

Tiedolla johtaminen luottopäätösprosessissa

Managing information in credit scoring process

Kandidaatintyö

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Jukka Leander

Työn nimi: Tiedolla johtaminen luottopäätösprosessissa

Vuosi: 2019

Paikka: Helsinki

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

41 sivua, 10 kuvaa ja 2 liitettä

Tarkastaja(t): Lea Hannola

Hakusanat: prosessijohtaminen, liiketoimintaprosessi, luottopäätös

Keywords: process management, business process, credit scoring

Teletuotantotalousalla kuluttaja-asiakkaiden teletuotteiden ja -palveluiden käyttö veloitetaan tyypillisesti jälkikäteen laskulla palveluiden ollessa pääosin kuukausiveloitteisia. Yritysten asiakkaille myytävien tuotteiden kulurakenne on hyvin etupainotteinen ja kustannus muodostuu pääosin myynnin yhteydessä. Tämä yhtälö muodostaa yritykselle tarpeen arvioida asiakkaan maksukykyä luottopäätöksellä ostotapahtuman yhteydessä ja päättää myöntääkö se luoton asiakkaalle vai ei ja mahdollisesti ottaa kantaa luoton määrään. Tehdyllä luottopäätöksellä yritys pyrkii optimoimaan rahallista tai muuta tavoiteltavaa tulosta vaikuttamalla myynnin määrään, otettuun luottotappiorisktiin sekä prosessista aiheutuviin kuluihin.

Luottopäätös muodostaa kokonaisuuden yhdessä laskutus- ja perintäprosessin kanssa. Luottopäätösprosessin optimointi edellyttää prosessikokonaisuuden ymmärtämistä ja sen läpinäkyvyyttä. Pitää ymmärtää keskeisten kustannusten syntymekanismi ja arvioida tehtyä luottopäätöstä ja siihen käytettyä kriteeristöä suhteessa päätökselle asetettuihin tavoitteisiin. Tarkoituksena on tehdä oikeita ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi koko ketjun kannalta.

Tutkimuksen tavoite on tunnistaa luottopäätösprosessissa liiketoiminnan kannalta merkitykselliset johdettavat tekijät ja niiden tavoitteellisen johtamisen edellytykset. Tämän saavuttamiseksi työssä selvitettiin mitkä ovat luottopäätösprosessin liitokset yrityksen muihin prosesseihin ja mitkä ovat näissä lisäarvoa tuovat elementit sekä lisäksi mitkä operatiiviset hyödyt mahdollistavat arvon syntymisen ja kasvamisen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena sidosryhmien prosesseista vastaavien henkilöiden parissa sekä tutustumalla kohdeyrityksen prosessidokumentaatioon. Saatuja haastatteluiden tuloksia analysoitiin mallinnusviitekehyksen avulla merkityksellisten johdettavien tekijöiden tunnistamiseksi. Viitekehyksen mukainen lähestymistapa edesauttoi tutkimusongelman ratkaisussa. Tutkimuksen sidosryhmien kannalta merkitykselliset johdettavat tekijät liittyvät prosessikokonaisuuden informaationvirtojen hallintaan ja merkityksellisen tiedon tarjoamiseen sidosryhmien hyödynnettäväksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
1.4	Tutkimuskohteen esittely.....	8
2	PROSESSIJOHTAMINEN	10
2.1	Prosessi	11
2.2	Liiketoimintaprosessin kehittäminen	13
2.3	Prosessin suorituskyvyn mittaaminen.....	15
2.4	Prosessin hyötymekanismin analysointi	16
3	LUOTTOPÄÄTÖSPROSESSIN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ.....	20
3.1	Prosessiympäristön kuvaus.....	20
3.2	Luottopäätösprosessi.....	23
3.3	Luottotappio.....	24
3.4	Haastattelujen tulokset	26
3.5	Luottopäätösprosessi ja hyötymekanismi.....	29
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
5	Kiitokset	33
6	LÄHTEET.....	34
	Liite 1: Teemahaastattelurunko	37
	Liite 2: ICT-Mallin vaikutusnuolet	37

Kuvaluettelo:

Kuva 1 Maksuongelmamittari.....	4
Kuva 2 Tilaajamäärät ja markkinaosuudet 31.12.2018	9
Kuva 3 Liiketoimintaprosessi	11
Kuva 4 Liiketoimintaprosessin kehittäminen	14
Kuva 5 ICT looginen malli.....	18
Kuva 6 Prosessikartta	21
Kuva 7 Customer-prosessiryhmä	22
Kuva 8 Yksinkertaistus luottopäätöksestä ja sen roolista ydinprosessien välissä	23
Kuva 9 Laskutus- ja perintäprosessi luottotappioiden näkökulmasta.....	25
Kuva 10 Luottopäätösprosessin hyötymekanismi	30

1 JOHDANTO

Teleoperaattorit toimivat voimakkaasti kilpaillulla toimialalla, jossa kasvun hakeminen markkinoilta on kallista. Markkinat lähestyvät kypsää vaihetta ja kasvu hidastuu. Tuotteiden elinkaaret lyhenevät, erot kilpailijoiden välillä pienentyvät ja syntyy uusia disruptiivisia operaattoriinriippumattomia palveluja (Sergel, 2019).

Kilpailun kiristymisen lisäksi monimutkaisuus ja muutosnopeus kasvavat toimintaympäristössä. Alenevat katteet ja kasvanut reagoitotarve toimintaympäristön muutoksiin ajavat yritykset tarkastelemaan omia prosessejaan kriittisesti liiketoiminnallisen tuloksen optimoimiseksi. Tässä työssä keskitytään kohdeyrityksen luottopäätösprosessin liiketoiminnallisten vaikutusten tarkasteluun. Luottopäätösprosessin tehtävä on toteuttaa yrityksen luotonantopolitiikkaa ja se on yrityksen pääasiallinen työkalu hallinnoida luotonantoriskiä sekä riskin realisoidumisesta syntyviä luottotappioita. Vaikka luottotappiot eivät ole synonyymi luottopäätösprosessille, niin luottopäätösprosessi on kuitenkin ensisijainen niitä ohjaava tekijä ja luottotappioita voidaan johtaa luottopäätösprosessin keinoin.

Yhtälö kuitenkin ei ole näin yksinkertainen, vaan luottopäätösprosessi vaikuttaa myös yrityksen muihinkin toiminnan tavoitteisiin. Kiristämällä luotonantokriteerejä on mahdollista päästä tilanteeseen, jossa luottotappioita ei syntyisi mutta ei välttämättä myyntiäkään. Luottopäätös- ja perintäprosessi ovat myös viranomaisten säätelemiä. Esimerkiksi osa myytävistä tuotteista on luokiteltu välttämättömyshyödykkeiksi, joiden saatavuutta ja irtisanomisehtoja säädellään erikseen viranomaisen toimesta.

Kilpailutilanteen lisäksi muutokset asiakkaiden maksukäyttäytymisessä ovat kasvattaneet vaatimustasoa yritysten luottopäätösprosesseille. Yritysten on pitänyt myös herätä miettimään, miten luottopäätösprosessi tukee yrityksen asiakasstrategiaa.

Alla olevasta maksuongelmia kuvaavien mittareiden kuvasta voidaan havaita maksuhäiriöisten henkilöiden määrän kasvaneen koko vuosikymmenen. Myös uudet maksuhäiriöt ja ulosoton piirissä olevien henkilöiden määrä on viime vuosina kasvanut.



Kuva 1 Maksuongelmamittari

(koostettu Tilastokeskus Ulosottoasiat, Tilastokeskus Velkajärjestelyt, Suomen asiakastieto: Maksuhäiriötilastot Q1-Q2 2018)

Maksuhäiriömerkinnät koskettavat kasvavaa osaa väestöstä, jo yli kahdeksalla prosentilla aikuisista on maksuhäiriömerkintä (Kauppalehti 4.4.2019). Tämä kasvattaa tarvetta tuntea asiakkuus paremmin ja ymmärtää päätöksenteossa asiakkaiden maksukykyä paremmin esimerkiksi ajan yli muuttuvana asiakaskannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. Kohdeyritys teetti vuonna 2015 tutkimuksen maksuhäiriömerkinnän omaavista asiakkaista osana tuotteistusprojektia. Päähavainto tuloksista oli, että kyse ei ole yhtenäisestä ryhmästä vaan joukosta ryhmiä, joilla on vaihteleva kaupallinen potentiaali.

Yritysten kykyyn reagoida toimintaympäristön haasteisiin vaikuttaa oleellisesti sen järjestelmien tekninen kyvykkyys. Luottopäätösjärjestelmien ensisijainen käyttötarkoitus ei ole enää petoksiin tähtäävien väärinkäytösten havainnoinnissa ja estosta vaan rinnalle on tullut vahvasti myynnin taloudellisen kannattavuuden

optimointi. Tämä asettaa järjestelmälle uudenlaisia vaatimuksia, joita tukevia teknisiä kyvykkyyksiä yrityksen tulee kehittää.

Luotonantoriski realisoituu luottotappioissa mutta luottopäätöksen laatua ei voida arvioida yksinomaan luottotappioiden perusteella. Luottotappio on seurausta siitä, että myyntisaatava jää ilman maksusuoritetta perintäajan päätyttyä. Tähän voi kuitenkin olla monta saatavien hallintaan liittyvää syytä, joista ehkä tyypillisin asiakkaan maksukäyttäytymisestä riippumaton syy ovat virheelliset laskun yhteystiedot. Toinen asia missä luottopäätösprossin tuloksella on rajallinen vaikutus on asiakkaan elämäntilanteen muutokset. Luottopäätösprosessin kokonaisvaltainen kehittäminen yrityksessä edellyttää haluttuun lopputulokseen vaikuttavien elementtien tunnistamisesta ja keskinäisten riippuvuussuhteiden ymmärtämistä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimus on tehty prosessijohtamisen aihepiiristä keskittyen liiketoimintaprosessin ja sen suorituskyvyn analysointiin ja kehittämiseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on selvittää mitkä ovat kohdeyrityksen luottopäätösprosessin kannalta merkitykselliset johdettavat liiketoiminta-ajurit niin prosessin itsensä kuin sen sidosryhmien kannalta.

Päätutkimusongelma jakautuu seuraaviksi osakysymyksiksi:

- Mitkä ovat luottopäätösprosessissa tekijät, jotka ovat suorituskyvyn johtamisen kannalta merkityksellisiä?
- Mitkä ovat luottopäätösprosessin sidosryhmät ja miten prosessi tuottaa arvoa sidosryhmien omiin prosesseihin?

Työn tavoite on selvittää mitkä ovat keskeiset johdettavat tekijät luottopäätösprosessissa ja miten prosessin suorituskyky tulisi määritellä sekä miten sitä voisi mitata. Työssä selvitetään mitkä ovat prosessin nykyaasteet ja millaisia

toiveita liittyy nykytoiminnallisuuteen sekä mitä liiketoiminnallisia etuja olisi mahdollista saavuttaa.

Työn ulkopuolelle rajataan kohdeyrityksen yritysasiakkaiden luottopäätösprosessi sekä rahoitustuotteita koskevat luottopäätösprosessit ja niiden sidosryhmät. Molemmissa tapauksissa prosesseilla on erityispiirteitä, joiden johdosta niitä ei ole mielekästä käsitellä osana tutkimusta. Lisäksi työssä yksityiskohtaisemman käsittelyn ulkopuolelle jää ostamisen erityisryhmä, petostarkoituksella suoritettavat ostokset.

