäytetyön tekeminen olikin kokonaisuudessaan raskasta, oli se kuitenkin hyvin mielenkiintoinen prosessi. Huomasin teoriaosuutta tehdessäni oppivani valtavasti uutta tietoa, josta tulee varmasti olemaan minulle tulevaisuudessa hyötyä työssäni, mikä innosti opinnäytetyötä tehdessä.

Kun olin saanut toimeksiantajalleni ohjeet valmiiksi, eteni prosessi siitä eteenpäin hyvin tarkalla ja nopealla aikataululla. Opinnäytetyötä tehdessä kuluu paljon tunteja, joten on tärkeää valita itseään kiinnostava aihe. Sain työstä välitöntä lisäarvoa itselleni, koska teoriasta johon perehdyin, on minulle työelämässä hyötyä. Olen tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen, sillä olen varma, että tekemistäni ohjeista on hyötyä toimeksiantajalleni.

6.1 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tavoite oli tehdä Luottokeskukselle toimivat ja ajantasaiset ohjeet vanhentuneiden tilalle. Ohjeiden oli tarkoitus olla riittävän yksityiskohtaiset, että niitä voitaisiin käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Työn alkuvaiheessa rajasin teoriaosuuden mielestäni luotonvalvojille tärkeisiin aiheisiin. Luotto-politiikka, asiakkaan maksukyky ja perintätoimet nousevat päivittäin esiin luotonvalvojan töissä. Lisäksi yritystoiminnan kannattavuus ja kassavirta olivat mielestäni tärkeitä aiheita.

Tutkimukseni perustui sille, että työntekijöiden testattua ohjetta, korjasin ilmenneet ongelmat. Täten siis opinnäytetyön tutkimusvaihe kiersi ikään kuin paikallaan kunnes korjattavaa ei enää ollut. Kuvio 5 osoittaa kuinka työni lähti liikkeelle ohjeiden tarpeesta. Tämän jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, jolloin tein ohjeet Luottokeskukselle. Ohjeiden ollessa valmiit suoritettiin testausvaihe, jonka epäonnistuttua eli virheiden noustessa esiin, palattiin taas tekoaiheeseen. Kun ohjeet oli korjattu, siirryttiin taas testaukseen, ja tätä kehää pyöritettiin, kunnes testaus läpäistiin, jolloin Luottokeskuksen yleiset ohjeet olivat viimein valmiit.



Kuvio 5: Ohjeen valmistumisen vaiheet

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Usein validiteettia käytetään kuvaamaan kokonaisuudessaan tutkimuksen laatua sen sijaan, että määreet eroteltaisiin toisistaan. Validiteetti tarkoittaa yksinkertaisuudessaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimus on validi, jos tutkimus kuvaa juuri sitä ilmiötä, mikä oli tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus. Reliabiliteetista puhutaan mittauksen ja tutkimusmenetelmän luotettavuuden yhteydessä. Onko mittaus suoritettu yhdenmukaisesti, ja toimiiko mittari luotettavasti ja tarkasti. (Metsämuuronen 2006, 48; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 129-132.)

Laadullisen tutkimuksen piirissä edellä mainittujen käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, ja ne vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136-137.) Omassa opinnäytetyössäni nuo termit johtavat hieman harhaan, sillä tutkimusmenetelmäni oli laadullinen tutkimus. En kerännyt suurta aineistoa, josta tulkita tuloksia, joten työssäni ei voida arvioida, olivatko mittauksen tulokset yhdenmukaisia.

Mielestäni toiminnallisen opinnäytetyöni kehittämistyön luotettavuuden näyttää parhaiten aika. Kun tekemääni ohjetta aletaan käyttämään säännöllisesti ja tarpeeseen, käy ilmi toimiiko ohje niin kuin pitääkin. Olen silti itse luottavainen ohjeen toimivuuteen ja aion osastolla töissä ollessani pitää huolta, että ohjetta ylläpidetään. Koin ohjeiden olevan valmiit siinä vaiheessa, kun haastattelemani työntekijät eivät enää löytäneet ohjeista kritisoitavaa. Haastateltavien mielipide kertoo kehittämistyöni luotettavuudesta.

6.3 Jatkotutkimus

Opinnäytetyöni jatkotutkimuksena pitäisin kehitysehdotukseni jälkiseurantaa. Jos kehitysehdotustani noudatetaan, ohjeet pysyvät luotettavina, sillä toimivuus tarkastetaan säännöllisesti. Ohjeet eivät voi vanhentua tällä taktiikalla. Jos ohjeet ovat esimerkiksi kahden vuoden päästä taas vanhentuneet, ei kehitysehdotustani ole noudatettu.

Ohjeiden säännöllisen tarkastamisen lisäksi, täytyy niitä ylläpitää aktiivisesti koko ajan. Joka kerta kun Luottokeskus saa uuden toimintaohjeen tai kun käytännön tekeminen muuttuu, pitää ohjeet heti päivittää. Tällaisissa tapauksissa ei ohjeiden muutosta pidä viivyttää säännölliseen tarkastuksen asti. Ohjeet päivitetään aina kun uusia ohjeistuksia tulee, jonka lisäksi ohjeet vielä tarkastetaan tietyin väliajoin.

Lähteet

Painetut lähteet:

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino

Bräysy, P. 2013. Perintä käytännössä. Viro: Meedia Zone Oü.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 16., osin uudistettu painos. Helsinki: Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Laitinen, T., Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky. Helsinki: KHT-Media Oy.

