

# SÄHKÖSAATAVIEN PERINNÄN ULKOISTAMINEN

Case: Sähköyhtiö X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö AMK  
Syksy 2011  
Henna Jaatinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HENNA JAATINEN: Perinnän ulkoistaminen  
Case: Sähköyhtiö X

Taloushallinnon opinnäytetyö, 50 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö käsittelee perinnän ulkoistamista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perinnän nykytilanteen toimivuus, sen ulkoistamismahdollisuuksia sekä ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä, riskejä ja niiden hallintakeinoja. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Sähköyhtiö X. Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, sillä yrityksessä on mietitty perinnän ulkoistamista ja tehostamista.

Työn teoriaosuus perustuu alan kirjallisuuteen, lainsäädäntöön sekä internet-artikkeleihin. Teoreettisessa osuudessa käsitellään yksityisoikeudellisten sähkösaatavien perintää, siihen liittyviä säädöksiä ja hyvää perintätapaa. Lisäksi käsitellään ulkoistamista, sen syitä, hyötyjä ja riskejä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineisto empiiriseen osuuteen on hankittu havainnoimalla ja haastattelemalla. Osuudessa kuvataan case-yrityksen nykyinen perintäprosessi sekä sen hyvät ja huonot puolet. Lisäksi perehdytään ulkoistamisen mukanaan tuomiin riskeihin ja mahdollisuuksiin. Tutkimuksen mukaisesti perintä tai sen osat sopivat jossain määrin ulkoistettavaksi. Halu keskittyä ydinosaamiseen nähtiin pääsyyntä ulkoistamisen kannattavuuteen. Tämän lisäksi tärkeinä asioina pidettiin resurssien vapautumista sekä prosessin tehostumista.

Riskeinä pidetään erityisesti muutosvastarintaa henkilöstön ja asiakkaiden taholta sekä palveluntuottajan ja yrityksen väliseen yhteistyöhön liittyviä ongelmia. Ulkoistamisen riskejä minimoidakseen yrityksen täytyykin kiinnittää erityistä huomiota muutoksesta tiedottamiseen ja kumppanin valintaan sekä laatia molempia osapuolia miellyttävä sopimus, jotta yhteistyö toimii pitkällä tähtäimellä.

Opinnäytetyön tulokset ovat suuntaa antavia, mutta voimme niiden pohjalta todeta, että ulkoistaminen on hyvä keino kohdeyrityksen perinnän tehostamiseksi. Opinnäytetyötä tehdessä syntyi ideoita myös jatkotutkimuksille. Ulkoistamishankkeen eteneminen Sähköyhtiö X:ssä olisi mielenkiintoinen ja hyvä jatkotutkimuskohde, sillä sitä ei tässä työssä käsitelty.

Avainsanat: Yksityisoikeudelliset saatavat, vapaaehtoinen perintä, ulkoistaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HENNA JAATINEN: Outsourcing of debt collection  
Case: Sähköyhtiö X

Bachelor's Thesis in Financial Management, 50 pages, 4 appendixes

Autumn 2011

## ABSTRACT

---

This thesis deals with outsourcing of debt collection. The aim of this study is to find out benefits and risks of outsourcing of debt collecting and how to minimize them. The commissioner of this thesis is energy company called Sähköyhtiö X. The subject of this study is very prevailing because there have already been discussion of outsourcing and intensification of debt collection.

The theoretical background of the study is presented first. It introduces the voluntary debt collection process and regulations and methods related to it. And, the emphasis is placed on a private debt. In addition, the theoretical part of the study describes the outsourcing process and its reasons, opportunities and risks. Sources for the study include thematically related publications, laws and the Internet.

This thesis is a case study and was done using qualitative research methods. The data was gathered by observation and through an interview. The empirical section of the study consists of the description of the debt collection process with its pros and cons at the case company. It also presents outsourcing process and risks and opportunities related to it.

The study results that all the debt collection functions or their parts are more or less suitable for outsourcing. The main reason for outsourcing is company's wish to focus on its core business. Also needs to optimize debt collecting and to release resources, can be considered to be main reasons for why outsourcing is worthwhile.

Particular risks are considered to be resistance to change from the staff and the clients. Also problems related to the co-operation between a service provider and the company can be seen as a problem. In order to minimize outsourcing risks one has to pay special attention to the selection of the service provider, the publicity and the careful preparation of contract.

The conclusions of this thesis are only directional, but we can make the conclusion, that it is possible to optimize case company's debt collection process by outsourcing it or special parts of it. Doing this thesis couple of ideas came up for follow-up studies. For example, the progress of the outsourcing project in Sähköyhtiö X could be interesting and good one, because it was not studied in this thesis.

Key words: private debt, voluntary debt collection, outsourcing

## SISÄLLYS

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1       | JOHDANTO                                | 1  |
| 1.1     | Tavoitteet ja tutkimusongelmat          | 2  |
| 1.2     | Tutkimusmenetelmät ja materiaali        | 2  |
| 1.3     | Työn rakenne ja rajaus                  | 3  |
| 2       | SÄHKÖSAATAVIEN VAPAAEHTOINEN PERINTÄ    | 4  |
| 2.1     | Vapaaehtoisen perinnän edellytykset     | 6  |
| 2.1.1   | Toimitusvelvollisuus                    | 7  |
| 2.1.2   | Sähkö sopimukset toim.ehdot             | 8  |
| 2.1.3   | Vakuus ja ennakkomaksu                  | 10 |
| 2.1.4   | Sähkösaatavien laskutus                 | 11 |
| 2.2     | Vapaaehtoinen perintä                   | 15 |
| 2.2.1   | Hyvä perintätapa                        | 15 |
| 2.2.2   | Maksumuistutus                          | 17 |
| 2.2.3   | Maksusuunnitelma                        | 17 |
| 2.2.4   | Sähkötoimituksen keskeyttäminen         | 18 |
| 3       | ULKOISTAMINEN                           | 19 |
| 3.1     | Ulkoistamisen lähtökohdat               | 20 |
| 3.1.1   | Nykytilanteen analyysi                  | 20 |
| 3.1.2   | Muutostarpeiden määrittely              | 22 |
| 3.1.3   | Ulkoistamistrategia                     | 23 |
| 3.2     | Ulkoistamisvaihtoehdot                  | 24 |
| 3.2.1   | Kaikkien toimintojen ulkoistaminen      | 25 |
| 3.2.2   | Vain järjestelmien ulkoistaminen        | 25 |
| 3.2.3   | Osan toiminnoista ulkoistaminen         | 26 |
| 3.3     | Ulkoistamisen hyödyt                    | 27 |
| 3.4     | Ulkoistamisen riskit ja niiden hallinta | 29 |
| 4       | CASE: SÄHKÖYHTIÖ X                      | 31 |
| 4.1     | Tutkimuksen toteutus                    | 31 |
| 4.2     | Perinnän nykytilanne                    | 33 |
| 4.2.1   | Vahvuudet                               | 37 |
| 4.2.1.1 | Heikkoudet                              | 39 |

|         |                              |    |
|---------|------------------------------|----|
| 4.2.2   | Ulkoistaminen                | 41 |
| 4.2.2.1 | Mahdollisuudet               | 41 |
| 4.2.2.2 | Uhat                         | 43 |
| 5       | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 46 |
| 5.1     | Luotettavuus                 | 50 |
|         | LÄHTEET                      | 50 |
|         | LIITTEET                     | 54 |

# 1 JOHDANTO

Reaalitalouden taantumien seurauksena luotolla maksaminen ja maksuvaikeudet niin yksityis- kuin yrityssektorillakin ovat yleistyneet saaden aikaan sen, että perittävien määrä on kasvanut ja saatavien kotiuttaminen vaikeutunut. Tämän seurauksena yrityksille onkin tullut ajankohtaiseksi kiinnittää entistä enemmän huomiota perintäprosessin tehokkuuteen. (Intrum Justitia 2011.)

Tehokkaan perintäprosessin tavoitteena on ensisijaisesti kotiuttaa vapaaehtoisesti saatavat kaikkia osapuolia kunnioittaen, lakia ja hyvää perintätapaa noudattaen. Tämän lisäksi tehokkaasti saataviaan perivän yrityksen rahan kiertonopeus paranuu, luottotappiot pienenevät ja samalla se antaa itsestään positiivisen ja ammattitaitoisien kuvan ulkopuolisille. (Lindström 2011, 209.)

Tehostamiseen on olemassa keinoja, mutta viimeaikoina yhdeksi keskeisimmäksi on noussut sen ulkoistaminen. Ulkoistaminen on yksi keskeisistä tavoista kehittää prosesseja. Lyhyesti sanottuna ulkoistaminen tarkoittaa prosessin organisoimista ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27.) Perinnän ulkoistamisella pyritään ensisijaisesti kustannustehokkuuteen, mutta muitakin syitä on olemassa, kuten laskujen maksamisen nopeuttaminen ja henkilöresurssien kohdistaminen asiakaspalveluun tai muuhun ydinliiketoimintaa tukevaan toimintaan.

Yhä useampien energia-alan yritysten hakiessa tehokkuutta perintäänsä ulkoistamisen avulla, on tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimiva Sähköyhtiö X tullut myös tilanteeseen, jossa heidän tulee päättää, ulkoistetaanko perintä tukevaisuudessa.

## 1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perinnän nykytilanteen toimivuutta, sen ulkoistamismahdollisuuksia ja sitä kautta mahdollisesti saatavia hyötyjä, riskejä ja niiden hallintakeinoja.

Tutkimusongelmana on siis selvittää, kuinka perintä toimii nykyisellään case- yrityksessä. Millaisia erityispiirteitä ja ongelmia siihen liittyy? Lisäksi tutkimuksessa haetaan vastausta kysymykseen, kannattaako perinnän ulkoistaminen. Tutkimusongelmasta voidaan johtaa seuraavat kysymykset, joihin haetaan vastausta:

- Kuinka perintä toimii?
- Mitä voidaan ulkoistaa?
- Miksi kannattaisi ulkoistaa?
- Mitä mahdollisia riskejä perinnän ulkoistamiseen liittyy?

Tutkimuksessa ilmi tulleiden tietojen ja kokemusten pohjalta laaditaan yhteenveto siitä, mitä kaikkia asioita kohdeyrityksen tulisi huomioida, jotta perinnän ulkoistamisella saavutettaisiin haluttu lopputulos.