Petos voidaan määritellä toimintana, jossa tietoa annetaan vilpillisessä tarkoituksessa tai se on epätarkkaa, epätäydellistä tai harhaanjohtavaa ja annettu tieto saa tiedon kohteen luopumaan omistuksestaan tai laillisesta oikeudestaan. Petoksella on taloudellinen ulottuvuus ja se aiheuttaa arvon menetyksen (Uncitral 2013, s.5). Teletoimialalla petos voidaan määritellä telekommunikaatiojärjestelmien kautta myytyjen tuotteiden tai palveluiden käytöksi haitallisella tai vilpillisellä tavalla. Määritelmä käsittää palveluiden ja/tai järjestelmän porsaanreikien hyväksikäytön tavalla, jolla on vaikutusta laskutukseen, maksamiseen ja palveluiden tai verkon provisiointiin (Basset 2012 s.3).

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta lähestyttiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tutkittiin kohdeyrityksen luottopäätösprosessin johtamisen problematiikkaa prosessin itsensä ja sen sidosryhmien tavoitteiden kautta. Tapaustutkimus tutkimusstrategiana soveltuu tilanteisiin, joissa paneudutaan syvällisesti rajalliseen määrään tapauksia. Pyrkimyksenä on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ilmiön kuvailemiseksi perusteellisesti ja tarkasti. (Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P. 2015 s. 10).

Tutkimuksen aineisto on hankittu kahdella eri tavalla riippuen minkä tyyppisestä tiedosta on kyse. Prosessiympäristöä ja prosessin nykytilaa kuvaava aineisto on peräisin kohdeyrityksen prosessidokumentaatiosta sekä sen tueksi käydyistä

asiantuntijahaastatteluista. Tukihaastattelut olivat luonteeltaan epämuodollisia ja niiden tarkoitus oli täydentää kohdeyrityksen sisäistä dokumentaatiota.

Tutkimusongelmaa käsittelevä tieto hankittiin luottopäätösprosessin sidosryhmien edustajien kanssa käytyjen haastatteluiden avulla. Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja tarkoituksena tuottaa materiaali tutkimusongelman laadulliselle analyysille. Haastatteluilla pyrittiin syventämään näkemystä siitä, millainen rooli luottopäätösprosessilla on sidosryhmien edustamilla vastualueilla. Luottopäätösprosessin rooli pyrittiin määrittämään sen tuottaman hyödyn ja tämän mahdollistamien sidosryhmien tavoitteiden kannalta merkityksellisten vaikutusten kautta.

Haastatellut sidosryhmät edustivat talousorganisaation sisäisen laskentatoimen ja kuluttajaliiketoimen johtoa, myyntijohtoa sekä luottopäätösprosessista vastaavia tahoja. Teemahaastattelu soveltuu sellaiselle tutkimusongelmalle, jossa pyritään hankkimaan aihepiirin tietoa tutkittavan näkökulmasta ja voidaan keskustelunomaisesti syventyä asiaan vastaajan näkökulma huomioiden (Hirsjärvi, Hurme 2015 s.48).

Haastattelujen tuloksia analysoitiin prosessia mallintavan viitekehyksen avulla. Mallinnuksella pyrittiin havainnollistamaan ylätasolla hyötyjen ja niiden mahdollistamien vaikutusten ketjua, joka yhdistää luottopäätösprosessin ja tavoitellut liiketoimintahyödyt. Ketjun havainnollistamisen päämäärä oli tuoda esille tekijät, joita johtamalla tavoitteiden toteutumista voidaan edistää.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn taustaa ja miksi työ on kohdeyrityksessä ajankohtainen. Luvussa esitetään tutkimuksessa hyödynnetyt menetelmät ja työn rakenne sekä esitellään kohdeyritys.

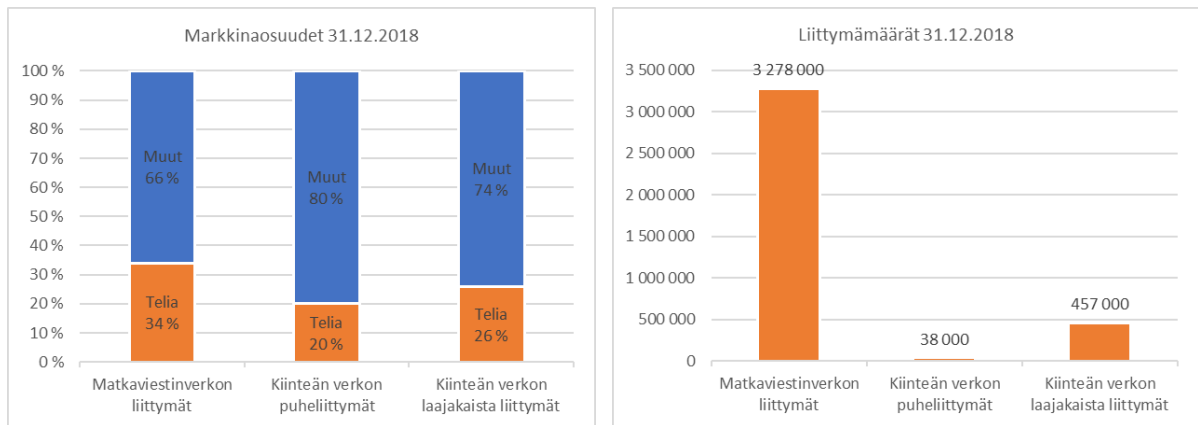
Toisessa luvussa esitetään prosessijohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen teoriaa. Luvun tarkoitus on luoda teoreettinen viitekehys, jota vasten tuloksia voidaan analysoida tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Kolmas luku on tutkimuksen empiriaosuus. Luvussa kuvataan keskeisin osin kohdeyrityksen prosessiympäristöä ja esitetään haastattelututkimuksen tulokset. Empiriaosuus sisältää myös haastatteluiden tulosten analyysiviitekehysten mukaisen arvoketjuanalyysin.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä yhteenveto. Luvussa vastataan työssä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, otetaan kantaa saatujen tulosten luotettavuuteen ja valitun teoreettisen viitekehysten soveltavuuteen. Luvussa pohditaan saatujen tulosten käytännön toteutuksen mahdollisuuksia ja niiden vaikutusta kohdeyrityksessä. Havaintojen perusteella tehdään toimenpidesuorituksia sekä ja esitetään jatkotutkimuskysymyksiä, joiden pohjalta aihepiiriin tutkimusta voisi jatkaa.

1.4 Tutkimuskohteen esittely

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa on Telia Finland Oyj ja sen kuluttajaliiketoimintayksikkö. Yritys on osa monikansallista teleoperaattorikonsernia ja koostuu kuluttajaliiketoimintayksikön lisäksi yritys- ja operaattoriliiketoimintayksiköistä. Yritys tarjoaa asiakkailleen tietoliikenne-, viestintä- ja lisäarvopalveluita kuten Tv-palveluita ja laitteita. Työntekijöitä Suomessa on noin 3200. 2018 vuoden lopulla matkaviestinverkon, kiinteän verkon puhe- ja laajakaistaliittymien yhteenlaskettu liittymämäärä oli 3 773 000. Suurin osa liittymistä on matkaviestinverkon liittymiä. Liittymämäärällä mitattuna yrityksellä on matkaviestin verkon liittymistä 34% markkinaosuus, joka tekee siitä markkinoiden toiseksi suurimman. Kuvassa 2 on esitetty kohdeyrityksen liittymämäärät eri verkoissa sekä niiden markkinaosuudet.



Kuva 2 Tilaajamäärät ja markkinaosuudet 31.12.2018

(Telia Company annual and sustainability report 2018)

2 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessijohtaminen on yrityksen toimintojen hallintaa tavalla mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Avainkysymys on tunnistaa miten yritys tuottaa asiakkaalle arvoa ja mallintaa se. Mallintamisella pyritään tunnistamaan arvon luonnin kannalta kriittiset tekijät ja asettaa niiden kehittämiseksi sekä toteutumiseksi tavoitteita. (Laamanen, Tinnilä 2009. s. 10). Kannattavuus on seurausta siitä kuinka hyvin toimintojen suoritteet kykenevät täyttämään asiakkaiden tarpeen ja kuinka kustannustehokkaasti (Tuominen, Laamanen 2011. s.21).

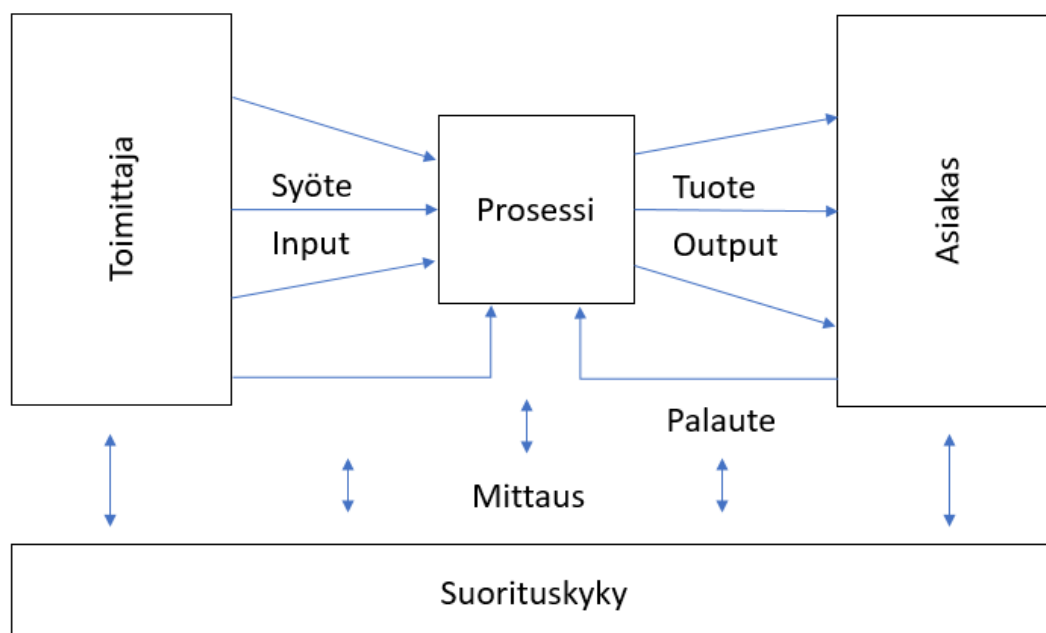
Yrityksille tyypillinen tapa organisoida on jakaa liiketoiminta osatoimintoihin eli funktioihin kuten tuotekehitys, ostotoiminta ja markkinointi. Tällainen organisaatorakenne ja siihen perustuva johtamismalli edesauttaa taipumusta osaoptimointiin mikä puolestaan voi heikentää kokonaisuuden sujuvuutta ja aiheuttaa tuottavuusmenetyksiä sekä taloudellista alisuorittamista. (Kamensky 2015 s.125). Organisaation jakamisella voidaan katsoa olla myös organisaatiota hyödyttäviä vaikutuksia. Tällainen organisoituminen mahdollistaa erikoistumisen ja ihmiset voivat keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen (Laamanen 2008. s.15). Funktionaalinen osaaminen on tärkeää yritykselle, joka haluaa johtaa toimintaansa prosessilähtöisesti. Funktionaalista osaamista on haasteellista kehittää mikäli se on hajautettu prosesseihin. Usein yrityksille voidaan suositella prosessien mukaista matriisirakennetta vaikka tähän organisoitumiseen on sisäänrakennettu epäselvät vastuu- ja raportointisuhteet sekä toiminnan koordinaatiohaasteet (Davenport 1993 s.160).