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 4., uudistettu painos. Viro: Print Best.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voima-sanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, S. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset lähteet:

K-ryhmä. 2017. Kesko lyhyesti. Viitattu 17.4.2017.
<http://kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>

K-ryhmä. 2017. Kesko lehdistötiedote 1.6.2017. Viitattu 17.4.2017.
<http://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2016/keskon-rakentamisen-ja-talotekniikan-kaupalle-uusi-organisaatio/>

Niemi, P. 2015. Kehittämistyö. Viitattu 10.2.2015.
<http://www.oppilaanohjaus.fi/kehittamistyo.php>

Onninen Oy. 2017. Historia. Viitattu 17.4.2017
<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Historia/Pages/Default.aspx>

Onninen Oy. 2017. Onninen-konserni. Viitattu 17.4.2017

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Pages/Default.aspx>

Onninen Oy. 2017. Onnisen vastuuraportti 2016. Viitattu 18.4.2017
<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Pages/Vuosikertomus.aspx>

Onninen Oy. 2017. Visio, missio, arvot ja uskomukset. Viitattu 17.4.2017.
<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/MVA/Pages/Default.aspx>

Suomen perintätoimisto Oy. 2017. Perintä. Viitattu 17.4.2017.
<https://www.suomenpt.fi/perinta/>

Tampereen kaupunki 2017. Koulut. Vakavaraisuus 1. Viitattu 20.4.2017.
<http://koulut.tampere.fi/materiaalit/yhtk/tilinp/ki0013.html>

Visma Duetto Oy. 2017. Yritys. Viitattu 18.4.2017.
<https://www.vismaduetto.fi/yritys/>

Kuviot

Kuvio 1: Saatavan synty ja elinkaari (Lindström 2014, 5.)	10
Kuvio 2: Vaiheet laskun erääntymisen jälkeen	14
Kuvio 3: Kvantitatiivisen tutkimuksen lineaarimalli (Kananen 2008, 26.)	20
Kuvio 4: Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen malli (Kananen 2008, 26.).....	21
Kuvio 5: Ohjeen valmistumisen vaiheet	24

Liitteet

Liite 1: Luottokeskuksen yleiset ohjeet.....	30
--	----

Liite 1: Luottokeskuksen yleiset ohjeet

Sisällys

1	Asiakkaan perustietojen muutokset.....	32
	1.1 Kytmäaineen myyntilupa.....	32
	1.2 Order combination	32
	1.3 Rahdimaksu	32
	1.4 Vastuumyymälämuutos	32
	1.5 Myyntiryhmän/myyntikonttorin muutos.....	33
	1.6 Internal General Info	33
	1.7 Postitukset	33
2	Tilinavaus	35
	2.1 EPR-kirje.....	35
	2.2 Luottotilin avaaminen käsin	36
	2.2.1 General Data.....	36
	2.2.2 Company code data	40
	2.2.3 Sales Area Data.....	41
	2.3 Jälkitoimitusten esto	42
	2.4 Jälkitoimitusten salliminen	42
	2.5 Laajentaminen Z_CUST_EXTEND	45
	2.6 Luotonhallinta FD32	45
	2.7 Reititys ZMAINT_RSCHED.....	47
	2.8 Bill-ton ja Payerin perustaminen	47
	2.9 Ship-ton perustaminen	49
	2.10 Onnisen henkilökuntatili	50
	2.11 Asiakasyrityksen henkilökuntatili	51
	2.12 Kunnat ja kaupungit.....	51
	2.13 Kesko/K-Rauta	51
	2.14 Rinnakkaistili	52
	2.15 Toimittajan kuluttili.....	52
	2.16 Laivatoimitukset / Attribute 8	53
	2.17 VIP-tili	54
3	Blokki	55
4	Tilin passivoiminen.....	55
5	Toimitusehdot.....	57
6	Valvontamuutokset	57
	6.1 Bisnoden kautta	57
	6.2 SAP:n kautta	58

7	Ennakkomaksut.....	58
8	Jälleenmyyntiliikkeet	59
9	Kanta-asiakaskortit	60
10	Kauttalaskutus.....	60
11	Koontilaskutus	61
	11.1 Koonti päälle	61
	11.2 Koonti pois	62
	11.3 Päiväkoonti.....	62
12	Kuljetusvakuutusmaksu	62
	12.1 Poistaminen	63
13	Lasku ei löydy itellasta.....	63
14	Notifikaatio	63
15	Onnshop-tunnukset	66
16	Pankkitakaukset / Vakuudet	66
	16.1 Pankkitakaus	66
	16.2 Vakuustalletukset	67
17	Perintä.....	67
	17.1 Siirto Visma Duetolle	67
	17.2 Poistaminen Duetto Groupilta.....	69
	17.3 Käsikarhut	69
18	Reskontra.....	69
	18.1 Eräpäivän siirto laskulle	69
	18.2 Hyvityslaskujen hakeminen	72
	18.3 Muutosten katseleminen	74
	18.4 Saatavaerittely reskontrasta	74
19	Tilausten vapautus.....	74
20	Ainestoditukset/Materialcertificate.....	76
21	Viitepakotteet	78
22	3INDin perustaminen	79
23	Sähköinen laskutus.....	80
24	Versiohallinta	80