Tutkimuksen tarkoituksena on palvella kohdeyritystä ja sen perinnästä vastuussa olevia henkilöitä, jotta yrityksessä pystyttäisiin tekemään päätös perinnän ulkoistamisen suhteen.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja materiaali

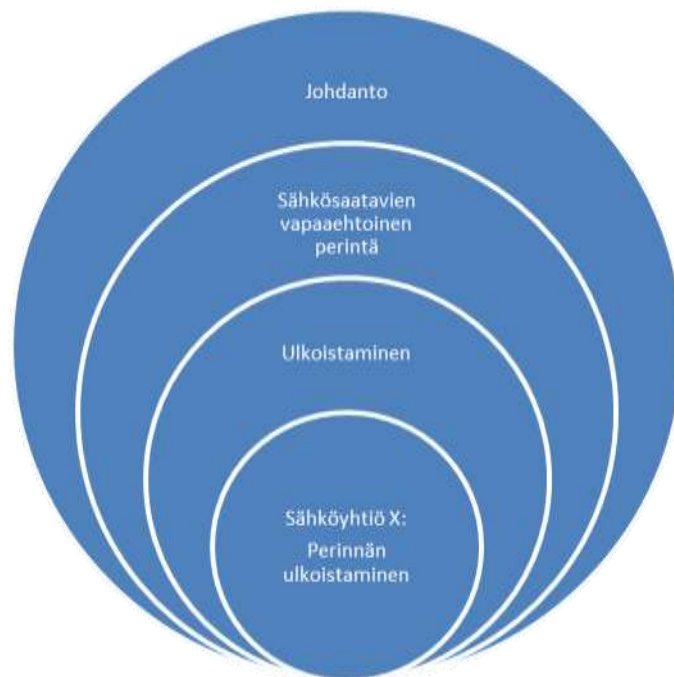
Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa kuvataan tietyn yrityksen perinnän nykytilanne ja sen ulkoistamismahdollisuudet. Tutkimus on kuvaileva, tuoden esiin perintäprosessin etenemisen, siihen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet sekä esittelee sen ulkoistamisen mahdollisuuksia, riskejä ja niiden hallintakeinoja.

Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus suoritetaan ”kirjoituspöytätyönä” perehtymällä perinnästä julkaistuun kirjallisuuteen, lainsäädäntöön, artikkeleihin ja internet-lähteisiin.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan käyttämällä kolmea erilaista kvalitatiivista tutkimusmenetelmää: osallistuva havainnointi, teemahaastattelu ja sähköpostitse toteutettava lomakehaastattelu.

### 1.3 Työn rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö koostuu 5 luvusta. Johdanto esittelee työn aiheen ja tavoitteen sekä määrittelee tutkimusongelman ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään aihetta teoreettisesta näkökulmasta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



Teoriaosuus on jaettu kahteen pääluokkaan, joista ensimmäinen käsittelee sähkösaatavien vapaaehtoista perintää ja toinen ulkoistamista. Molemmat pääluvut on jaettu vielä useisiin alalukuihin.

Ensimmäisessä osiossa käsitellään sähkösaatavien vapaaehtoista perintää, siihen liittyviä säädöksiä ja määräyksiä yksityisoikeudellisten saatavien näkökulmasta katsoen. Yrityssaatavien perintään liittyvät erityismääräykset jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi perinnän teoriakatsauksessa pääpaino on vapaaehtoisessa perinnässä. Myös tutkimus rajataan edellä mainitun mukaisesti, koska empiriaosuudessa kuvataan vapaaehtoisen perinnän prosessia, joka keskittyy sähkösaatavien kotiuttamiseen.

Ulkoistamisen osuudessa käsitellään erilaisia ulkoistamisen edellytyksiä, vaihtoehtoja, sitä kautta saavutettavia hyötyjä, riskejä ja niiden hallintakeinoja. Ulkoistamista käsitellään ulkoistavan yrityksen eli palvelunkäyttäjän näkökulmasta. Palveluntoimittajan näkökulma jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Teoriaosuuden jälkeen tulee työn empiriaosuus, joka käsittelee Sähköyhtiö X:ää. Kyseisessä osuudessa esitellään tutkimuksen toteutus, perinnän nykytilanne ja tutkimuksen sisältö sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisenä eli viidentenä lukuna on yhteenveto. Tämän jälkeen tulevat lähdeluettelo ja liitteet.

## 2 SÄHKÖSAATAVIEN VAPAAEHTOINEN PERINTÄ

Saatavia on perinnän näkökulmasta kahdenlaisia: yksityisoikeudelliset ja julkisoikeudelliset saatavat. Keskeisin erottava tekijä näiden kahden saatavaryhmän välillä koskee niiden täytäntöönpanoa, jonka jälkimmäisessä tapauksessa suorittaa valtion ulosottoviranomainen ilman tuomiota tai päätöstä. (Pönkä & Willman 2005, 17.)

Kaikki saatavat ovat periaatteessa luonteeltaan yksityisoikeudellisia, ellei niistä

ole säädetty erityislainsäädännössä. Tähän ryhmään kuuluvat siis kaikki normaaliassa kaupankäynnissä ja liikesuhteissa erääntyvät saatavat. Yksityisoikeudellisen saatavan perintä ulosoton avulla vaatii aina oikeuden päätöksen. Yritysten välisessä sekä kuluttajakaupassa syntyvät saatavat ovat luonteeltaan yksityisoikeudellisia. (Pönkä & Willman 2005, 17–18.)

Julkisoikeudelliset saatavat perustuvat pääsääntöisesti valtion, kuntien ja kuntayhtymien tuottamiin palveluihin. Tyypillisiä julkisia maksuja ovat esimerkiksi passin, ajokortin ja henkilöllisyystodistuksen hankkimisesta syntyvät maksusuoritteet. On tärkeää tosin muistaa, etteivät kaikki julkisyhteisöjen tuottamat palvelut ja niistä perittävät maksut ole suoraan ulosottokelpoisia. Esimerkkeinä voidaan mainita kuntien yksityisoikeudellisiin saataviin luettavat vesi-, jätevesi-, lämpö- ja energiamaksut. (Pönkä & Willman 2005, 18–19; Myllymäki & Pönkä 2009, 9.)

Saatavien perintä jakautuu vapaaehtoiseen ja oikeudelliseen perintään. Vapaaehtoisella perinnällä tarkoitetaan perintää, jossa saatavat pyritään kotiuttamaan ilman tuomioistuimen tai ulosotto-organisaation apua. Mikäli saatavien kotiuttaminen ei onnistu vapaaehtoisen perinnän keinoja käyttäen, seuraa tätä yleensä oikeudellinen perintä. Tarkoituksena on toteuttaa perintä nopeasti, taloudellisesti ja mahdollisimman vähän velalliselle haittaa tuottaen. Vapaaehtoinen perintä jääkin usein velkojan ja velallisen väliseksi asiaksi, eikä siitä seuraa velalliselle maksuhäiriömerkintää. (Lindström 2011, 174.)

Oikeudelliseen perintään siirrytään yleensä vasta siinä vaiheessa, kun kaikki vapaaehtoisen perinnän keinot on käytetty ilman tulosta. Oikeudellisen perinnän tavoitteena on ensisijaisesti saada velallinen maksamaan velkansa tai tekemään velkojan kanssa maksusopimuksen. Toissijaisena tavoitteena on oikeuden päätöksen eli täytäntöönpanoperusteen hankkiminen. Tätä käyttämällä velkoja voi käyttää ulosottoa apuna saatavan hankkimiseksi velalliselta. (Lindström 2011, 215.)

Tässä luvussa keskitymme vapaaehtoiseen perintään sähkösaatavien osalta. Sähkösaatavien perinnässä sovelletaan Perintälakia, Korkolakia, Sähkömarkkinalakia

sekä Energia Teollisuus Ry:n suosittelemia yleisiä sähkömyynti-, toimitus- ja verkkopalveluehtoja. Ensin käsitellään sähkösaatavien vapaaehtoisen perinnän edellytyksiä; toimitusvelvollisuutta, sopimuksia ja vakuus- ja ennakkomaksua sekä niiden laskutusta. Tämän jälkeen perehdytään sähkösaatavien perinnässä sovellettavaan hyvään perintätapaan, maksumuistutuksen ja maksusuunnitelman keskeiseen sisältöön, niistä aiheutuviin kuluihin ja maksuaikoihin. Lopuksi perehdytään myös tuloksettomien maksumuistutusten seuraukseen – katkaisuilmoitukseen.

## 2.1 Vapaaehtoisen perinnän edellytykset

Velkojan saatava velalliselta perustuu aina saatavan syntyä edeltävään oikeustoimeen. Tällainen oikeustoimi, saatavan peruste, esimerkiksi sähkösaatavien osalta on kuluttajan kanssa tehty sähkömyynti- ja siirtosopimus. (Lindström 2011, 78.) Käyttäjää laskutetaan toteutuneen sähkönkäytön mukaisesti, jolloin maksusuoritus tapahtuu jälkikäteen. Yleisesti, kun tavara toimitetaan tai työsuoritus tehdään ennen aiottua maksusuoritusta, puhutaan luottokaupasta (Lindström 2011, 4). Luotto tosin ei voi olla ainoa käytettävissä oleva maksutapa välttämättömyyspalveluiden, kuten sähkön, tarjonnassa, vaikka maksu perustuukin toteutuneeseen sähkön kulu-tukseen (Kuluttajavirasto 2011). Sähkömarkkinalain mukaisella sähköntoimitus- ja siirtovelvollisuudella varmistetaan sähkön saatavuus myös ei- luottokelpoisten kuluttajien keskuudessa. Sähköntoimittaja on tosin riskialttiissa tilanteessa oikeutettu sähkömarkkinalain mukaisesti vaatimaan kuluttajalta kohtuullisen vakuuden tai ennakkomaksun varmistukseksi saatavien kotiutumisen. Seuraavaksi tarkastellaankin lähemmin edellä mainittua sähkön toimitusvelvollisuutta, sähkö-sopimusta saatavien perusteena sekä sähköntoimittajan mahdollisesti etukäteen vaatimia vakuuksia ja ennakkomaksuja.

### 2.1.1 Toimitusvelvollisuus

Verkonhaltijan tulee pyynnöstä ja kohtuullista korvausta vastaan liittää verkkoonsa tekniset vaatimukset täyttävät sähkönkäyttöpaikat ja sähkön tuotantolaitokset toiminta-alueellaan. Liittämistä koskevien ehtojen ja teknisten vaatimusten tulee olla tasapuolisia sekä syrjimättömiä ja niissä on otettava huomioon sähköjärjestelmän toimintavarmuuden ja tehokkuuden vaatimat ehdot. Verkonhaltijan tulee julkaista liittämistä koskevat tekniset vaatimukset. Verkonhaltijan tulee antaa liittyjälle tämän pyynnöstä kattava ja riittävän yksityiskohtainen arvio liittymiskustannuksista. Jakeluverkonhaltijalla tulee myös olla julkiset yleiset sopimusehdot sellaisille enintään 20 kilovoltin nimellisjännitteellä sähköverkkoon liittyville asiakkaille, jotka eivät ole sähkön tuotantolaitoksia.

(Sähkömarkkinalaki 1172/2004, 9 §.)

Verkonhaltijan on myös verkkonsa siirtokyvyn rajoissa myytävä kohtuullista korvausta vastaan sähkön siirtopalveluja niitä tarvitseville. Verkonhaltijan on järjestettävä toimitetun sähkön mittaus asianmukaisella tavalla ja asiakkaan tulee maksaa verkonhaltijalle aiheuttamansa kohtuulliset mittauskustannukset, (Sähkömarkkinalaki 1172/2004, 10 §.)