Yrityksen asiakkaiden kannalta yrityksen funktionaalisella vastuujalla ei ole merkitystä vaan yritys luo arvoa asiakkaalle horisontaalisilla toimintoketjuilla. Prosessijohtamisessa eri funktioiden tavoitteet yhdenmukaistetaan ohjaamaan yrityksen läpileikkaavia ydinprosesseja. Suoritustavoitteet ja mittarointi tähtäävät käsittelemään ketjua yhtenä kokonaisuutena. (Hannus 2000, s.31–39)

Prosessiajattelun keskeisiä ominaisuuksia ovat systemaattinen ajattelu, asiakaskeskeisyys, päämääräsuuntautuneisuus, keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, toiminnasta saatavan palautetiedon hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa ja tuloksellisuuden systemaattinen ja tarkoituksenmukainen kehittäminen prosessia parantamalla (Martinsuo, Blomqvist 2010, s. 3).

2.1 Prosessi

Prosessijohtamisen kirjallisuudessa prosessi on toistuvien tapahtumien ketju. Prosessilla on toimittaja, asiakas, määritellyt syötteet ja tuotokset sekä takaisinkytkentä. Takaisinkytkennän tuottama palaute mahdollistaa prosessin ohjaamisen korjaavin toimenpitein ja prosessin kehittämisen (Laamanen 2008. s. 151–154). Prosessin suorituskyky voidaan määritellä sen kyvyksi saada aikaan asioita. Suorituskyky voi liittyä mihin tahansa prosessin osatekijään esimerkiksi toimittajaan, asiakkaaseen tai prosessiliitoksiin (Kuva 3 Liiketoimintaprosessi). Suorituskyvyn todentaminen edellyttää sen mittaamista (Laamanen 2003. s.149–152).



Kuva 3 Liiketoimintaprosessi

(Mukaillen Laamanen 2008. s.154 ja Laamanen 2003. s.152)

Yritystoiminnassa liiketoimintaprosessit voidaan erottaa muista prosesseista. Liiketoimintaprosesseille tunnusomaista on, että niiden avulla yritys pyrkii luomaan liikevaihtoa (Martinsuo, Blomqvist s.4) tai hallinnoi liiketoiminnan resursseja (Hannus 2000, s.47).

Liiketoimintaprosessille oleellisia tekijöitä ovat

1. Prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen, asiakas voi olla joko sisäinen tai ulkoinen
2. Prosessi ylittää organisatoriset rajat
3. Prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta (Hannus 2000, s.41).

Liiketoimintaprosessit voidaan ryhmitellä laajuuden ja kattavuuden perusteella ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit koostuvat joukosta aliprosesseja, joilla voi olla oma hierarkiansa. (Hannus 2000, s.41) Ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä prosesseja ja liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Ydinprosessit tuottavat yrityksen arvon ja ovat vastuussa asiakastyytyvyydestä. Tukiprosessit tuottavat suoritteita ydinprosesseille mahdollistaen niiden toimivuuden (Tuominen, Laamanen. 2011. s.21).

Prosesseja voidaan luokitella myös niiden ominaisuuksia perusteella. Taustalla on ajatus, että prosesseille ei ole yhtä tapaa niitä johtaa vaan se määräytyisi prosessin ominaisuuksien perusteella. Prosessin jakaminen ydin ja tukiprosesseihin ottaa kantaa niiden merkityksellisyyteen yrityksen arvonmuodostuksessa. Prosessin vaihtelevuudella kuvataan sitä missä määrin prosessin syötteen, vaiheet ja tuotos ovat ennustettavissa. Analyysikelpoisuus kuvaa prosessin tarvetta ihmisen tekemälle päätöksenteolle vaihtoehtona automaatiolle ja keskinäinen riippuvuus puolestaan määrittää sitä kuinka itsenäisesti tehtävät voidaan toisistaan suorittaa. Prosessin osallisena olevien ihmisten taustojen voidaan myös katsoa olevan prosessia luokitteleva tekijä. (Zelt, S & Schmiedel, T & vom Brocke, J. 2018. s 76–77)

2.2 Liiketoimintaprosessin kehittäminen

Yrityksen liiketoimintansa uudistamiseen tähtäävillä toimenpiteillä yritys pyrkii vastaamaan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön sille asettamiin haasteisiin. Uudistamisen lähtökohtana voi olla erilaiset ambitiotasot riippuen mitä uudistamisella halutaan saavuttaa ja miten. Uudistaminen voi olla prosessin jatkuvaa parantamista tai ydinprosessin radikaalia uudelleen suunnittelua. Nämä eivät ole toisiansa poissulkevia toimintatapoja vaan tukevat toisiansa ja kilpailukyvyn säilyttäminen eri markkinatilanteissa edellyttää yritykseltä molempia. (Hannus 2000, s.100–103)

Prosessien jatkuva parantaminen sopii tilanteisiin, joissa toimintaympäristön muutos on hidas ja/tai ennakoitavissa. Jatkuvassa parantamisessa kehitystyö keskittyy tyypillisesti aliprosesseihin ja tavoitteena on saada aikaiseksi uudistumista loppumattomilla pienillä prosessien parannuksilla eikä siinä pyritä lähtökohtaisesti kyseenalaistamaan olemassa olevia rakenteita tai toimintatapoja. Jatkuvan parantamisen rinnalla samoista lähtökohdista prosessin kehitystä voidaan yrityksessä suorittaa myös fokusoituna projektiluontoisesti (Hannus 2000, s.100). Prosessin parantaminen on suunnitelmallisen ja tietoisien kehitystyön tulosta eikä se onnistu ilman tavoitteita. Hyviä kriteerejä tavoitteelle on tavoitteen esitystapa mittayksiköllä sekä tavoitteen kiinnittäminen aikaan (Laamanen 2003, s.202–205).

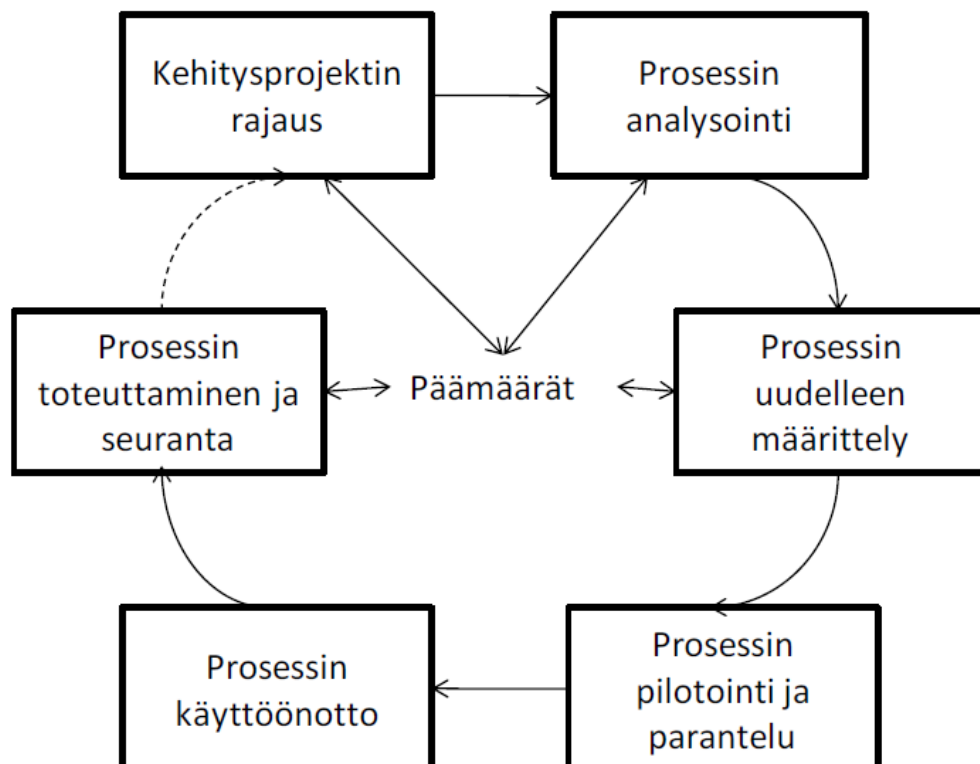
Radikaalinen prosessin uudelleensuunnittelu pyrkii järkeistämään toimintaa ja aloittamaan puhtaalta pöydältä tavoitellen yksinkertaisempia ja tehokkaampia toimintamalleja sekä radikaalia kertaparannusta. Pitkälle vietyinä uudelleensuunnittelusta voi seurata koko liiketoiminnan uudelleenmäärittely. (Hannus 2000, s.101–102)

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa kuuteen perusvaiheeseen. Tyypilliset kehittämisen vaiheet on esitetty kuvassa 4. Kuvan keskiössä on kehitysprosessin päämäärät, josta riippuen eri vaiheiden sisältö voi jossain määrin vaihdella.

Projektityypin ja prosessin tai prosessien tunnistaminen on osa kehitysprojektin rajausvaihetta. (Martinsuo, Blomqvist 2010, s. 6–7)

Prosessin analysointivaiheessa hankitaan tietoa nykyisistä prosesseista niiltä osin kuin mahdollista. Hankittavien tietojen tulisi kertoa prosessin suorituskyvystä suhteessa sen aiottuun päämäärään sekä antaa tarvittavat tiedot prosessin havainnollistamiseen. Uusien prosessien tapauksissa kyseeseen voi tulla esimerkiksi vastaavan tiedon hankkiminen muiden yritysten prosesseista tai arvon muodostumista tutkiminen nykyisessä toimintaympäristössä. Analysoinnin tarkoituksena on tuottaa tarvittavat tiedot kehityskohteiden tunnistamiseen. Kehityskohteet voivat koskea prosessien välisiä kytköksiä, resursointia tai mittarointia. (Martinsuo, Blomqvist 2010, s. 6–7)

Prosessin laajamittaista käyttöönottoa edeltää tyypillisesti pilotointivaihe, jossa toteutusta voidaan tarkkailla ja tarvittaessa tehdä havaintojen perusteella muutoksia laajamittaisesti käyttöön otettavaan prosessiin. Oleellinen osa käyttöönottoa on, että uusi prosessi toteuttaa sille asetettuja päämääriä, niiden toteutumista mitataan, havaintoja käytetään prosessin valvomiseen sekä kehittämiseen ja sen eri osa-alueet on asianmukaisesti vastuutettu. (Martinsuo, Blomqvist 2010, s. 6–7)



Kuva 4 Liiketoimintaprosessin kehittäminen

(Martinsuo, Blomqvist 2010, s. 6)

2.3 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyky voidaan määritellä osoitetuksi kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Suorituskyvyssä on kysymys erityisesti mittaamalla hankitusta tiedosta: siitä miten organisaatio, prosessi, tuote tai henkilö suoriutuu. Itsessään tämä tieto ei ole kiinnostavaa muutoin kuin tieteellisessä merkityksessä. Johtamisen kannalta suorituskyky on kiinnostavaa, jos tietoa voidaan käyttää päätöksenteon perustana ja organisaatio menestyy, valtaa uusia markkinoita, tehostaa prosessejaan, parantaa tuotteita tai kehittää uutta hyödyllistä osaamista (Laamanen 2008 s.18–19). Prosessien pääasialliset suorituskyvyn mittarit ovat vaikuttavuus, tehokkuus sekä prosessin muuntautumiskyky. Vaikuttavuus kuvaa prosessin kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Tehokkuus kuvaa sitä kuinka hyvin resurssit tulevat hyödynnetyksi ja kuinka hyvin hukka on minimoitu. Prosessin muuntautumiskyky kuvaa sitä miten prosessi pystyy vastaamaan muuttuviin asiakastarpeisiin (Harrington, H.J 1991. s. 74).