Sähkön myynti ei ole enää luvanvaraista. Vähittäismyyjiltä on poistettu alueellinen yksinmyyntioikeus. Toisaalta sähkönmyyjillä ei myöskään ole yleistä velvollisuutta myydä sähköä kaikkialla Suomessa. Kuluttajien ja muiden pienten sähkön käyttäjien etujen turvaamiseksi on sähkömarkkinalaissa asetettu sähkön toimitusvelvollisuus jakeluverkonhaltijan vastuualueella huomattavaa markkinavoimaa omaavalle sähkön vähittäismyyjälle, joka on yleensä kyseisen jakeluverkonhaltijan vastuualueella kuluttajille ja muille pienkäyttäjille enintään sähköä myyvä myyjä. Toimitusvelvollisuus tarkoittaa, että kyseisen vähittäismyyjän on toimitettava sähköä kohtuulliseen hintaan kyseisellä verkkoalueella oleville kuluttajille ja muille sähkönkäyttäjille, joiden käyttöpaikassa on enintään 3x63 ampeerin pääsulakkeet tai joiden vuotuinen sähkönkäyttö on enintään 100 000 kilowattituntia. Toimitusvelvollisuus ei koske mainittua rajaa suurempia sähkönkäyttäjiä, jotka eivät ole

kuluttajia. Toimitusvelvollisuudella taataan, että kuluttajille ja muille sähkön pienkäyttäjille on olemassa vähintään yksi sähköä myyvä yritys. Toimitusvelvollisuuden piirissä olevia asiakkaita varten vähittäismyyjillä tulee olla julkiset sähköenergian myyntihinnat ja -ehdot. Energiamarkkinavirasto valvoo toimitusvelvollisuusmyyntiä ja sen hinnoittelua. (Energiamarkkinavirasto 2011.)

### 2.1.2 Sähkösopimukset

Sähköä koskevat sopimukset voidaan jakaa: liittymis-, sähköverkko – ja sähkönmyyntisopimuksiin. Liittymissopimuksella tarkoitetaan jakeluverkonhaltijan ja sähkönkäyttöpaikan omistajan tai haltijan välistä sopimusta sähkönkäyttöpaikan liittämisestä jakeluverkkoon. Sähköverkkosopimuksella taas tarkoitetaan jakeluverkonhaltijan ja sähkönkäyttäjän välistä sopimusta, joka koskee sähkön siirtämistä jakeluverkon kautta ja muuta siihen liittyvää verkkopalvelua ja sähkönmyyntisopimuksella tarkoitetaan vähittäismyyjän ja sähkönkäyttäjän välistä sopimusta sähköntoimituksesta sähkönkäyttäjälle. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 25 §.)

Jakeluverkonhaltijan on annettava ennen liittymissopimuksen tekemistä liittyjälle ja ennen sähköverkkosopimuksen tekemistä sähkönkäyttäjälle tiedot sopimukseen sovellettavista keskeisistä ehdoista sekä tarjolla olevista sopimuksen sisältöä koskevista vaihtoehdoista, kuten hinnoitteluvaihtoehdoista. Vähittäismyyjän on annettava ennen sähkönmyyntisopimuksen tekemistä vastaavat tiedot sähkönkäyttäjälle. Liittyjälle ja sähkönkäyttäjälle on annettava ainakin seuraavat tiedot:

- palveluntarjoajan nimi ja yhteystiedot;
- tarjottu suoritus tai palvelu ja sen laatu sekä liittymissopimuksen kysymyksessä ollessa liittymän toimitusaika;
- sopimuksen mukaiseen suoritukseen tai palveluun liittyvät mahdolliset ylläpitopalvelut;
- menetelmät, joiden kautta liittyjä tai sähkönkäyttäjä saa tietoja sopimukseen tai siihen liittyviin ylläpitopalveluihin sovellettavista maksuista;

sopimuksen voimassaoloaika sekä sopimuksen uusimiseen ja päättämiseen sovellettavat ehdot;

- sovellettavat vahingonkorvaukset ja muut hyvitykset, jos suorituksen tai palvelun laatu ei vastaa sovittua;
- tiedot käytettävissä olevista riitojenratkaisumenettelyistä sekä niiden vireilepanosta.

Sähköverkkosopimusta tai sähkönmyyntisopimusta koskevia tietoja ei tarvitse antaa, jos sopimus tehdään suullisesti eikä sähkönkäyttäjä tietoja halua. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 25 c §.)

Liittymissopimus on tehtävä kirjallisesti, sillä jakeluverkonhaltija ei saa vedota, jota ei ole merkitty liittymissopimukseen tai josta ei ole muutoin sovittu kirjallisesti. Sähköverkkosopimus ja sähkönmyyntisopimus on sen sijaan tehtävä kirjallisesti vain, jos sopijapuoli sitä vaatii. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 25 d §.)

Jos sähköverkkosopimusta ei ole tehty kirjallisesti, jakeluverkonhaltijan on lähetettävä sähkönkäyttäjälle tiedot tehdystä sopimuksesta sekä siihen sovellettavista hinnoista ja muista ehdoista (vahvistusilmoitus). Vähittäismyyjän on lähetettävä sähkönkäyttäjälle vastaava vahvistusilmoitus muutoin kuin kirjallisesti tehdystä sähkönmyyntisopimuksesta. Vahvistusilmoitus on lähetettävä viivytyksettä ja viimeistään kahden viikon kuluttua sopimuksen tekemisestä. Sopimus katsotaan tehdyksi vahvistusilmoituksen ehdoin, jollei sähkönkäyttäjä vahvistusilmoituksessa mainitussa huomautusajassa ilmoita sopijapuolelleen, ettei hän pidä ilmoitusta sopimusta vastaavana. Huomautusajan on oltava vähintään kolme viikkoa vahvistusilmoituksen lähettämisestä. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 25 e §.)

Liittymissopimus, sähköverkkosopimus ja sähkönmyyntisopimus voidaan tehdä olemaan voimassa toistaiseksi tai määräajan. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus päättyy purkamisen tai irtisanomisen johdosta. Määräaikainen sopimus päättyy määräajan umpeuduttua. Jos liittyjä tai sähkönkäyttäjä on kuluttaja, hän saa kuitenkin irtisanoa myös määräaikaisen sopimuksen samalla tavalla kuin toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen. Tämä ei kuitenkaan koske sähkönmyyntisopimusta,

joka on toimitusvelvollisuuden ulkopuolella. Toistaiseksi voimassa olevat sähköverkkosopimus ja sähkönmyyntisopimus päättyvät ilman eri toimenpiteitä, kun kyseistä sähkönkäyttöpaikkaa koskeva liittymissopimus päättyy. (Sähkömarkkina-laki 466/1999, 25 f §.)

### 2.1.3 Vakuus ja ennakkomaksu

Kuluttajalta voidaan vaatia kohtuullinen vakuus tai ennakkomaksu sopimusta tehtäessä tai sopimuksen ollessa voimassa. Myyntisopimuksen ollessa voimassa vakuutta tai ennakkomaksua voidaan vaatia vain, jos kuluttaja on olennaisesti lainminlyönyt maksuvelvollisuutensa. Myyjällä tulee sekä sopimusta tehtäessä että sen voimassa ollessa olla lisäksi erittäin painava syy vakuus- tai ennakkomaksuvaateelleen. Erittäin painavia syitä voivat olla esimerkiksi: kuluttajan sähkönmyynti on keskeytetty maksulainlyönnin takia, myyjällä on kuluttajalta erääntyneitä sähkönmyyntiin tai sähkötoimitukseen liittyviä saatavia, joiden määrää voidaan pitää huomattavana sähkön laskutuksen määrään nähden tai kuluttajan luottotiedoista ilmenee, että kuluttaja on ilmeisesti kyvytön suoriutumaan sopimukseen perustuvista maksuista. Jos sopimusta tehtäessä vakuutta ei ole määräpäivään mennessä maksettu, sopimus raukeaa. Sopimus raukeaa, vaikka sähkötoimitus käyttöpaikkaan olisi aloitettu. Käyttäjä on velvollinen maksamaan ennen sopimuksen raukeamista käyttämästään sähköstä sopimuksen mukaisen hinnan. (Sähkönmyynti- ja toimitusehdot 2010, 3.3–3.4.)

Myyjällä on oikeus käyttää vakuutta tai ennakkomaksua sähkönmyyntiin tai aiempiin samaa käyttöpaikkaa koskeviin sähkötoimituksiin perustuvien erääntyneiden saataviensa, kertyneiden viivästyskorkojen ja kohtuullisten perimiskulujen suorittamiseksi. Jos myyjä käyttää vakuuden tai ennakkomaksun tai osan siitä saataviensa suorittamiseksi on myyjällä oikeus vaatia käyttäjää täydentämään vakuus tai ennakkomaksu kohdassa, jos sopimussuhde edelleen jatkuu. Myyjä ei maksa vakuudelle tai ennakkomaksulle korkoa. Vakuus tai ennakkomaksu voi olla määrältään enintään laskutuskauden alun ja sähkönmyynnin keskeyttämisen (kts. 2.1.4)

välisen ajan sähkön myyntilaskun suuruinen, jollei muun käyttäjän kuin kuluttajan tai toimitusvelvollisuuden piirissä olevan käyttäjän kanssa ole toisin sovittu. (Sähkönmyynti- ja toimitusehdot 2010, 3.5–3.7.)

Myyjä palauttaa vakuuden sopimuksen päätyttyä välittömästi, kun loppulasku on maksettu ja mahdolliset muut käyttäjän velvoitteet suoritettu. Sopimuksen pysyessä voimassa vakuus palautetaan viimeistään yhden vuoden kuluttua sen antamisesta. Vakuutta ei sopimuksen voimassa ollessa palauteta, jos käyttäjä on vakuudenpitoaikana laiminlyönyt maksujaan olennaisesti. Ennakkomaksu käytetään erääntyvien maksujen suorittamiseen tässä kohdassa vakuuden palauttamiselle määritellyn ajan kuluessa. Vakuuden luovuttamisesta laaditaan kirjallinen sopimus. Ennakkomaksusta voidaan mainita myös sopimuksen vahvistusilmoituksessa. Myyjällä on oikeus realisoida annettu vakuus parhaaksi katsomallaan tavalla erääntyneiden saataviensa suorittamiseksi. Vakuuden tai ennakkomaksun luovuttamisen sijasta käyttäjä ja myyjä voivat sopia sopimuksen mukaisten maksujen maksamisesta ennakkoon. (Sähkönmyynti- ja toimitusehdot 2010, 3.8–3.11.)

#### 2.1.4 Sähkösaatavien laskutus

Sähkönkäyttäjää laskutetaan sähkön käytöstä tehdyn sopimuksen mukaisesti, jossa on määritelty sovellettava hinnasto, sähkön mittausperiaatteet sekä laskutusrytmi. Jos käyttöpaikalla on tuntimittauslaitteisto tai muu etäluettava mittauslaitteisto, laskutus perustuu mitattuun sähkönkäyttöön, jollei muuta ole sovittu. Jos käyttöpaikan sähkönkäytön mittaus perustuu muuhun kuin etäluettavaan mittauslaitteistoon, laskutus perustuu käyttäjän arvioituun sähkönkäyttöön, jollei muuta ole sovittu. Arviolaskutus tasataan ilmoitetun tai luetun mittarilukeman perusteella vähintään kerran vuodessa (lukema- eli tasauslasku). Laskutus voidaan perustaa aikaisempaan sähkönkäyttöön perustuvaan arvioon, jollei tietoon saada uutta mittarilukemaa. Myyjä on velvollinen tarkistamaan arvioituun sähkönkäyttöön perustuvaa laskutusta käyttäjän pyynnöstä, milloin arviolaskutuksen perusteina olevissa olosuhteissa on tapahtunut olennainen muutos tai milloin



tarkistamiseen muuten on perusteltua aihetta (Sähkönmyynti- ja toimitusehdot 2010, 7.1.1-7.1.2.)

Sopimuksen muuttamisesta sopijapuolet voivat yhdessä sopia, muussa tapauksessa jakeluverkonhaltija saa muuttaa liittymissopimuksen ja sähköverkkosopimuksen ja vähittäismyyjä sähkönmyyntisopimuksen mukaisia hintoja ja muita sopimusehtoja vain:

- 1) sopimuksessa yksilöidyllä perusteella edellyttäen, ettei sopimuksen sisältö olennaisesti muutu; vähittäismyyjä ei kuitenkaan saa muuttaa tällä perusteella toimitusvelvollisuuden ulkopuolella tehtyä määräaikaista sähkönmyyntisopimusta;
- 2) jos muutos perustuu lainsäädännön muuttumiseen tai viranomaisen päätökseen, jota jakeluverkonhaltija tai vähittäismyyjä ei ole voinut ottaa lukuun sopimusta tehtäessä; tai
- 3) jos muutokseen on erityistä syytä olosuhteiden olennaisen muuttumisen, vanhentuneiden sopimus- tai hinnoittelujärjestelyjen uudistamisen tai energian säästämiseksi tarpeellisten toimenpiteiden toteuttamisen johdosta; vähittäismyyjä ei kuitenkaan saa näillä perusteilla muuttaa toimitusvelvollisuuden ulkopuolella tehtyä sopimusta. (Sähkönmyynti- ja toimitusehdot 2010, 7.1.1-7.1.2.)

Jakeluverkonhaltijalla ja vähittäismyyjällä on lisäksi oikeus tehdä sopimusehtoihin vähäisiä muutoksia, joilla ei ole vaikutusta sopimuksen keskeiseen sisältöön. Jos jakeluverkonhaltijan vastuualue muuttuu, jakeluverkonhaltijalla on oikeus muuttaa siirtopalvelujen hintaa yhtenäisen hinnoittelun toteuttamiseksi. Yksittäisten asiakkaiden maksuihin merkittäviä muutoksia aiheuttavat hintamuutokset tulee toteuttaa sähkömarkkinaviranomaisen ennen uuden hinnoittelun käyttöönottoa hyväksymän siirtymäajan kuluessa. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 26 §.)

Jakeluverkonhaltijan ja vähittäismyyjän on lähetettävä sopijapuolelleen ilmoitus siitä, miten ja mistä ajankohdasta hinnat tai muut sopimusehdot muuttuvat ja mikä on muutoksen peruste. Ilmoituksessa on mainittava, onko sopijapuolella oikeus irtisanoa sopimus. Jos perusteena on muu syy kuin lainsäädännön muutos tai vi-

ranomaisen päätös, muutos saa tulla voimaan aikaisintaan kuukauden kuluttua ilmoituksen lähettämisestä. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 26 §.)

### **Sähkölaskun sisältö**

Sähkölasku muodostuu kolmesta eri osasta: sähkön myynnistä, sähkön siirrosta ja veroista (Fingrid 2011).

Sähkön myyntihintaan sisältyy perusmaksu ja energian kilowattituntihinta. Sähkön myyntihinnan hinnoittelu- ja laskutusperusteena on käytetty sähköenergia. Myyntihintaan sisältyy sähkön myyntiyhtiön energian hankintakustannus. Sähkön siirtohintaa muodostuu pääsulakkeen koon mukaisesta perusmaksusta ja siirretyn energian kilowattituntihinnasta sekä sähköverosta ja arvolisäverosta. Sähkön siirto tarkoittaa sähkön kuljettamista sähköverkon kautta kuluttajalle käytettäväksi. Siirrosta vastaa paikallinen verkkoyhtiö, jonka alueella sähkökäyttäjän koti sijaitsee. Verkkoyhtiö huolehtii sähkömittarien luennasta ja lukemien tallentamisesta laskutusta varten. Sähköstä maksetaan arvonlisäveroa 23 %.(Fingrid 2011.)

Sähkönsiirron perusmaksuilla jokainen asiakas maksaa oman osuutensa sähkön toimitusvarmuuden, verkon ylläpidon ja mittarilukemien käsittelyn kustannuksista. Mikäli perusmaksuja ei olisi, kiinteät kustannukset huomioitaisiin energian hinnassa. Sähkön myynnin perusmaksuilla katetaan asiakkaan sähkökäytöstä riippumattomia kuluja, kuten sähkökäyttötietojen käsittely, laskujen tekeminen ja lähettäminen sekä laskutustietojen ylläpito. (Fingrid 2011.)

### **Eräpäivä**

Laskun lähettämisen ja eräpäivän välillä on oltava vähintään kaksi viikkoa. Jos käyttäjä on muu kuin kuluttaja, sopijapuolet voivat sopia myös lyhyemmästä erääntymisajasta. Käyttäjä on velvollinen maksamaan sähkölaskun viimeistään siinä mainittuna eräpäivänä. asku lähetetään käyttäjän ilmoittamaan laskutusosoitteeseen. Käyttäjä on vastuussa laskun maksamisesta siitä riippumatta, mihin hän on pyytänyt laskun lähettämään. Kuluttaja ja yritys voivat myös sopia eräpäivää myöhemmästä maksuajankohdasta. Jos asiasta sovitaan, samasta viivästyksestä ei

voida lähettää kuluttajan kustannuksia lisäävää maksumuistutusta. Jos maksamisen eräpäivästä ei ole sovittu, lasku on maksettava kuukauden kuluessa sen lähettämisestä. Yksipuolisesti laskuun merkitty muu eräpäivä ei sellaisenaan sido velallista. Yritys voi kuitenkin käyttää vakiehtonaan vähintään 14 päivän maksuaikaa. (Sähkön toimitusehdot 2010, 7.3-7.4, Kuluttajavirasto 2011, 8.)

### **Viivästyskorko**

Mahdollisista myöhästyneistä maksusuorituksista kuluttajalta voidaan periä muukaista viivästyskorkoa (Sähkön toimitusehdot 2010, 7.5).

Viivästyskorkoa on maksettava eräpäivästä lukien, jos velan eräpäivästä on velallista sitovasti ennalta määrätty. Täten lainalle, joka on tiettyinä päivinä maksettava takaisin tai kauppahinnalle, joka on maksettava kaupanteon yhteydessä määrättyyn päivään mennessä, on suoritettava viivästyskorkoa sovitusta päivästä lähtien eli velallisen on suoritettava viivästyskorkoa eräpäivää seuraavalta päivältä ja siitä eteenpäin. (Myllymäki & Pönkä 2009, 13.)

Jollei eräpäivää ole velallista sitovasti ennalta määrätty, viivästyskorkoa on maksettava siitä lähtien, kun 30 päivää on kulunut siitä päivästä, jona velkoja lähetti velalliselle laskun tai muutoin vaati määrätyn rahamäärän suorittamista. Velallinen ei kuitenkaan ole velvollinen maksamaan viivästyskorkoa ajalta ennen laskun tai vaatimuksen saapumista hänelle eli velkojan lähettämä posti kulkee velkojan vastuulla. (Myllymäki & Pönkä 2009, 14.)

Korkolain mukainen viivästyskorko tarkistetaan puolivuositain. Suomen pankki ilmoittaa lisätyn korkolain mukaisella seitsemällä prosenttiyksiköllä, jota elinkeinonharjoittaja voi periä kuluttajalta. (Lindström 2011, 145.)

Viimeisin 1.7.2011 ilmoitettu korkolain mukainen viitekorko on 1,5 % ajalle 1.7.–31.12.2011. Viivästyskorko samalle ajanjaksolle on siten 8,5 % vuodessa (Suomen keskuspankki 2011).

## 2.2 Vapaaehtoinen perintä

Jotta sähkösaatavaa voidaan alkaa periä, tulee sen olla erääntynyt maksettavaksi. Erääntynyttä saatavaa periessä tulee noudattaa Perintälain mukaista hyvää perintätapaa, jonka tarkoituksena on ehkäistä epäasianmukaisten ja sopimattomien menettelytapojen käyttäminen. (Perintälaki 513/1999, 1 §; Lindström 2011, 215 & Pönkä & Willman 2005, 43.) Seuraavaksi perehdytäänkin hyvään perintätapaan, maksumuistutuksen ja maksusuunnitelman keskeiseen sisältöön sekä niistä aiheutuviin kuluihin ja maksuaikoihin. Lopuksi perehdymme tuloksettoman maksumuistutuksen seuraukseen – katkaisuilmoitukseen.

### 2.2.1 Hyvä perintätapa

Perintälain säätämisen perustavoitteena on ehkäistä epäasianmukaisten ja sopimattomien menettelytapojen käyttäminen saatavien perinnässä. Perinnässä ei saa käyttää hyvän perintätavan vastaista tai muutoin velallisen kannalta sopimatonta menettelyä. Perinnan täytyy olla asiallista, tahdikasta sekä velallisen yksityisyyttä kunnioittavaa. Velallista loukkaavia ja häpäiseviä ilmaisuja ei saa käyttää. (Lindström 2011, 179; Rikalainen & Uitto 2008, 199.)

Perinnässä velalliselle ei saa myöskään koitua kohtuuttomia seuraamuksia. Velallinen vastaa maksuviivästyksestään, mutta seurausten pitää olla suhteessa viivästyksen laatuun. Velkoja ei voi saada ylimääräistä hyötyä velallisen viivästyksestä. Kohtuullisetkin kulut voivat muodostua velalliselle kohtuuttomiksi, jos velkoja tai toimeksisaaja menettelee niin, että kulut kertautuvat perusteettomasti. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun velalliselle lähetetään toistuvasti maksumuistutuksia. Toisaalta hyvää perintätapaa koskevat ohjeet rajoittavat yhteydenottojen tiheyttä. Toisena esimerkkinä tarpeettomien kulujen aiheuttamisesta voidaan käyttää tilannetta, jossa maksuvaatimuksen tiedoksiantoön käytetään asiamiestä tai haastemiestä, vaikka vaatimus voitaisiin lähettää velalliselle postitsekin. On kuitenkin huomioitava, että kyseinen menettely ei ole hyvän perintätavan vastainen. (Pönkä

& Willman 2005, 8; Kuluttajavirasto 2005, 3; Lindström 2011, 186; Myllymäki & Pönkä 2009, 49.)