Suorituskyvyssä on kysymys vastuusta. Organisaation kannalta suorituskyky, josta kukaan ei tunne olevan vastuussa, ei ole hyödyllistä. Ilman omistajuutta, sitoutumista tai vastuutta ei synny päätöksiä, toimintaa tai oppimista eivätkä hyödyt realisoitu. Merkittävimmät hyödyt ovat saavutettavissa toiminnan analysoinnissa ja toimenpiteiden vaikutusten seurannassa. Mittaaminen on myös tehokas tapa viestiä valinnoista ja aikaansaada muutoksia (Laamanen 2008 s.24). Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy myös riskejä, joilla on vaikutusta hyötyjen realisoitumiseen tai mahdollistavat toiminnan epäonnistumisen. Väärien asioiden mittaamiset, väärät tulkinnat tai väärä reagointi voivat saada aikaan vääränlaista toimintaa (Laamanen 2008 s.29). Mittaamisesta aiheutuva suorituskykyä heikentävän toiminnan syyt voidaan pääsääntöisesti jakaa kolmeen ryhmään. Yleisin ongelma liittyy vääränlaisen säännöstöön, joka ohjaa mittausjärjestelmää. Säännöstöt eivät tuota toiminnan pohjaksi oikeaa vertailuarvoa, saatua tietoa ei osa arvioida oikein tai tiedon perusteella toimitaan väärin. Toinen yleinen mittaamiseen liittyvä prosessin suorituskyvyn heikkenemistä aiheuttava syy on mittaamisen epätasapaino. Jos prosessin

suorituskyky määräytyy esimerkiksi tuotteen laadun ja prosessin kapasiteetin perusteella niin epätasapainoinen mittausjärjestelmä ohjaa toimintaa optimoimaan toista suuretta tyypillisesti toisen kustannuksella, jolloin prosessin kokonaissuorituskyky heikkenee. Kolmas mittaamiseen liittyvä ongelma on ilmiön hajonta. Hajonta estää havaitsemasta muutoksia mitattavassa ilmiössä tai voi aikaansaada korjaavia toimenpiteitä, jotka eivät perustu todelliseen muutokseen. (Robson, I, 2004. s 513–514)

Mittareiden käyttöönottovaiheen ongelmat voidaan luokitella kolmeen ryhmään, poliittisiin ja infrastruktuurin puutteisiin perustuviin syihin sekä haasteisiin, jotka liittyvät tekemisen fokuksen säilymiseen tyypillisesti pitkäkestoisessa käyttöönottovaiheessa. Organisaation poliittiset syyt perustuvat siihen, että ihmiset kokevat mittarit uhkana. Tällöin huoli kohdistuu mittaroitavan lukuun, ei siihen miten todellinen tehokkuus saavutetaan. Huolta voidaan vähentää lisäämällä läpinäkyvyyttä mittaamiseen liittyen ja tarjoamalla vaikuttamismahdollisuuksia siihen miten suorituskykyä voitaisiin parantaa. Yrityksen infrastruktuuri ei välttämättä tue halutun kaltaisen mittariston käyttöönottoa. Tyypillinen haaste liittyy siihen, että mittarin data on talletettu useisiin eri järjestelmiin ja ne pitäisi jollain tavalla yhteismitallistaa ja yhdistää. Mittareiden käyttöönotto saattaa vaatia huomattavan määrän aikaa ja resursseja, jonka seurauksena voi olla fokuksen katoaminen ja prioriteettien muuttuminen hankkeen aikana. Tuloksien saaminen edellyttää, että mittariston tuloksia analysoidaan ja havaintojen perusteella toimitaan. (Neely, A & Bourne, M. 2000. s.5–6)

2.4 Prosessin hyötymekanismin analysointi

Paul Lillrank ja tutkijaryhmä esittävät julkaisussaan Tietotekniikasta Tulokseen teoreettisen kehyksen informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) liiketoimintaprosessivaikutusten mallintamiseen ja ymmärtämiseen. Kehyksessä vaikutusten analysointi jakautuu kahteen osaan, siihen miten teknologian mahdollistamat vaikutukset saadaan realisoitumaan operatiivisiksi hyödyiksi (hyötymekanismi) ja miten hyödyt muutetaan rahaksi tai muuhun toiminnan päämäärän kuvaavaksi tulokseksi (arvo- ja missiomekanismi). Tässä työssä

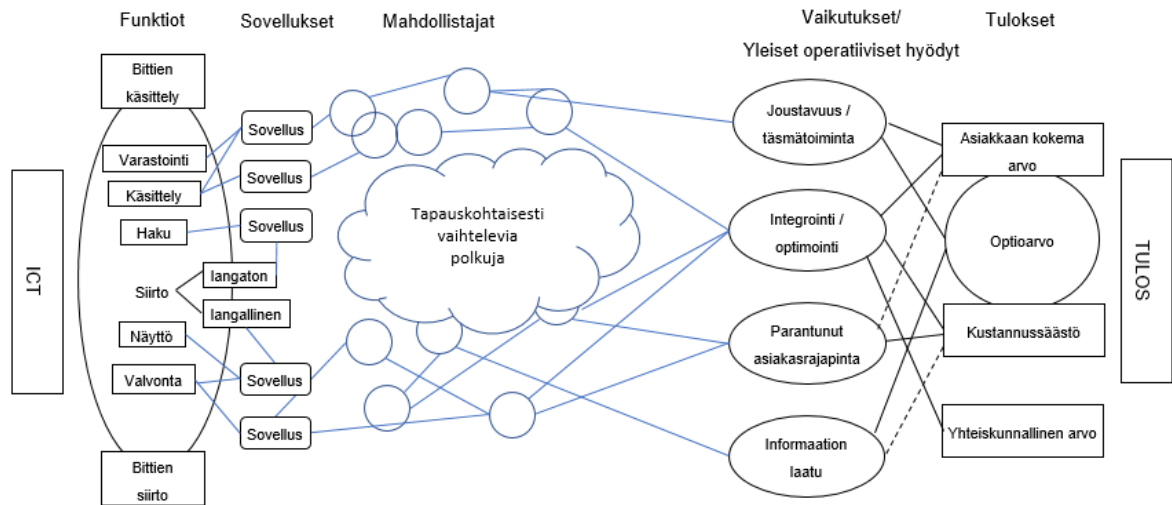
keskitytään hyötymekanismin mallintamiseen ja ei oteta syvällisesti kantaa siihen miten rahassa mitattava tulos realisoituu saavutetuista hyödyistä.

”ICT-hyötymekanismi tarkoittaa niitä vaikutussuhteita, jotka johtavat teknisestä sovelluksesta asiakasarvon ja/tai kustannusten kannalta hyödylliseksi katsottuun asiaan” (Paul Lillrank ja tutkijaryhmä, 1997,s.46)

”ICT-arvomekanismi tarkoittaa vaikutusketjua operatiivista hyödyistä rahassa mitattavissa olevaan tulokseen” (Paul Lillrank ja tutkijaryhmä, 1997 ,s.72)

”ICT-missiomekanismi tarkoittaa vaikutusketjua operatiivista hyödyistä toiminnan perimmäiseen tarkoitukseen” (Paul Lillrank ja tutkijaryhmä, 1997 ,s.74)

Vaikutusmekanismit kuvataan suorien syy-seuraussuhteiden sijaan mahdollistajien ja niiden vaikutusten ketjuilla. Kuvaustapa tuo esille teorian taustalla olevaa ajatusta siitä, että ICT-hyödyn syntymisellä on harvoin suoraa syy-seuraussuhteita vaan ketjun edeltävät osat antavat yksin tai yhdessä edellytykset ketjun seuraaville osille. Mahdollistajilla on toimenpiteen tai päätöksen seurauksena jokin vaikutus ja lisäksi mahdollisuus voidaan jättää huomioimatta. Vaikutus toimii ketjun seuraavan vaiheen mahdollistajana. Teoriakehys on esitetty kuvassa 5. Viitekehys ei edellytä analysoinnin aloittamista vasemmalta tekniikkapäästä ja etenemistä oikealle tulokseen (Paul Lillrank ja tutkijaryhmä, 1997, s.81) . Riippuen lähestymisnäkökulmasta analysointi voi olla luontevaa aloittaa muista kohdista, esimerkiksi hyödyn näkökulmasta.



Kuva 5 ICT looginen malli

(Paul Lillrank ja tutkijaryhmä, 1997, s.78)

Vaikka teoriakehyksen termistössä käytetään sanaa hyöty niin yhtäläillä mahdollistaja - vaikutusketjut tuottavat haittoja. Lisäksi hyötymekanismi on konteksti sidonnainen, yksi käyttäjäryhmä voi kokea vaikutuksen hyötynä ja toinen haittana, negatiivisena hyötynä. (Paul Lillrank ja tutkijaryhmä, 1997,s.79)

Mallissa tekniikkapää (ICT) on alhaisella abstraktiotasolla joukkona bittejä käsitteleviä funktioita. Sovellukset kokoavat funktioita palvelemaan tiettyä käyttötarkoitusta varten ja toimivat mallin ensimmäisen tason mahdollistajina.

Malli jakaa hyötymekanismiin yleisten operatiivisten hyötyjen tuotokset suoriin ja epäsuoriin hyötyihin. Suoria hyötyjä ovat asiakasarvo ja kustannussäästö, joiden voidaan nimensä mukaisesti olevan suoraa seurausta ICT:n hyötymekanismista. Epäsuorat hyödyt ovat optioarvoja, jota tulevat hyötymekanismiin seurauksena mahdolliseksi ja joiden realisoituminen edellyttää jonkin optioarvon tuottavan ICT-ratkaisun ulkopuolelta.

”ICT-optioarvo on järjestelmään sisältyvä ominaisuus, joka aikaansaa tai jota voidaan hyödyntää erityisillä strategisilla päätöksillä tai toimintatavan muutoksilla” (Paul Lillrank ja tutkijaryhmä, 1997, s.43)

Teoria antaa viitekehyksen analysoida miten ICT-investointi realisoituu arvoa tuottaviksi hyödyiksi. Vaihtamalla lähestymisnäkökulmaa viitekehystä voidaan soveltaa selvittämään miten tavoiteltu hyöty muodostuisi. Viitekehyksen ydin ei ole missä arvo muodostuu vaan viitekehys ohjaa analysoimaan miten arvo muodostuu, mitkä ovat sen hyödyn muodostumisen edellyttävät ehdot ja minkä asioiden toteutuminen yhdessä tai yksin parantaa hyödyn realisoitumistodennäköisyyttä tai sen määrää.

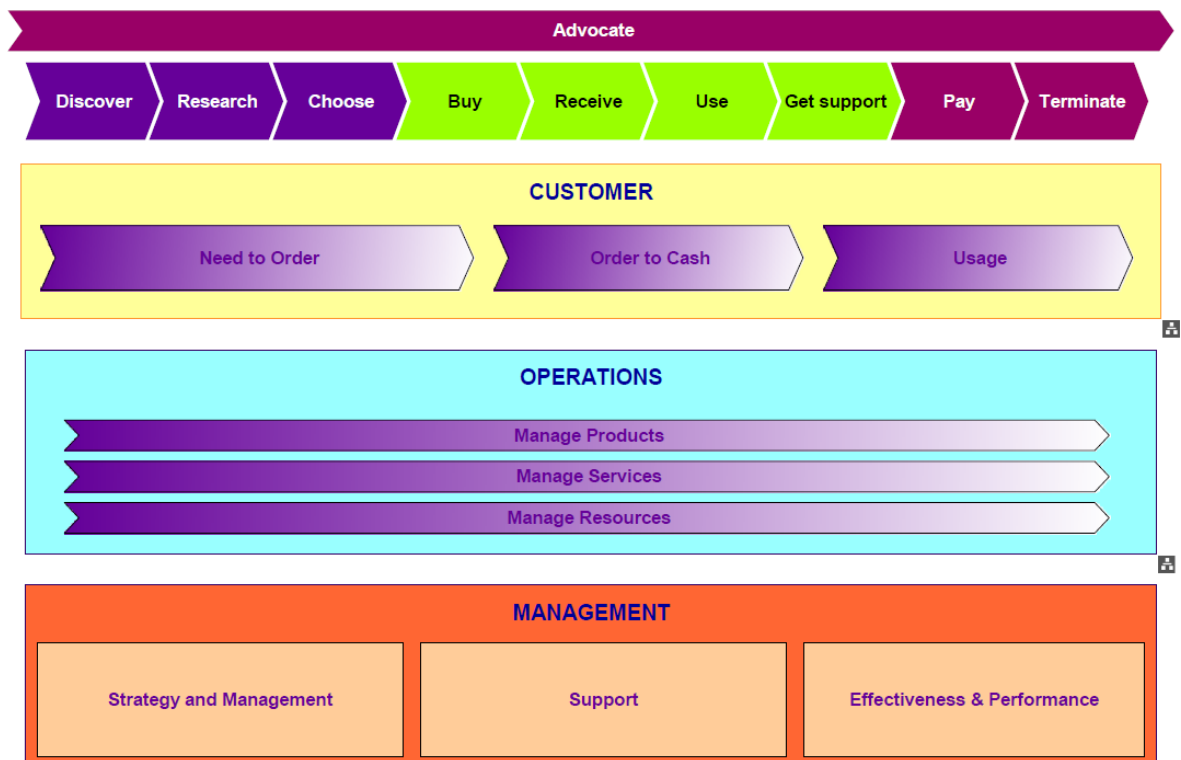
3 LUOTTOPÄÄTÖSPROSESSIN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa luodaan yleiskatsaus kohdeyrityksen prosesseihin ja käydään läpi luottopäätösprosessin kannalta merkityksellisiä määrittelyjä. Luvussa esitellään haastattelututkimuksen sekä niiden pohjalta tehty viitekehysten mukaisen analyysin tulokset. Tässä työssä tehtävä prosessin kehittäminen rajautuu prosessin analysointi vaiheeseen.

3.1 Prosessiympäristön kuvaus

Telia Finlandin ydinprosessit on esitetty ylätasolla Kuvan 6 prosessikartalla. Prosessit jakautuvat kolmeen ydinprosessiryhmään. Kuvan ylälaidassa on kuvattuna asiakkuuspolku, joka esittää asiakkaan ja prosessien asiakaskokemuksen synnyttäviä kontaktipisteitä. Customer-prosessiryhmän prosessit toimivat asiakasrajapinnassa. Operations-prosessialueen arvoketjut ja prosessit ovat koneisto, joka tukee Customer-alueen palveluiden tuottamisessa asiakkaalle sekä palveluiden ylläpidossa luotettavasti ja tehokkaasti. Operations-alueelle ovat sijoittuneet tuotekehitykseen, tuotehallintaan, palvelunhallintaan sekä resurssien hallintaan, kuten verkon ja IT-infrastruktuurin ylläpitoon ja kehitykseen liittyvät toiminnot.

Telia Finland Process Map



Kuva 6 Prosessikartta

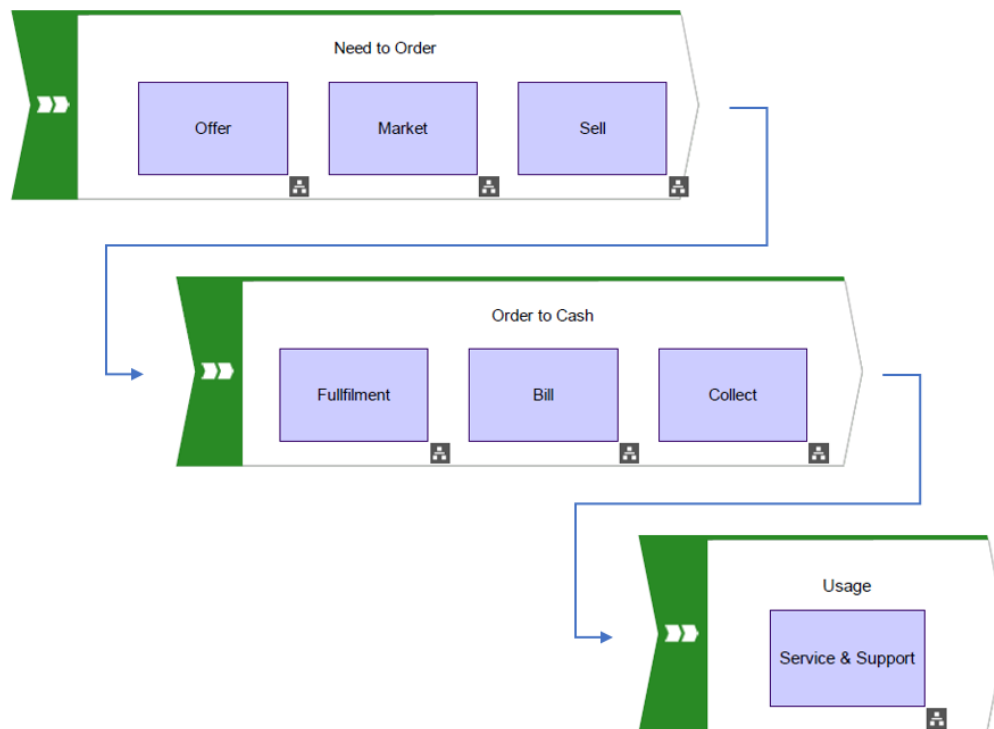
(Lähde: Telian prosessidokumentaatio 2019)

Kuvan alimmaksi sijoitetun Management-prosessialueen prosessit koostuvat yrityksen tukiprosesseista, joiden tarkoitus on tarjota ohjausta ja tukea yrityksen muille prosessialueille. Tukiprosessit liittyvät yrityksen johtamiseen, prosessien suorituskyvyn hallintaan ja yrityksen tukitoimintoihin.

Teliällä on käytössä liiketoimintaprosessiviitekehys eTom (Enhanced Telecom Operation Map), joka on TM forum-organisaation ylläpitämä kansainvälinen standardi. Standardi kuvaa teletoimialalla tarpeelliset liiketoimintaprosessit ja niiden kriittiset kohdat sekä keskinäiset liitokset. Standardi on käytössä Customer ja Operations-prosessialueilla (pl. Manage services prosessiryhmä).

Asiakkuuspolkua toteutetaan kolmessa ydinprosessissa. Need to order -prosessiketju käsittää asiakkaaksi tulon liittyvät osaprosessit päättyen tuotteen ostotapahtumaan. Ostotapahtuma toimii syötteenä Order to cash -prosessille, joka sisältää tuotteen

toimittamiseen, käyttöön, laskutukseen ja perintään liittyvät osaprosessit. Käyttöön (usage) liittyvät asiakashoidolliset osaprosessit muodostavat kolmannen ydinprosessin.



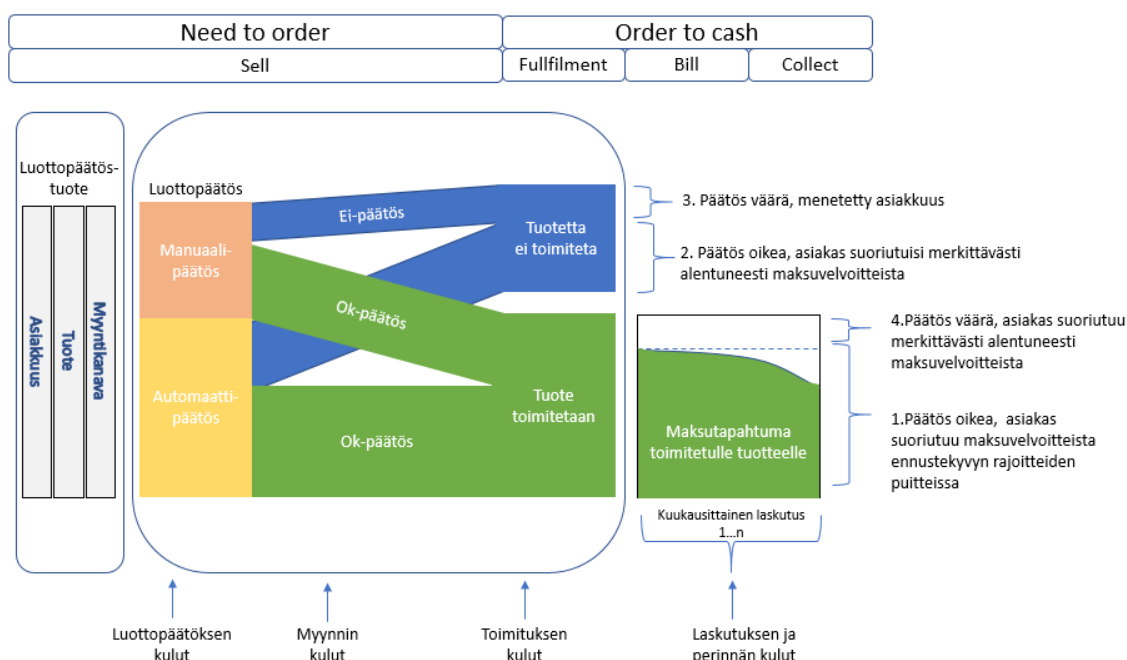
Kuva 7 Customer-prosessiryhmä

(Lähde: Telian prosessidokumentaatio)

Ydinprosessit ja niiden osaprosessit muodostavat vastuukokonaisuuksia ja ohjaavat organisoitumista. Funktionaalisen organisaatorakenteen rinnalla on prosessikokonaisuuksien ympärille koottuja matriisivastuullisia tiimejä. Tavoitteiden osalta matriisiorganisaation ja funktionaalisen rakenteen välillä on usein ristiriitoja. Tavoitteet ovat usein funktionaalisella rakenteella tai osaprosessilla. Luottopäätöksen kannalta tarkasteluna suorituskykymittarit esittäytyvät prosessikohtaisina ja eivät mittaa hyvin luottopäätöksen kaltaisia ilmiöitä, jossa suorituskykyä kuvaavat mitattavat tekijät tapahtuvat eri (ydin)prosesseissa.

3.2 Luottopäätösprosessi

Luottopäätösprosessi on osa Need to order -prosessiketjun päättävää Sell-prosessia. Sell-prosessi vastaa asiakastarpeen ja asiakastietojen tunnistamisesta ja yhteensovittamisesta. Luottopäätös on yksi tarvittavista tiedoista, joiden perusteella muodostetaan ratkaisuehdotus ja saatetaan myyntitapahtuma päätökseen. Lisäksi Sell-prosessi luo ja hallinnoi sopimustietoa sekä tuottaa tarvittavat tiedot arvoketjun seuraavalle prosessille. Kuvassa 8 on esitetty yksinkertaistettu kuvaus siitä miten kulut muodostuvat myynnin yhteydessä ja luottopäätöksen lopputulosvaihtoehdoista.