Velkojalla tai hänen asiamiehellään ei saa antaa vääriä tai harhaanjohtavia tietoja maksun laiminlyönnin seuraamuksista. Tämä koskee lähinnä luottomerkinnoista tiedottamista perintäkirjeissä. Myös perusteeton lupaus jo syntyneen maksuhäiriömerkinnän poistamisesta velan maksun jälkeen on vääriä tietoa. (Lindström 2011, 180; Myllymäki & Pönkä 2009, 48; Rikalainen & Uitto 2008, 201.)

Perinnästä ei saa koitua velalliselle tarpeettomiakustannuksia tai tarpeetonta haittaa. Tarpeettomia kuluja syntyy esimerkiksi silloin, kun pienehkön saatavan perintäkirje lähetetään velalliselle haastemiehen välityksellä tai lukuisten maksumuistutusten lähettämistä hyvin lyhyin väliajoin. Tarpeettomana haitan aiheuttamisena pidetään hallituksen esityksessä taas perintäkäyntiä tai puhelinperintää häiritsevänä ajankohtana, kuten juhlapyhänä, myöhään illalla tai varhain aamulla. (Pönkä & Willman 2005, 86; Myllymäki & Pönkä 2009, 49; Lindström 2011, 181.)

Velallisen yksityisyyttä on aina kunnioitettava. Perintätoiminnassa on siis aina varmistuttava siitä, ettei perintä tule muun henkilön tietoon riippumatta siitä, millä keinoin saatavaa peritään tai kuka sitä perii. Säännöksen vastaisena voidaan pitää esimerkiksi sitä, että maksuhäiriöstä imoitetaan tai uhataan ilmoittaa ulkopuolisille, kuten velallisen työnantajalle, omaisille tai muille velallisen läheisille. Yksityisyyttä loukkaavana voidaan pitää myös sitä, että perintä hoidetaan huomiota herättävällä tavalla, esimerkiksi käyttämällä kirjekuoria, joihin on näkyvästi painettu kirjeen sisältävän maksumuistutuksen tai maksuvaatimuksen. Yksityisyyden suojaan kuuluu myös se, että velallisen tietoja ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle ilman valtuutusta. Tämän vuoksi varsinkin puhelimessa asioidessa on pystyttävä varmistautumaan, että puhelimen toisessa päässä on oikea henkilö. (Rikalainen & Uitto 2008, 203; Kuluttajavirasto 2005, 6; Myllymäki & Pönkä 2009, 49.)

### 2.2.2 Maksumuistutus

Jos saatavaa ei ole maksettu eräpäivään mennessä, kuluttajalle lähetetään kirjallinen huomautus oikaista sopimusrikkomus eli maksaa eräännytynyt saatava asetetussa määräajassa, joka on vähintään kaksi viikkoa muistutuksen lähettämisestä. Jos käyttäjälle, joka on kuluttaja lähetetään maksullinen huomautus, voidaan se lähettää aikaisintaan kahden viikon kuluttua alkuperäisestä eräpäivästä. (STE 2010, 8.2.)

Maksumuistutuksessa on hyvä käydä ilmi samat asiat kuin varsinaisesta laskusta. Välttämättömiä tietoja muistutuskirjeessä ovat ainakin maksamatta olevan laskun numero ja euromäärä sekä viittaus saatavan perusteeseen. Tämän lisäksi tulee selvästi ja jopa korostetusti ilmaista, että kyseessä on muistutus ja saatava on jo eräännytynyt. Muistutuskirjeessä on syytä myös mainita maksun laiminlyönnin seurauksista ja velkojan seuraavasta toimenpiteestä. Tämä antaa asianmukaista tietoa velalliselle ja toimii samalla saatavien kotiuttamisen tehosteena. (Lindström 2011, 168.)

Kirjallisen huomautuksen lähettämisestä voidaan periä voimassaolevan hinnaston mukainen kohtuullinen muistutusmaksu, joka tässä tapauksessa on 5 euroa. Uudesta maksumuistutuksesta voi vaatia perintäkuluja vain, jos edellisen maksumuistutuksen tai maksuvaatimuksen lähettämisestä on kulunut vähintään 14 päivää. Jos velkoja ei vaadi maksumuistutuksessa perintäkuluja, aikarajoja ei tarvitse noudattaa. (Perintälaki 28/2005, 10 a-b §, Lindström 2011, 169–170 & Sähkön toimitusehdot 2010, 7.5.)

### 2.2.3 Maksusuunnitelma

Vapaaehtoinen suoritus on kaikkien velkasuhteen osapuolten kannalta toivottavaa. Hyvän perintätavan mukaista onkin informoida velallista mahdollisuudesta maksusuunnitelman laadintaan ainakin siinä vaiheessa, kun tämä reagoi saamaansa perimiskirjeeseen. Velkojan ei ole pakko suostua velallisen ehdottamaan maksu-

suunnitelmaan tai ylipäättään enempään maksulykkäykseen. Maksusuunnitelman laatiminen ei saa olla itseisarvo, sillä erääntyneen saatavan perinnässä tulee lähteä liikkeelle lähtökohtaisesti täydestä suorituksesta, jonka on tapahduttava viimeistään maksumuistutuksessa annetun maksuajan puitteissa. Maksusuunnitelman laatiminen onkin järkevää vain silloin, kun velallisella ei taloudellisen asemansa takia ole realistisia mahdollisuuksia kertasuoritukseen, mutta tällä on todellista maksuhalua. (Pönkä ym. 2005, 100–101.)

Maksusuunnitelma tulee pyrkiä tekemään kirjallisesti, vaikka onkin luonnollista että saatavan luonne (pieni massasaatava) rajoittaa näitä mahdollisuuksia. Mikäli velallinen ei noudata laadittua maksuohjelmaa, velkoja voi siirtyä jatkotoimiin ilman erillistä ilmoitusta velalliselle. Tämä on kuitenkin tarkoituksenmukaista kirjata osaksi maksusopimuksen ehtoja. (Pönkä ym. 2005, 100–101.)

Maksusuunnitelmasta sopiminen ja seuranta aiheuttavat yleensä velkojalle erilaisia lisäkustannuksia. Tämän vuoksi onkin perusteltua, että aiheutuneet kulut peritään velalliselta, jolle kustannus kuitenkin merkitsee pienempää haittaa kuin mahdollisesti vaihtoehtona oleva oikeudellinen perintä. Velkoja voi vaatia kuluttajavelalliselta korvausta yhdessä velallisen kanssa laaditusta koko jäännössaatavan kattavasta kirjallisesta maksusuunnitelmasta enintään 30 euroa. Maksusuunnitelman laatimisena ei pidetä sitä, jos sovitaan pelkästä eräpäivän siirtämisestä tai muusta maksunlykkäyksestä. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 10 a §, Lindström 2011, 173 & Pönkä ym. 2005, 100–102.)

#### 2.2.4 Sähkötoimituksen keskeyttäminen

Jos sähkönkäyttäjä ei maksumuistutuksesta huolimatta oikaise sopimusrikkomusta asetetussa määräajassa, hänen laskutusosoitteeseen tai muuhun erikseen sovittuun osoitteeseen lähetetään erillinen katkaisuvaroitus. Katkaisuvaroituksesta käy ilmi sähkötoimituksen keskeyttämisajankohta. Käyttäjän on oikaistava sopimusrikkomus ajoissa ennen ilmoitettua keskeyttämisajankohtaa välttyäkseen keskeytyk-

seltä. Katkaisuvaroitusta lähetetään käyttäjän osoitteeseen vähintään kahta viikkoa ennen sähkötoimituksen keskeyttämistä. Sähkötoimituksen saa katkaista aikaisintaan viiden viikon kuluttua siitä, kun maksu on erääntynyt tai muusta sopimusrikkomuksesta on ensimmäisen kerran ilmoitettu sähkökäyttäjälle. Jos käyttäjälle, joka on kuluttaja, on lähetetty maksullinen huomautus, voi keskeyttäminen tapahtua aikaisintaan kuuden viikon kuluttua alkuperäisestä eräpäivästä. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 27 i §, Sähkön toimitusehdot 2010, 8.2.)

Jos maksun laiminlyönti on johtunut sähkökäyttäjän maksuvaikeuksista, joihin hän on joutunut vakavan sairauden, työttömyyden tai muun erityisen seikan vuoksi pääasiassa ilman omaa syytään, sähkötoimituksen saa keskeyttää aikaisintaan kolmen kuukauden kuluttua maksun eräpäivästä. Käyttäjän on ilmoitettava laskun maksamisen esteenä olevasta seikasta heti kun se on käyttäjän tiedossa ja, jos mahdollista, ennen laskun eräpäivää. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 27 i §, Sähkön toimitusehdot 2010, 8.3.)

Kuluttajan tai asuinkiinteistön sähkötoimitus voidaan maksujen laiminlyönnin vuoksi keskeyttää vain, jos tällaisen käyttäjän suorittamatta oleva maksu on vähintään 400 euroa tai vanhimman maksamatta olevan laskun eräpäivästä on kulunut vähintään kolme kuukautta. Sähkötoimitusta ei saa maksujen laiminlyönnin vuoksi keskeyttää vakituisena asuntona käytettävästä rakennuksesta tai sen osasta, jonka lämmitys on riippuvainen sähköstä, lokakuun alun ja huhtikuun lopun välisenä aikana ennen kuin on kulunut neljä kuukautta laiminlyödyn maksun eräpäivästä. Jos käyttäjän maksun laiminlyönti aiheutuu ylivoimaisesta esteestä, ei sähkötoimitusta voida keskeyttää niin kauan kuin este vallitsee. (Sähkömarkkinalaki 466/1999, 27 i §, Sähkön toimitusehdot 2010, 8.4–8.6.)

### 3 ULKOISTAMINEN

Kuten johdannossa todettiin, ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, kun organisaatio luopuu ”itse tekemisestä” ja hankkii saman suoritteiden palveluna tähän erikoistu-



neelta toimittajalta, jolla on tyypillisesti on muitakin asiakkaita. Kun organisaatio lähtee kehittämään jotakin toimintansa osa-aluetta, kuten perintää, tulee sen ensin määrittellä prosessin nykytilanteen toimivuus sekä määrittellä muutostavoitteet ja strategia niiden toteuttamiseksi. Tässä luvussa perehdytäänkin ensin edellä mainittuihin ulkoistamisen lähtökohtiin, jonka jälkeen pohditaan perinnän erilaisia ulkoistamisvaihtoehtoja. Lopuksi paneudutaan perinnän ulkoistamisen mahdollisesti mukanaan tuomiin hyötyihin sekä riskeihin ja niiden hallintakeinoihin.