Kuva 8 Yksinkertaistus luottopäätöksestä ja sen roolista ydinprosessien välissä

(Lähde: Telian prosessidokumentaatiota mukailten 2019)

Myyntitapahtumassa luottopäätös tehdään asiakastietoon ja myytävään tuotteeseen perustuen. Tuotteet ovat luokiteltu tuotealueen siihen liittyvän luototusriskin (low, medium ja high) perusteella. Luottopäätös on päätöspuumalli, jossa yrityksen säännöstein määritellyn luottopäätöspolitiikan toteutumista valvotaan asiakastietoihin perustuvilla kriteeristöillä. Päätöspuu voi eri käsittelyvaiheessa tuottaa joko myöntävän tai kieltävän luottopäätöksen, tai ohjata tekemään manuaalisen luottopäätöksen. Tämä

tarkoittaa sitä, että koko päätöspuun kriteeristöä ei aina käydä läpi. Manuaalisen käsittelyn taustalla on tyypillisesti tilanne, jossa automaattipäätöstä ei voida puuttuvien asiakastietojen perusteella tehdä. Tällaisessa tilanteessa myyjä on yhteydessä luotonvalvontapalveluja tarjoavaan yritykseen saadakseen luottopäätöksen.

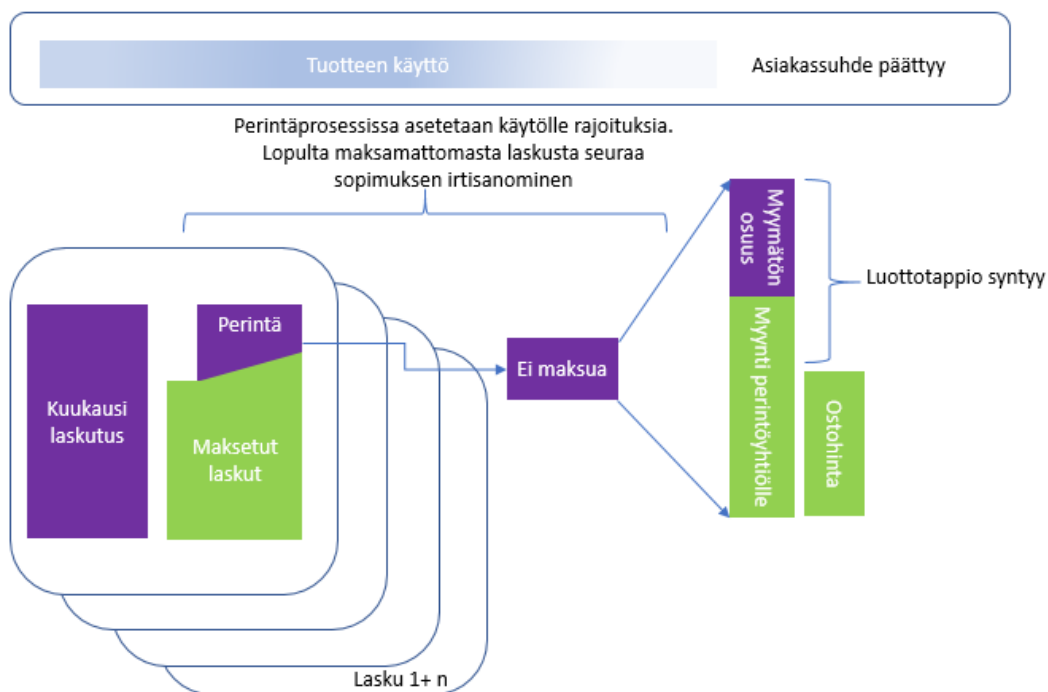
Edellä mainittujen seikkojen lisäksi myyntikanavalla on vaikutusta siihen miten luottopäätösprosessi etenee. Tässä oleellisin ero syntyy sen välillä tekeekö asiakas oston itsenäisesti verkkokaupasta vai myyjän avustamana. Verkkokaupassa luottopäätös tehdään aina ostoskoriperusteisesti kun taas myyjän avustamana useamman tuotteen myynti voidaan suorittaa tuotekohtaisesti. Ostoskorin tapauksessa luottopäätös tehdään kerran korin korkeimman riskiluokan tuotteen tietojen perusteella.

Prosessikartalla luottopäätösprosessilla on hyvin spesifinen rooli. Prosessin suorituskyvyn mittaaminen tässä roolissa kaventaisi katsontakannan kykyyn maksimoida myynti. Luottopäätösprosessi pyrkii tämän lisäksi minimoimaan myynnin kuluja. Virheellisten luottopäätösten kustannukset ovat hyvin erilaiset riippuen siitä onko kyse kielteisestä tai myönteisestä päätöksestä. Tilanteissa, jossa asiakas saanut kielteisen päätöksen kustannus muodostuu menetetyksi asiakkuuden arvosta sekä myynnin prosessointikuluista. Myönteisten virheellisten päätösten osalta näiden lisäksi syntyy myynnin, toimituksen sekä perinnän kuluja.

3.3 Luottotappio

Tämän tutkimuksen kontekstissa luottotappio määritellään maksamattomaksi myyntisaatavaksi, joka eräpäivän jälkeisten perintätoimenpiteiden jälkeen merkitään kirjanpidossa luottotappioksi. Laki saatavien perinnästä määrittelee perinnän toimenpiteiksi, joiden tarkoituksena on saada velallinen vapaaehtoisesti suorittamaan erääntynyt velkojan saatava (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 1 §). Kuvassa 9 esitetään laskutus- ja perintäprosessin eteneminen luottotappioiden näkökulmasta.

Laskutus tyypillisesti tapahtuu kerran kuukaudessa ja mikäli maksu jää suorittamatta eräpäivään mennessä, alkaa laskun perintäprosessi. Tuotteen käyttö ja kuukausittainen laskutus jatkuu muodostaen uusia laskuja. Uudella laskulla on oma itsenäinen käsittelynsä ja aikataulu. Laskun perintäprosessin edetessä palveluiden käytölle asetetaan rajoituksia päätyen lopulta sopimuksen irtisanomiseen. Luottotappiomerkinän saavat avoimet myyntisaatavat, joiden maksun suorittamisen poisjäämistä perinnän kautta voidaan pitää perustellusti varmana. Mikäli ei ole mitään erityistä syytä olettaa laskun suorittamiselle muuta ajankohtaa (esimerkiksi asiakkaan kanssa sovittu maksuaika) niin oletama maksun suorittamisen poisjäämisestä tehdään perustuen aikaan. Merkintä tällöin tapahtuu laskun eräpäivästä 90 päivän kuluttua. Perintäyhtiö ostaa osan luottotappiomerkinän saaneista laskuista merkinnän yhteydessä. Perintäyhtiön motiivi maksamattomien laskujen ostoon on niiden oma ansaintalogiikka liittyen laskujen ulosotto-perintään.



Kuva 9 Laskutus- ja perintäprosessi luottotappioiden näkökulmasta

(Lähde: Telian prosessidokumentaatiota mukailten 2019)

3.4 Haastattelujen tulokset

Haastatteluille ei haettu kappalemäärällisesti suurta aineistoa kaikkien niiden yrityksen työntekijöiden joukosta, jotka ovat tavalla tai toisella tekemisissä luottopäätösprosessin kanssa. Pyrkimys oli saada lisäymmärrystä sille mikä rooli luottopäätösprosessilla on sidosryhmän tavoitteissa ja niiden saavuttamisessa. Haastattelujen tavoitteiden kannalta oli mielekästä haastatella sidosryhmien esimiesasemassa olevia henkilöitä, jotta saataisiin laaja käsitys sidosryhmien tämän hetken sekä tulevaisuuden tavoitteista.

Sama asia mikä antoi alkusysäyksen tämän tutkimuksen aloittamiselle, yrityksen kasvanut kiinnostus sen prosessien suorituskyvystä, oli tunnistettavissa haastatteluiden vastauksista. Aihepiiriä oli työstetty aiemmin vastaajien yhteisissä foorumeissa. Lisäksi aiheesta keskusteltiin vastaajien kanssa ennen haastattelutilaisuutta. Tämä vaikutti siihen, että vastaukset olivat jossain määrin samankaltaisia ja keskusteluissa piti pitää mielessä haastattelujen päämäärä saada sidosryhmänäkemyksiä suuremmin esille.

Keskusteluissa nousi esille viisi aihealuetta, jotka ovat osin päällekkäisiä etenkin taustalla olevien haasteiden näkökulmasta. Alueet ovat ryhmitelty johdettavan asian mukaan.

Luottotappioiden ennustettavuus

Talous tuottaa yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi taloudellisia laskelmia ja tässä onnistumisen kannalta kriittistä on kyky ennustaa lukuja oikein. Luottotappioiden osalta tarkkojen ennusteiden tekeminen koettiin haasteelliseksi puutteellisen läpinäkyvyyden vuoksi. Ongelma voitiin jakaa kahteen läpinäkyvyyden osa-alueeseen. Luottotappio on kirjapidon ylätasolle summautunut kuluerä ja kirjapidon järjestelmät eivät tuota monipuolisesti tietoa millaiset tuotteet tai asiakkaat ovat kuluerän takana. Toiseksi haasteeksi koettiin ilmiön toteuman suuri vaihteluväli. Talouden ennusteet tehdään trendeihin perustuen ja ennustettavien suureiden suuri hajonta vaikeuttaa trendimuutosten havainnointia ja ennusteen hyvyden arviointia. Tuloksista ei

ainoastaan pitäisi pystyä selittämään auki hajonnan takana olevat prosessisidonnaiset tekijät vaan on kyettävä myös tuottamaan tarvittavat tiedot niiden huomioimiseksi ennusteissa niissä puitteissa kuin mahdollista. Kaikki ilmiöt eivät ole luonteeltaan sellaisia, joille voisi tuottaa tietoa ennusteiden tekemisen tueksi mutta paremmalla läpinäkyvyydellä parannetaan näiden aikaista havainnointia.

Taloudellinen tehokkuus

Taloudellisella tehokkuudella pyritään määrittämään optimaalinen kassavirta panostuksiin nähden asiakkaan eri elinkaaren vaiheissa. Luottopäätösprosessin näkökulmasta tehokkuus tarkastelu voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Asiakkaaksi tulo vaiheessa taloudellinen tehokkuus kuvaa prosessin kykyä valitulla riskitasolla maksimoida myyntiä ja minimoida siitä aiheutuneita kustannuksia. Tässä avainasemassa on luottopäätösten automaatioaste. Tuotteiden käyttövaiheessa tehokkuustarkastelu liittyy maksamiseen, jossa syntyy prosessikuluja kuten virhekäsittelyt sekä hyvitykset ja lisäksi eri laskutustavoilla on erilainen kulurakenne. Luottopäätösprosessin kannalta taloudellinen tehokkuus asiakassuhteen päättyessä koskee luottotappion käsittelyä.

Maksukyvykkyydetiedon hyödyntäminen markkinointi- ja asiakashoidollisissa toimenpiteissä

Luottopäätösprosessin taustalla olevalle kyvykkyydelle tuottaa tietoa maksukyvyistä nähtiin mahdollisuuksia markkinoinnin ja asiakashoidollisten toimenpiteiden tehostamisessa sekä asiakaskokemuksen parantamisessa.

Luottopäätösprosessin kehittäminen

Läpinäkyvyys teemana nousi esille myös luottopäätösprosessin kehittämistarpeita käsittelevissä keskusteluissa. Luottopäätösprosessin tavoite on optimoida myyntiä suhteessa sen tuottamaan liikevaihtoon mikä käytännössä tarkoittaa kykyä toimia valitulla riskitasolla. Laskentamallien kehittäminen edellyttää kykyä arvioida muutosten vaikutusta. Läpinäkyvyys myönteisissä ja kielteisissä päätöksissä tarkoittaa samaa asiaa mutta ilmenee eri tavalla. Kielteisten päätöksien arvioinnissa korostuu

järjestelmän testaus- ja simulaatiokyvykyys. Myönteisten päätösten osalta toteumia voidaan käyttää luottopäätösmallin arvioinnissa ja kehityksessä.

Luottopäätösten automaatioaste kuvaa manuaalisten luottopäätösten suhdetta automaattisesti tehtyihin päätöksiin. Tämä voidaan hyvin ymmärtää prosessin laatua kuvaavaksi mittariksi. Korkea automaatioaste on tärkeä asiakokemuksen kannalta. Manuaaliset luottopäätökset aiheuttavat poikkeuksetta aikaviiveitä myyntitapahtumaan mikä puolestaan heikentää asiakkaiden halukkuutta edetä ostotapahtumassa. Asiakaskokemusten lisäksi manuaaliseen luottopäätöksen tekoon liittyy suoria ja epäsuoria kustannuselementtejä. Suorille kustannuksille voidaan laskea yksikkökustannus, epäsuorat kustannukset syntyvät asiakkuuden aikana manuaalipäätöksen muista prosessointikuluista. Manuaalipäätöksen tuloksena ostoon tyypillisesti liittyy normaalista prosessista poikkeava elementti kuten etukäteismaksu tai pantti jonka käsittelyyn käytetään resursseja.

Luottopäätösprosessin pitäisi kyetä reagoimaan ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. Tämä edellyttää järjestelmältä muunneltavuutta sekä reagointikykyä, että muutoksia voidaan ottaa käyttöön nopealla aikataululle kohtuullisin kustannuksia tarpeen niin vaatiessa.

Viestinnällinen haaste

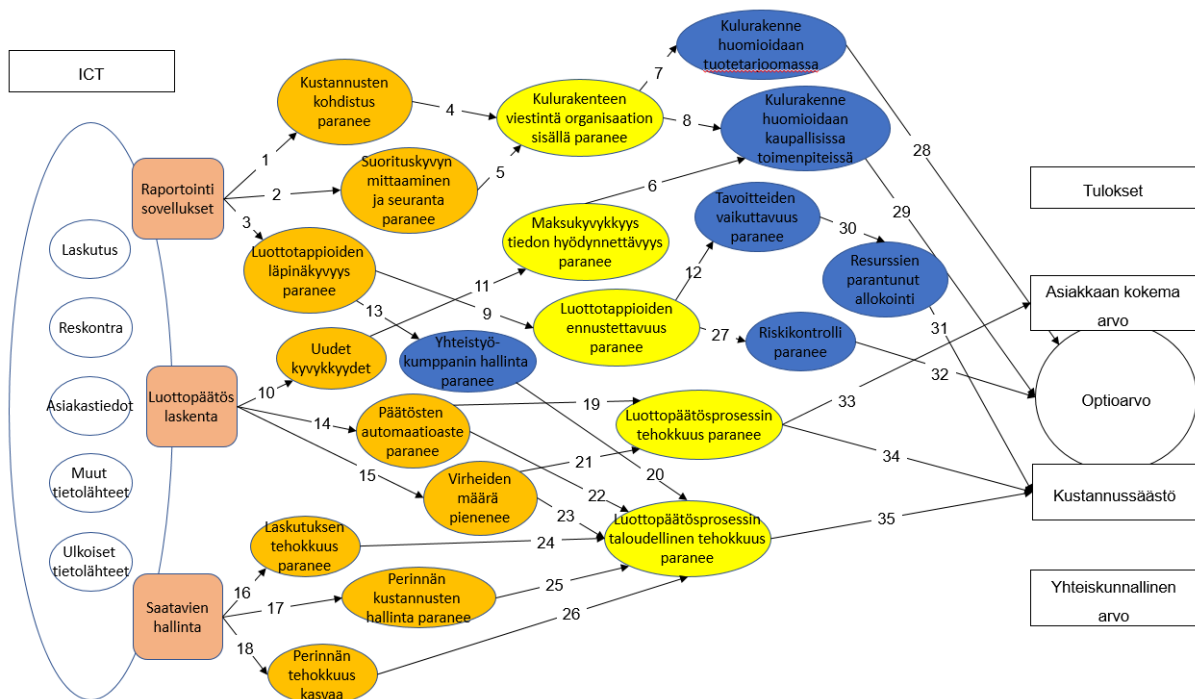
Luottopäätösprosessi toimii myynnin portinvartijana toteuttaen yrityksen luotonantopolitiikkaa. Jotta luotonantopolitiikka olisi jotain muutakin kuin reagointia tapahtumiin niin se pitäisi huomioida yrityksen toiminnassa laajemmin. Haastateltavat kokivat haastavaksi kommunikoida merkityksellisellä tavalla yksiköiden välillä luottopäätösprosessin luonnetta myyntitapahtumassa ja luottotappioiden katevaikutusta. Yksiköiden tulisi huomioida nämä asiat uusien toimenpiteiden suunnittelussa ja niiden tulosten seurannassa sekä nykyisen toiminnan tulosten arvioinnissa. Sidosryhmien välillä oli eroa siinä missä laajuudessa luottopäätösprosessin koettiin vaikuttavan omien ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tunnistettiin tarve yhteiselle kielelle puhuttaessa luottopäätösprosessista ja sen sisällöstä. Mittaaminen ja tavoitteellistaminen ovat

tehokkaita keinoja viestiä asiasta. Tuotettavan mittariston pitäisi kyetä tavoitteellistamaan ilmiö tavalla, jolla toimintaa pystytään arvioimaan ja kehittämään.

3.5 Luottopäätösprosessi ja hyötymekanismi

Tässä kappaleessa on sovellettu teoriaviitekehyksessä esiteltyä ICT hyötymekanismien analysointimallia sidosryhmähaastatteluiden tuloksille. Tavoitteena kappaleessa on tutkia miten malli soveltuu tilanteeseen, jossa lähestymiskulma on haastatteluiden tuloksena saadut organisaation tavoittelemat hyödyt ja pyrkimyksenä on ymmärtää niitä mahdollistavia liiketoimintaprosesseja. Mallin soveltamisessa ei otettu kantaa siihen onko hyötyjen muodostumisen välillä oleva ehto riittävä vai pitääkö useamman ehdon yhtäaikaisesti toteutua. Mallinnus on toteutettu ylätasolla ja jokainen ehto on riittävä mutta vaikutusta voitaisiin ajatella olevan siinä missä määrin hyöty toteutuu.

Mallin ICT kerroksen muodostaa taustalla olevat järjestelmät, jotka tuottavat luottopäätösprosessissa hyödynnettävät tiedot. Mallissa ensimmäisen asteen mahdollistajina kolmeen osaan jaettu kokonaisuus, joita käsiteltiin mallin mukaisesti sovelluksina. Sovellukset ovat luottopäätöksen laskentatoiminnallisuus, saatavien hallinta sekä kokonaisuuden kattava raportointikyvykyys. Toisen kiinnkohdan lähestymistavassa tarjosi sidosryhmähaastatteluissa esille tulleet asiat, jotka mallissa esitettiin tavoiteltavien hyötyjen muodossa (Kuvassa 10 keltaisella merkitty 5 hyötyä). Näiden välille haettiin ylätasoon hyötyjä, joiden syntymisen sovellusten tulisi mahdollistaa ja jotka puolestaan mahdollistaisivat haastatteluiden tuloksina saatujen hyötyjen muodostumisen. Hyötyjen toteutumisen ehtoja ilmentävät kuvan nuolet on kuvattu liitteessä 2.



Kuva 10 Luottopäätösprosessin hyötymekanismi

Valitulla lähestymistavalla tunnistettiin yhdeksän hyötyä, joiden toteutuminen tulisi luottopäätösprosessissa mahdollista. Nämä muodostavat mallin johdettavat liiketoiminta-ajurit, kuvassa nämä ovat merkitty oranssilla värillä.

Organisaation sisäisen viestintähaasteen sekä talouden luottotappiokuluerän ennustuskyvyn parantamiseen liittyvän haasteen johdettavat tekijät liittyivät raportointia tukevan ympäristön kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen. Tekninen kyvykkyys kohdentaa kustannuksia ja sitä tukevat mittarit eivät kuitenkaan koettu korjaavan viestintähaastetta ilman sidosryhmien sitoutumista. Seurattavien mittareiden luominen kuitenkin nähtiin tarpeellisena askeleena yhteisen kielen löytämiseksi, ennen kuin luotuja mittareita tavoitteellistetaan.

Luottopäätöslaskennan testaus- ja simulaatiokyvykkyksiä sekä reagoitukykyä kehittämällä haetaan vaikutusta luottopäätösprosessin tehokkuuden paranemiseen. Tehokkuus parannukset olisi saavutettavissa kyvykkyysien mahdollistaman luottopäätösten paremman laadun ja sen automaatioasteen noston kautta. Maksukyvykkyys tiedon hyödyntäminen markkinoinnissa ja asiakashoidollisissa

toimenpiteissä riippuen käyttötarkoituksesta tarvitsee uusia maksuvalmiustiedon laskennan kyvykkyyksien kehittämistä tai olemassa olevan toiminnallisuuden käyttämistä uudella tavalla.

Luottopäätösprosessin taloudellinen tehokkuuden parantumisen mahdollistavat hyödyt ovat niitä toiminnallisuuksia, jotka pienentävät eri prosessien aiheuttamina kustannuksia.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luottopäätösprosessin sidoksia kohdeyrityksen liiketoimintaan kartoitettiin sidosryhmien teemahaastatteluin. Liiketoiminnan kannalta merkitykselliset tekijät olivat löydettävissä taloudellisen tehokkuuteen tähtäävissä toimenpiteissä ja niiden tukemisessa. Toimenpiteet voidaan luokitella joko suoraan taloudelliseen tehokkuuteen tähtääviksi tai siihen tähtäävien prosessien tukemiseksi. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, jolloin luotettavuus tarkastelu saa eri merkityksen kuin tilastollisia menetelmiä käytettäessä. Keskeiseksi validiuden muodoksi nousee rakennevalidius, joka kuvaa sitä koskeeko tutkimus sitä mitä sen oletetaan koskevan (Hirsjärvi, Hurme 2015 s.187). Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan käymällä saatuja tuloksia haastateltavien kanssa.

Luottopäätösprosessin suora taloudellinen tehokkuus määräytyy sen kyvykkyydestä optimoida myynti sekä syntyvät kulut. Tähän päästään tuottamalla mahdollisimman täsmällisiä luottopäätöksiä valitulla riskitasolla sekä minimoimalla luottopäätöksestä aiheutuneet kulut. Kulujen minimoinnissa luottopäätösten automaatioaste on avainasemassa. Luottopäätöksen optimointi edellyttää laskentamallin sekä prosessin kyvykkyyksien jatkuvaa kehittämistä. Laskentamallin kehittämisen kannalta tärkeimmiksi asioiksi nousivat järjestelmän simulointi- ja testausmahdollisuuksien kehittäminen sekä päätösten automaatioaste. Prosessin kyvykkyyksien osalta reagointikyvykkyys ympäristön muutoksiin koettiin tärkeimmäksi ominaisuudeksi.