### 3.1 Ulkoistamisen lähtökohdat

Kun organisaatio lähtee kehittämään jotakin toimintansa osa-aluetta, kuten perintää, tulee sen ensin määrittellä prosessin nykytilanteen toimivuus sekä määrittellä muutostavoitteet ja strategia niiden toteuttamiseksi. Tässä luvussa perehdytäänkin ensin edellä mainittuihin ulkoistamisen lähtökohtiin, jonka jälkeen pohditaan perinnän erilaisia ulkoistamisvaihtoehtoja. Lopuksi paneudutaan perinnän ulkoistamisen mahdollisesti mukanaan tuomiin hyötyihin sekä riskeihin ja niiden hallintakeinoihin.

#### 3.1.1 Nykytilanteen analyysi

Nykytilanteen analyysi toimii muutoksen lähtökohtana. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta ja muutoksen tarpeellisuudesta. Nykytilanteen analyysivaiheeseen osallistuvat kaikkien organisaation ryhmien edustajat. Analyysit ja niiden pohjalta käytävät avoimet, yhteiset keskustelut organisaation eri henkilöstöryhmien kanssa osoittavat nykytoiminnan heikkoudet ja luovat samalla muutostarpeen. Johdon ja muiden työntekijöiden sitoutuminen alkaa jo tässä vaiheessa, koska he kaikki osallistuvat henkilökohtaisesti muutostarpeen analysointiin. (Kiiskinen ym. 2002, 43–44.)

Se, ketkä osallistuvat prosessin kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttaa muutosprojektin onnistumiseen. Organisaation johdon henkilökohtainen ja

jatkuva osallistuminen on perusedellytys prosessien kehittämisen onnistumiselle. Ensiarvoisen tärkeää lisäksi on se, että myös operatiiviset työntekijät tai heidän edustajansa osallistuvat aktiivisesti suunnitteluun jo projektin alkuvaiheessa. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa parantaa motivaatiota ja saa aikaan aitoa sitoutumista. (Kiiskinen ym. 2002, 44.)

Nykytilanteen analyysin apuvälineitä ovat muun muassa muutosilmapiirin kartoitus, toimintoketjujen kuvaus ja analysointi sekä toimintojen resurssi- ja kustannusanalyysi. Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta. Prosessikuvausten laadinnassa on mukana organisaation avainhenkilöitä kunkin kartoitettavan prosessin eri vaiheista. Kuvaukset laaditaan haastattelujen ja pienryhmäistuntojen avulla. Samalla käydään läpi nykytilanteen ongelmat. Välittömästi korjattavissa olevien epäkohtien toteuttamiselle sovitaan vastuuhenkilöt. Tiedottamalla näistä pienistäkin välittömästi toteutettavista muutoksista laajasti koko organisaatiolle edesautetaan henkilöstön sitoutumista muutokseen. (Kiiskinen ym. 2002, 45–46.)

Prosessien kartoituksen yhteydessä laaditaan myös luettelo kaikista organisaatiossa tehtävistä toiminnoista ja henkilöstöä pyydetään arvioimaan, miten heidän työaikansa jakautuu niiden kesken. Resurssikartoituksessa organisaation resurssien käyttöä analysoidaan toiminnoittain organisaatiosta saatavan aineiston sekä erillisen ajankäyttöselvityksen mukaan. Tuloksena syntyy toiminto- ja toimintoketjukohtainen resurssikartoitus henkilötyövuosina, henkilöinä ja euroina ilmaistuna. Resurssikartoitus kertoo, miten paljon tietyn toiminnon tekeminen kuluttaa resursseja koko organisaatiossa riippumatta siitä, missä organisaation osassa toimintoa tehdään. Ajankäyttöselvitykset osoittavat konkreettisesti ja usein kiistatta sen, mihin resurssit kuluvat ja keskitytäänkö toiminnassa organisaation tavoitteiden kannalta olennaiseen, asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan tekemiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 48.)

### 3.1.2 Muutostarpeiden määrittely

Muutostavoitteiden määrittämisvaiheessa selvitetään nykytilanteen analyysivaiheessa tehdyt toimintoketjujen kuvaukset ja resurssikartoituksen tulokset sekä niiden myötä avautuvat muutosmahdollisuudet. Toinen puoli muutostavoitteiden määrittämisestä on visioon perustuva uusien toimintamallien luominen. Visio pohjaa organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja organisaation jäsenten tahtotilaan toteuttaa todella radikaali muutos. Muutostavoitteiden tulisi olla riittävän haastavia, mutta samalla niiden saavuttamisen tulisi tuntua realistiselta. Nykytilanteen analyysivaiheen prosessikuvaukset ja tietojärjestelmien nykytilan analyysi paljastavat muutosmahdollisuudet nykyisissä prosesseissa, tietojärjestelmissä, toimintamalleissa ja rakenteissa. Lisäksi voidaan käyttää benchmarkingia, kun analysoidaan organisaation mahdollisuuksia suhteessa muihin kilpailijoihin ja muihin alan toimijoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 49.)

Nykyisen toiminnan kehittämistarpeiden kautta avautuvat muutosmahdollisuudet ovat vasta toinen puoli muutostavoitteiden asettamista. Nykyisen toiminnan kehittäminen ei riitä erityisesti silloin, kun tavoitellaan radikaalia muutosta, koska vaarana voi olla, että sorrutaan pelkästään nykyisten toimintamallien parantamiseen ja kierrosnopeuden lisäämiseen sen sijaan, että tavoitteena olisi kokonaisvaltainen, laaja ja syvä muutos. Muutostavoitteiden määrittämisen toisena puolena onkin organisaation visioon perustuva tuleva muutostarve ja sen ennakointi. Muutostavoitteet rakennetaan organisaation kriittisten menestystekijöiden eli niiden asioiden varaan, joissa on onnistuttava visioon pääsemiseksi. Muutoksen onnistuminen on paljolti kiinni siitä, kuinka haasteelliset tulevaisuuden tavoitteet kyetään kommunikoimaan koko organisaatiolle muutospainetta ja muutoshalua herättävästi. Muutostavoitteiden määrittäminen perustuu näin sekä nykyisen toiminnan kehittämiseen sekä aidosti uusien toimintamallien luomiseen. Kun uusia toimintamalleja suunnitellaan, muutostavoitteista johdetaan uudet optimiprosessit, näiden toteuttamiseen tähtäävät muutostoimenpiteet ja yksityiskohtainen muutosohjelma. (Kiiskinen ym. 2002, 50–51.)

Jotta organisaatio onnistuisi muutosprosessissaan, sen tulee mitata jatkuvasti ja monipuolisesti muutosprosessin etenemistä. Selkeiden ja konkreettisten mittareiden rakentaminen muutosprosessin seurantaan varten edesauttaa onnistumista. Kunkin henkilön kohdalla on mitattava niitä asioita, jotka kuuluvat hänen työnsä ja joihin hän voi suoraan vaikuttaa. Muutosprosessi tulee tällöin konkreettiseksi ja etenemistä on tällöin myös helpompi itse seurata. (Kiiskinen ym. 2002, 53.)

### 3.1.3 Ulkoistamistrategia

Strategia on yrityksen pitkäjänteinen tapa saavuttaa sille asetetut päämäärät. Siinä korostuvat päämäärien asettelu, linjavalinnat ja keinot päämäärien saavuttamiseksi sekä konkreettiset toimintaohjelmat niiden saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2001, 298.)

Yrityksen ulkoistamisstrategian suunnittelussa on tärkeää kyetä määrittelemään, mitkä toiminnoista ovat organisaation näkökulmasta ydintoimintoja ja mitkä vastaavasti tukitoimintoja. Organisaation ydintoiminto liittyy saumattomasti organisaation perustehtävään. Perustehtävällä tarkoitetaan organisaation missiota eli sitä toimintaa, jota varten organisaatio on olemassa. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Ydintä tukeva toiminto edesauttaa suoraan ydintoiminnon suorittamista. Muut toiminnot eivät suoraan liity ydintoimintojen suorittamiseen. Niitä voidaan myös nimittää standardeiksi tukitoiminnoiksi. (Kiiskinen ym. 2002, 23.)

Tyypillisiä asioita, joita ei tule ulkoistaa, ovat ainutlaatuinen, kilpailukyvyyn pohjana toimiva osaaminen kuten erinomainen toimialatuntemus tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot. Ainutlaatuinen, kilpailukykyyn turvaava aineeton omaisuus kuten brändit, tuotereseptit ja patentit ovat myös esimerkkejä siitä, mitä ei tule

ulkoistaa. Nämä tekijät johtavat esim. erottumiseen markkinoilla tai muodostavat alalle tulon esteen uusille toimijoille. (Kiiskinen ym. 2002, 23.)

Esimerkiksi sähköyhtiölle ydintä ja ydintoimintoja on sähkön saatavuuden varmistaminen niin kuluttajille kuin yrityksillekin. Vastaavasti ydintä ei ole laskutus, perintä tai palkkahallinto.

Ydintoiminnot organisaation kannattaa luonnollisesti pitää itsellään ja kehittää niitä edelleen omana toimintana. ydintoimintoja tukevien toimintojen osalta organisaation kannattaa taas tehdä yhteistyötä huolellisesti valitun yhteistyökumppanin kanssa. Standardien tukitoimintojen suorittamisessa on tarkoituksenmukaista käyttää ulkopuolisia, kaupallisesti saatavilla olevia vakiopalveluja. (Kiiskinen ym. 2002, 24.)

Ydintoimintojen tärkeyden vuoksi onkin tärkeää miettiä, miten yrityksen liiketoimintaprosessin ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen muuhun liiketoimintaan. On myös erityisen tärkeää, että yritys tuntee sekä liiketoiminta – että ulkoistusstrategiansa. Ulkoisstrategian suunnittelussa on hyvä käyttää apuna strategista analyysiä, joka tarkastelee analyttisesti yrityksen toimintaympäristön muutosta ja sen tulevia kehityssuuntia ja niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaratkaisuihin. (Neilimo ym. 2001, 297.)

### 3.2 Ulkoistamisvaihtoehdot

On olemassa useita vaihtoehtoja ja tapoja, joilla organisaatio voi ulkoistaa toimintaprosessin, kuten perinnän. Seuraavaksi kuvataan niistä yleisimmät: kaikkien toimintojen ulkoistaminen, vain järjestelmien ulkoistaminen ja osan toiminnoista ulkoistaminen.