Välillisesti luottopäätösprosessi tukee taloudellista tehokkuutta tuottamalla läpinäkyvyyttä luottotappioiden syihin ja siihen liittyvien prosessien kulurakenteeseen. Puutteellinen läpinäkyvyys koettiin heikentävän taloudellisten ennusteiden laatimista luottotappioiden osalta. Läpinäkyvyyttä voidaan parantaa tuottamalla päätöksenteon tueksi informaatiota, jossa perintäprosessin aiheuttama hajonta luottotappioluvuissa on erotettu taustalla olevasta todellisesta myyntiprosessin aiheuttamasta luottotappiokulusta. Toinen välillinen tapa tuottaa taloudellisesta tehokkuutta on tuottaa kyvykkyyksiä, joita muut prosessit voivat huomioida olisi kyse markkinointi ja

asiakashoidollisista toimenpiteistä tai kaupallisten toimenpiteiden suunnittelusta tai seurannasta.

Viitekehyksessä esitetty lähestymistapa luottopäätösprosessin ja haastatteluissa esille tulleen tavoiteltavien väliselle hyötymekanismiin mallintamiselle koettiin ylätasolla toimivaksi lähestymistavaksi. Malli tarjosi visuaalisen tavan kuvata miten arvo muodostuu luottopäätösprosessin ja sidosryhmien välillä.

Työssä lähestyttiin yleisellä tasolla hyötyjen vaikutuksia ja niiden toteutumisehtoa. Kohdeyrityksen kannalta voisi olla mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus havaituista hyötyelementeistä yksityiskohtaisella tasolla. Esimerkiksi tutkia miten luottopäätöksen automaatioastetta voitaisiin hallitusti nostaa. Jatkotutkimuksen aiheena voisi myös olla tutkia eri menetelmiä luottotappion ennustekyvyn parantamiseksi joko talouden ennustamisen näkökulmasta tai lähestymälle ennustekyvyn kehittämistä asiakastasolla luottopäätösprosessin ja maksukyvyn näkökulmasta.

5 KIITOKSET

Haluan kiittää oppilaitostani LUT-yliopistoa mahdollisuudesta jatkaa kesken jääneitä opintoja sekä työyhteisölle avusta ja kannustuksesta kandidaatin teon aikana. Kiitokset myös vanhemmille ja siskoille lasten hoito- ja muusta avusta kuluneen kesän aikana. Erityiskiitos Nellalle, kun kannustit isää projektin ajan.

6 LÄHTEET

Basset Telecom Report. Following the money – the drivers of fraud. Saatavissa: https://www.gsma.com/membership/wp-content/uploads/2012/03/Following_the_money_the_drivers_of_fraud.pdf

Davenport, T. 1993. Process innovation: reengineering work through information technology. United States of America. Ernst & Young

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. Jyväskylä. Gummerus.

Harrington, H. J. 1991. Business process improvements: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness. United States of America. McGraw-Hill Inc

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015 Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö [E-kirja]. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki. Talentum

Kauppalehti 4.4.2019. Jo yli 8 prosentilla aikuisista on maksuhäiriömerkintä. 25-44-vuotiaat erottuvat joukosta. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jo-yli-8-prosentilla-aikuisista-on-maksuhairiomerkinna-25-44-vuotiaat-erottuvat-joukosta/90993a8c-e57b-4bd5-8009-85fe01efd8be>

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy

Laamanen, K. 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. 2.painos. Tampere. Tammer-paino Oy

Laamanen, K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo, Redfina Oy

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus

Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513, 1 §:Soveltamisala. [WWW-dokumentti]. [viitattu 26.8.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513>

Lillrank, P. & tutkijaryhmä 1997: Tie Tekniikasta Tuloksiin: Informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutus liiketoimintaprosesseihin. Tampere, Otatieto Oy

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen tekninen yliopisto. Teknis - taloudellinen tiedekunta

Neely, A & Bourne, M. 2000. Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, vol. 4 no. 4. pp. 3–6

Robson, I, 2004. From process measurement to performance improvement. *Business Process Management Journal*. Vol. 10 No. 5, 2004 pp. 510–521

Sergel Asiakaskokemus. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.8.2019]. Saatavissa: <https://sergel.fi/asiakaskokemus/>

Suomen asiakastieto: Maksuhäiriötilastot Q1-Q2 2018. [WWW-dokumentti]. [viitattu 14.5.2019]. Saatavissa:

https://www.asiakastieto.fi/media/press_room/1/releases/maksuhairiotilastot-1-6-2018-henkilot.pdf

Suomen virallinen tilasto (SVT): Ulosottoasiat [verkkojulkaisu].

Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu 14.5.2019]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/til/uloa/index.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Velkajärjestelyt [verkkojulkaisu].

Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu 14.5.2019]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/til/velj/index.html>

Telia Company Annual and Sustainability Report January –2018. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.8.2019]. Saatavissa:

<https://www.teliacompany.com/globalassets/telia-company/documents/reports/2018/annual-report/telia-company--annual-and-sustainability-report-2018.pdf>

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli – itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd

Uncitral 2013. Indicators of Commercial Fraud Prepared by the UNCITRAL Secretariat: Recognizing and Preventing Commercial Fraud. Vienna, United Nations

Zelt, S & Schmiedel, T & vom Brocke, J. 2018. Understanding the nature of processes: an information processing perspective. *Business Process Management Journal*. Vol. 24 No. 1, 2018 pp. 67–88

LIITE 1: TEEMAAHAASTETTELURUNKO

- Sidosryhmän määrittäminen: Tehtävä, toiminto/prosessi
- Luottopäätösprosessin rooli sidosryhmän tekemisessä.
 - o Miten luottopäätökset ja/tai luottotappio esittäytyy heidän vastaamassa alueessa(tai jossain muualla).
 - o Onko vastuualueessa erityispiirteitä, joihin pitäisi syventyä?
- Mitä heidän pitää/haluaisi tehdä perustuen luottopäätösprosessin tuotoksiin?
- Nykytilan haasteet ja hyvät puolet?
- Tavoitetila, mitä mahdollisuuksia vastaaja näkee hyödyntämisessä

LIITE 2: ICT-MALLIN VAIKUTUSNUOLET

	EHTO-sana lisätty mikäli vaikutuksella toteutumisehto
1	EHTO: Kaikki oleelliset prosessiin liittyvät tiedot on kerätty niitä tuottavista järjestelmistä, tallennettu soveltuvalla tarkkuuden tasolla ja tiedot ovat yhdistettävissä keskenään ja muiden tietolähteiden kanssa
2	EHTO: Kaikki oleelliset prosessiin liittyvät tiedot on kerätty niitä tuottavista järjestelmistä, tallennettu soveltuvalla tarkkuuden tasolla ja tiedot ovat yhdistettävissä keskenään ja muiden tietolähteiden kanssa
3	EHTO: Kaikki oleelliset prosessiin liittyvät tiedot on kerätty niitä tuottavista järjestelmistä, tallennettu soveltuvalla tarkkuuden tasolla ja tiedot ovat yhdistettävissä keskenään ja muiden tietolähteiden kanssa
4	EHTO: Luottotappion kulurakenne pystytään kohdistamaan tuotteelle/toiminteelle mikä on sen aiheuttanut
5	EHTO: Luodaan mittaristo, jolla voidaan todentaa ja seurata kulujen muodostusta
6	EHTO: Maksukyvykkyys tieto on teknisesti tarjolla ja se tiedon hyödyntämiseen liittyvät ehdot on tarkistettu
7	EHTO: Organisaatiossa ymmärrys miten asiakkaan maksukyvykkyys vaikuttaa tuotteen saatavuuteen ja kannattavuuteen
8	EHTO: Organisaatiossa ymmärrys miten asiakkaan maksukyvykkyys vaikuttaa kaupallisiin toimenpiteisiin
9	EHTO: Ennusteita tukeva materiaali tuotetaan automaattisesti niitä hyödyntäville tahoille
10	EHTO: Selvitetään maksukyvykkyys tiedon hyödynnettävyys eri toimenpiteissä sekä mitä tietoa ja toiminnallisuuksia suunnitellut toimenpiteet vaatisivat
11	EHTO: Uudet kyvykkyudet tuotetaan tavalla, että ne on hyödynnettävissä toimenpiteissä
12	Parantunut ennusteiden laatu mahdollistaa tarkemman toimenpiteiden suunnittelut tavoitteiden saavuttamiseksi
13	EHTO: Parantunut läpinäkyvyys parantaa keskinäistä kommunikaatiota ja yhteistyötä
14	EHTO: Parantuneella simulaatiokyvykkyydellä kasvatetaan automaattipäätösten osuutta luottopäätösprosessissa
15	EHTO: Ympäristön kehitys(testaus, reagointikyky) mahdollistaa laskentamallin kehityksen
16	EHTO: Maksutapoihin liittyvien kyvykkyyksien kehittäminen ja toimitustietojen laadullinen valvonta

17	EHTO: Perintään liittyvän kustannusrakenteen(suorat ja epäsuorat) sekä perintämenetelmiin liittyvien kyvykkyyksien kehittäminen
18	EHTO: Perintään liittyvien asiakaskontaktointin kehittäminen, esimerkiksi analytiikan keinoin
19	Parantunut automaatioaste parantaa luottopäätösten läpimenoa
20	Parempi yhteistyö vähentää osaoptimointia
21	Virheiden väheneminen luottopäätösprosessissa vähentää kuluja(luottotappiot) ja kasvattaa tuottoja(ei päätökset ja manuaalipäätökset)
22	Parantunut automaatioaste parantaa luottopäätösten läpimenoa, joka ilmenee käytettyjen taloudellisten resurssien parantuneena hyödyntämisenä
23	Virheiden väheneminen edesauttaa taloudellisten resurssien hyödyntämistä
24	Laadukas laskutus edesauttaa taloudellisten resurssien hyödyntämistä
25	Samalla tavalla kuin laskutus niin perintä generoi kuluja, joihin on mahdollista vaikuttaa niin perintätapoja kehittämällä kuin vähentämällä perintään menevien laskujen määrää
26	Tehostunut perintä edesauttaa taloudellisten resurssien hyödyntämistä
27	Parantunut luottotappioiden ennustekyky mahdollistaa paremman riskitason kontrollin
28	Tuotteita suunniteltaessa olisi mahdollista sisällyttää tuotteeseen ominaisuuksia, jotka pienentäisivät tuotteiden luottotappioriskiä
29	Kaupallisia toimenpiteitä suunniteltaessa voisi huomioida luottotappioiden katevaikutuksen
30	Resurssit allokoituu tehokkaasti, tilanteessa jossa suunnitelluilla toimenpiteillä saavutetaan tavoitellut tulokset
31	Tehokas resurssien hyödyntäminen vähentää hukkakäyttöä ja sitä kautta ilmenee kustannussäästöinä
32	Parantunut mahdollistaa operoinnin halutulla riskitasolla
33	Asiakas saa mahdollisimman oikean luottopäätökset automaattisesti ilman odottelua
34	Parantunut luottopäätösprosessin tehokkuus ilmenee kustannussäästöinä
35	Parantunut luottopäätös- ja perintäprosessin taloudellinen tehokkuus ilmenee kustannussäästöinä