### 3.2.1 Kaikkien toimintojen ulkoistaminen

Luonnollisin ulkoistamistapa on hakea kumppania, joka voi ottaa koko prosessin hoitaakseen. Koko prosessin ulkoistaminen mahdollistaa luopumisen omista resursseista ja sitä kautta kustannussäästö tavoitteiden toteutumisen. Vastaavasti tehokkuutta saavutetaan, kun kaikki perusjärjestelmien ylläpitoon liittyvät toiminnot ovat oman organisaation ulkopuolella, jolloin niihin sidotut resurssit voidaan vapauttaa tukemaan ydintoimintoja. Rajoittavana tekijänä tässä vaihtoehdossa on nykyiset palveluntarjoajamarkkinat. Suurten volyymien osalta kokemus on rajallinen eikä koko perintäprosessin ulkoistaminen ole vielä realistinen vaihtoehto esimerkiksi yritykselle, jossa tapahtumien määrät ovat suuria. (Kiiskinen ym. 2005, 109.) Markkinoilla on sähkösaatavien perintään erikoistuneita palveluntarjoajia, muttei toistaiseksi sellaista joka hallitsisi koko sähkösaatavien perintäprosessin alusta loppuun, sitä tukevan uusimman teknologian ja jolla olisi riittävän laaja osaaminen perinnän ohjauksesta.

Tunnistettuina riskeinä koko prosessin ulkoistamisessa on kontrollin häviäminen esimerkiksi tiedon sisällön osalta. Mikäli ollaan ulkoistamassa suhteellisen pientä organisaatiota, on riskinä myös se, että panostus ostopalveluiden hallintaan vie suhteessa paljon resursseja, jolloin todellisiin kustannussäästöihin ei päästä. Riskit on hallittavissa, mutta niiden hallinta edellyttää muutoksia nykyiseen toimintatapaan. Riskien minimoinnin kannalta on erityisen tärkeää määrittää prosessin rajapinnat, jotta tiedonsiirto voidaan varmistaa. Hyötyjen realisointi taas edellyttää jatkuvaa palvelutason mittaamista ja seuraamista. Koko prosessin ulkoistaminen voi olla ainoa mahdollinen ratkaisuvaihtoehto esimerkiksi siinä tapauksessa, että nykyinen osaaminen ei ole riittävä eikä tarvitsevaa osaamista pystytä hankkimaan itse. (Kiiskinen ym. 2005, 109–110.)

### 3.2.2 Vain järjestelmien ulkoistaminen

Teknologian kehittyminen ja uusien järjestelmien tarjoamat monipuoliset ominaisuudet ovat olleet yksi syy järjestelmien ulkoistamiseen. Näin organisaatiolla on

mahdollisuus saada käyttöönsä nykyaikaisten ohjelmistojen tuomat ratkaisut ilman investointitarvetta. Lähtökohtia järjestelmien ulkoistamiselle voi olla monia. Esimerkiksi tavoitteena voi olla kaikkien toimintojen ulkoistaminen, mutta uskollisen toimittajan löytäminen asettaa tavoitteelle omat haasteensa. Samoin asiaa vaikeuttavat organisaation muut projektille asettamat vaatimukset, kuten tehokkuus ja hintaetu. Tällaisissa tilanteissa saattaakin olla että, yritys päättyy ulkoistamaan vaan järjestelmänsä, välttyen investoinneilta sekä omalta panostukselta ylläpito-resursseihin. (Kiiskinen ym. 2005, 110.)

Järjestelmien käyttöpalveluissa toimittaja vastaa ostavan organisaation palvelimien toimivuudesta, valvonnasta, hallinnasta ja ylläpidosta. Järjestelmien ulkoistamisella organisaatiot tavoittelevatkin taseen keventämistä sekä mahdollisuutta luopua omista ylläpitoresursseista. Toisaalta ulkoistamisella tavoitellaan asiantuntemuksen keskittymistä ja palvelun parempaa laatua, esimerkiksi järjestelmälle häiriötöntä palvelinympäristöä ja korkeaa käytettävyyttä. Mahdollinen riski on, että sovellustuki ja sovellusta tukeva alusta joudutaan hankkimaan eri palveluntarjoajilta. Pahimmillaan hallitaan kahta eri kumppania, joista kummankin kanssa on laadittu erilliset palvelusopimukset. Mikäli yksi toimittaja ei voi tuottaa koko palvelupakettia, on riskienhallinnan kannalta tärkeää sopia ensisijaisesta toimittajasta, joka ostaa tarvittavat lisäpalvelut alihankintana. (Kiiskinen ym. 2005, 111.)

### 3.2.3 Osan toiminnoista ulkoistaminen

Suurimmalle osalle organisaatioista lienee realistisin vaihtoehto ulkoistaa vain tietyt toiminnot. Yleisimmin päädytään ratkaisuun, jossa palveluntarjoaja vastaa ns. rutiinitoiminnoista ja organisaatio säilyttää edelleen itsellään osaamisen ja kontrollin liiketoiminnalle kriittisten suunnittelun ja johdon raportoinnin osalta. Riskinä tässä ratkaisussa etenkin keskisuurille yrityksille saattaa olla se, ettei päästä riittävään volyymiin ulkoistamalla vain osa toiminnoista. hinnoittelumallin perusteella palvelun kustannus saattaa nousta suhteessa liian korkeaksi verrattuna vaihtoehtoon, että ulkoistettavat toiminnot hoidettaisiin itse. Mikäli volyymit ovat

suuria , voi yksittäisten toimintojen ulkoistaminen olla organisaatiolle tietoinen valinta. Kustannustehokkuutta voidaan saavuttaa myös hyödyntämällä uusinta teknologiaa ja sitä kautta automatisointia yksittäisessä toiminnossa kuten esimerkiksi elektroninen arkistointi tai sähköinen laskutus. (Kiiskinen ym. 2005, 111–112.)

### 3.3 Ulkoistamisen hyödyt

Yrityksen ulkoistamispäätöksen taustalla on usein sen kautta saavutettavat erilaiset hyödyt ja edut, joista yleisimpänä voidaan pitää yrityksen halua keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Yleensä jokaisella yrityksellä onkin muutama ydinosaamisalue, joiden kehittäminen parantaa organisaation kilpailukykyä ja menestystä. Yleensä näitä ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja ei ulkoisteta, vaan prosesseista ulkoistetaan ne, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaamisalueeseen. Syy kyseisten toimintojen ulkoistamiselle on se, että erikoistuneilla palveluntuottajilla on parempi osaaminen toiminnon suorittamiseksi, jolloin prosessit toteutetaan tehokkaammin, joustavammin, asiantuntevammin ja halvemmalla kuin yrityksen sisällä ne pystyttäisiin toteuttamaan. Samalla yrityksen on mahdollista vapauttaa resursseja oman ydinosaamisen parantamiseen. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, , Salminen & Kaukonen 2004, 23; Kiiha 2002, 4; Pajarinen 2001, 17; Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Myös kustannussäästöjä, jotka osaltaan auttavat yritystä keskittymään edellä mainittuun ydinosaamiseen, voidaan pitää yhtenä ulkoistamisen mukanaan tuomista hyödyistä. Pelkästään ulkoistettavan toiminnon kilpailuttaminen voi tuoda yritykselle huomattavia säästöjä, vaikkakin huomattavimmat säästöt yritykselle syntyvät ulkoistamisen seurauksena, jolloin yrityksen oma organisaatio yleensä kevenee ja sen kiinteät kustannukset alenevat. Tämä johtuu siitä, että ulkoistaminen ei yleensä vaadi yritykseltä investointeja henkilöstöön tai laitteisiin eikä erityistä panostusta teknologiaan tai koulutukseen, näiden kuuluessa ulkoistettujen palveluiden toimittajalle. (Kiiha 2002, 4-5; Pajarinen 2001, 17.)



Kustannussäästöjen lisäksi ulkoistamisella on myös vaikutusta yrityksen kustannusrakenteeseen. Ulkoistamisen seurauksena kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista pienenee, jolloin yrityksen kannattavuutta on helpompi hallita esimerkiksi laskusuhdanteissa. Toisaalta kiinteistä kustannuksista voi tulla myös muuttuvia kustannuksia, jolloin yritys maksaa vain tarvitsemistaan palveluista eikä kapasiteetin ylläpidosta. (Pajarinen 2001, 17; Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 23)

Ulkoistaminen voi toimia myös välineenä organisaation laajemmassa muutoshallinnassa. Muuttuminen on usein vaikeaa ja yleensä yritykset eivät osaa reagoida tarpeeksi ajoissa muutostarpeisiin. Aloittamalla yksittäisellä toiminnon ulkoistamisella, esim. parantamalla perinnän kustannustehokkuutta, luodaan samalla pohjaa myös tuleville muutoksille. Palveluntoimittajat ovat yleensä valmiimpia toteuttamaan muutokset nopeammalla tahdilla ja tehokkaammin kuin organisaation sisällä toteutettuna, minkä seurauksena organisaatiosta voi muodostua ennakoivampi ja reaktioherkempi. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Ulkoistamisen kautta on myös mahdollista päästä uusille markkina-alueille, sillä tehdessään yhteistyötä palveluntoimittajan kanssa se avaa samalla itselleen uusia yhteyksiä, sekä pääsyn yhteisöihin ja foorumeille, joiden avulla on mahdollista edistää kaupankäyntiä ja vaihtaa omaa tietämystä muiden kanssa. Tämä yhteistyö edesauttaa myös palvelun tarjoajaa, sillä kilpailua ei pääse syntymään ja ulkoistajan liiketoiminnan laajentuessa myös palveluntoimittajan palveluita tarvitaan enemmän. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Ulkoistamisella on myös vaikutusta yrityskuvan luomisessa ja organisaation tunnettavuuden parantamisessa. Organisaatio voi nimittäin vahvistaa omaansa sekä tuotteiden ja palveluidensa imagoa valitsemalla ja tuomalla julkisuuteen yhteistyökumppaneita, jotka yhdistetään menestykseen, laatuun ja luotettavuuteen. Tällä tavoin voidaan parantaa yrityksen houkuttelevuutta niin työllistäjänä sekä uskottavuutta liikekumppanien keskuudessa. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

### 3.4 Ulkoistamisen riskit ja niiden hallinta

Ulkoistamiseen liittyy myös joitakin riskejä ja ongelmia. Yhtenä niistä voidaan pitää liiallista riippuvuutta palveluntoimittajasta. Palveluntoimittaja pyrkii oman liiketoimintansa kasvattamiseen, minkä seurauksena se pyrkii edistämään palvelutoimituksen volyymin kasvattamista joko nykypalvelua syventämällä, sen käyttäjöpinnan kasvattamisella tai palvelutarjonnan laajentamisella uusiin palvelukokonaisuuksiin. Palvelua ostavassa organisaatiossa on usein liiankin houkuttelevaa ja helppoa tukeutua tuttuun toimittajaan harkittaessa muiden toimintojen ulkoistamista. Näin saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa on joko ulkoistettu tai valittu toimittaja vastoin sovittuja yleisiä valintakriteerejä. Tietyn toimittajan asema ja neuvotteluvoima voi täten paisua niin hallitsevaksi, että organisaation muutosvalmius heikkenee ja kyky hyödyntää uusia mahdollisuuksia alenee. Tämän riskin hallitsemiseksi tuleekin kaikki laajennukset analysoida, punnita ja hyväksyttävä huolellisesti – aivan kuin kyseessä olisi kokonaan uusi ulkoistamispäätös.

(Kiiha 2002, 5 & Kiiskinen ym. 2005, 95–96.)

Mikäli palvelutoimitussuhde muuttuu ostajaa kahlitsevaksi, riskinä on joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. Palveluntoimittajalla on vahva neuvotteluasema, koska sillä on tietämys ostoajan toiminnoista ja kriittisistä tarpeista sekä johtava asema palvelumarkkinoilla. Palvelun ostajalla on puutteellinen kyky vaikuttaa palveluntoimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön, mikä vaikeuttaa sopeutumista omien asiakkaiden ja prosessien muuttuviin tarpeisiin. Samoin saatetaan menettää uusia kehitys- tai liiketoimintamahdollisuuksia. Organisaation tulee ennakoida nämä riskit jo palvelusopimusta laadittaessa eli pyrkiä sopimussäällöissä varautumaan muutoksiin ja laajennuksiin siten, että sen mahdollisuudet on turvattu ja varmistettu. (Kiiskinen ym. 2005, 96.)

Ongelmaksi ulkoistamisessa voi aiheutua myös se, että mahdollisia palveluntarjoajia on markkinoilla vähän. Tällöin yrityksen on vaikeampaa tai jopa mahdotonta hyödyntää erityisesti kilpailuttamisen tuomia kustannussäästöjä kuin useampien tasaväkisten palveluntarjoajien markkinoilla. (Pajarinen 2001, 18.)

Eräänlaisena haittapuolena ulkoistamiselle voidaan nähdä myös se, ettei yritysten välisen yhteistyön tuomia etuja päästä heti hyödyntämään täysimittaisina. Yhteistyö voi vaatia myös yksityiskohtaisten tietojen ja liikesalaisuuksiin verrattavien tietojen jakamista osapuolten välillä. Tällöin luottamus osapuolten välillä on erittäin tärkeä yhteistyön osatekijä. Luottamussuhteen kehittyminen osapuolten välille vaatii aikaa, mikä voi tuoda ylimääräisiä kustannuksia. Myös osapuolten erilaisten yrityskulttuurien yhteensovittaminen voi aiheuttaa ennakoituja suurempia kustannuksia. (Pajarinen 2001, 17–18.)

Ulkoistettujen toimintojen hallinnointi voi aiheuttaa ongelmia tai ylimääräisiä kustannuksia ulkoistajayritykselle. Kustannustekijöitä on useita ja riskit moninaiset. Ensinnäkin, ulkoistava yritys ei tunne palvelumarkkinoita riittävän hyvin kyetäkseen määrittelemään ja neuvottelemaan itselleen kilpailukykyiset ehdot. Palvelumarkkinoiden kypsyessä vakiopalvelutuotannon kustannustason tulisi olla lähtökohtaisesti laskeva ajan mittaan, mutta tätä laskevaa trendiä ei aina kyetä hyödyntämään vaan lukkiudutaan kiinteään hintaan. Toinen riskialtis tekijä on palvelun siirron aiheuttamat kustannukset, jotka usein aliarvioidaan. Tähän sisältyvät siirtymävaiheen kertaluonteiset työpanokset ja muut kulut sekä ostetun palvelun hallinnasta aiheutuvat suorat jatkuvat kustannukset. Kolmas kustannushyötyjen toteutumisen vaarantava kokonaisuus on ulkoistettavan toiminnon kytkennät ja vaikutukset organisaation muihin toimintoihin. Palvelutoimittajalle ulkoistettu toiminto sisältää usein tietoja, toimenpiteitä tai tapahtumia, joiden työmäärien ja kustannusten oletetaan kokonaan eliminoituvan organisaation sisällä, kun siirrytään ulkoistettujen malliin, vaikka onkin mahdollista, että tietoja joudutaan ulkoistamisen seurauksena kirjaamaan ja ylläpitämään kahteen kertaan kahdessa eri paikassa, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia. Osittainen ratkaisu tähän on tietojärjestelmien välinen automatisoitu tiedonsiirto, mutta sekin sisältää omat kustannuksensa ja riskinsä. (Kiiha 2002, 5; Pajarinen 2001, 17 & Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Ulkoistamisessa on myös useita piirteitä, jotka saattavat synnyttää ja ruokkia sisäistä vastarintaa, mikä ylittäessään kriittisen rajan johtaa rakoiluun työilmapiiris-

sä sekä motivaatio-ongelmiin ja täten murentaa pohjan ulkoistamishyötyjen realisoinnilta. Organisaation ja palvelutoimittajan kulttuurit ja toimintatavat saattavat poiketa voimakkaasti toisistaan. Näiden yhteentörmäyksen minimoimiseksi ulkoistamisprosessi tulee suunnitella siten, että keskeiset sidosryhmät osallistetaan jo varsin aikaisessa vaiheessa. Ulkoistamisen seurauksena oma henkilöstö saattaa tuntea myös osaamisensa kyseenalaistetuksi sekä asemansa uhatuksi. Ulkoistamisen aktiiviset vastustajat ryhtyvät pahimmassa tapauksessa rakentamaan varjoorganisaatiota: passiiviset vastustajat taas vaikeuttavat – ehkä tiedostamattaan – palvelutoimittajan toimintaa ja suoritusta. Näiden riskien ennakoinniseksi ja hallitsemiseksi on oikein ajoitettu, ammattimainen ja johdonmukainen muutoshallinta välttämätöntä. (Kiiskinen ym. 2002, 97–98.)

#### 4 CASE: SÄHKÖYHTIÖ X

Toimeksiantajan toivomuksesta en opinnäytteessäni kerro yrityksen oikeaa nimeä enkä anna tietoja, jotka voisivat sen paljastaa. Sähköyhtiö X on Suomessa toimiva energia-alan yritys, joka tuottaa ja myy sähköä kaikkialle Suomeen ja lämpöä jakeluverkkonsa alueella. Yrityksen päätuotteita ovat sähkö ja kaukolämpö.

Aluksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus sekä kuvataan yrityksen nykyinen tapa hoitaa saatavien perintää, jonka jälkeen siirrytään varsinaisten tutkimustulosten analysointiin. Lopuksi kerrataan tutkimuksen tulokset yhteenvedon ja johtopäätösten muodossa.

##### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää perinnän nykytilanteen toimivuutta, sen ulkoistamismahdollisuuksia ja sitä kautta mahdollisesti saatavia hyötyjä, riskejä ja niiden hallintakeinoja. Tutkimuksen tarkoituksena on siis palvella Sähköyhtiö X:ää ja sen perinnästä vastuussa olevia henkilöitä, jotta yrityksessä pystyttäisiin tekemään päätös perinnän ulkoistamisen suhteen.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan käyttämällä kolmea erilaista kvalitatiivista tutkimusmenetelmää: osallistuva havainnointi, teemahaastattelu ja sähköpostitse toteutettava lomakehaastattelu.

Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa ennalta sovitun ajanjakson. Osallistuva havainnointi tapahtuu usein ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta. (Vilka 2006, 44.)

Valitsin osallistuvan havainnoinnin yhdeksi tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä, sillä työskentelin kohdeyrityksessä kahdeksan kuukautta osana perintä- ja laskutustiimiä. Uskon tämän käytännön kokemuksen antaneen minulle tarvittavat tiedot kuvattavan prosessin etenemisestä ja siihen liittyvistä mahdollisista ongelmakohdista.

Havainnoinnin ei tarvitse olla suunnittelematonta koko tutkimuksen ajan. Kenttätyöskentelyä ja osallistuvaa havainnointia voi tehostaa järjestelmällisen, kohdistetun havainnoinnin avulla. Tämä on kuitenkin mahdollista vasta sen jälkeen, kun tutkimusongelma on täsmentynyt ja tutkijalla on jonkinlainen kokonais käsitys tutkimuskohteesta. (Vilka 2006, 44.) Tähän pohjautuen noin kolmen viimeisen työkuukauteni ajan, tiedostaessani opinnäytetyöni aiheen, pystyinkin kohdentamaan havainnointini tiettyihin tapahtumiin, tilanteisiin ja asioihin tutkimuskohteessa.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197.) Teemahaastattelu on siis ikään kuin keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Tutkija joutuu hiukan tarvittaessa ohjailemaan keskustelun suuntaa, jottei se kokonaan erkane tutkimusongelmasta, mutta muutoin hän jättää haastattelun muodon ja yksityiskohdat varsin vapaiksi.

Teemahaastattelun avulla pyrin kartoittamaan perinnän nykytilannetta sekä sen ulkoistamismahdollisuuksia. Haastattelun kohteena on kaksi pääsääntöisesti organisaatiossa perinnästä vastaavaa henkilöä.

Valitsin teemahaastattelun, koska haluan tietää haastateltavien omia ajatuksia ja kokemuksia aihepiiristä ilman etukäteen määriteltyjä kysymyksiä. Näin ollen haastateltava voi suurelta osin määrätä keskustelun suunnan, mistä on minulle tutkijana se hyöty, että ennakkokäsitykseni vaikutus jää pieneksi ja saan haastateltavien elämäntilanteen kokonaisuudesta monipuolisen ja syvän kuvan.

Varmistaakseni tutkimuksen hyvän reliabiliteetin ja validiteetin, teen teemahaastattelun pohjalta vielä toisen sähköpostitse toteutettavan lomakehaastattelun perinnän henkilöiden lisäksi laskutustiimille. Haastattelun avulla pyrin tarkentamaan teemahaastattelussa nousseita näkökulmia myös laskutuksen henkilöstön näkökulmasta katsoen, sillä kyseisessä yrityksessä laskutus ja perintä toimivat varsin lähekkäin ja tämän seurauksena laskutuksen asiakaspalvelijat hoitavat osaa perinnän työtehtävistä esimerkiksi asiakaspalvelun osalta ja tarvittaessa laajemminkin.

Tutkimustulosten analysoinnin apuna käytän liitteenä olevaa SWOT- analyysia. Kyseessä on nelikenttäanalyysi, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Tulevaisuus- osiota tarkastellaan tarkastellaan ulkoistamisnäkökulmasta, pohtien perinnän ulkoistamisen mukanaan tuomia hyötyjä ja uhkia tulevaisuudessa.

#### 4.2 Perinnän nykytilanne

Perinnän nykytilanteen kartoittamisen apuna käytän suorittamani teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa tekemääni kartoitusta perinnän nykytilanteen toimivuudesta, käymiäni vapaamuotoisia keskusteluja työntekijöiden kanssa sekä omaa työkokemustani. Sähkömarkkinalaki ja Sähköyhtiö X:n luottopolitiikka luovat reunaehdot perinnän toiminnalle, minkä seurauksena velalliselle toimitetaan

yleensä erääntyneestä saatavasta vähintään kaksi maksumuistutusta ennen kuin voidaan siirtyä ankarampiin seuraamuksiin: keskeyttää palvelu tai siirtää saatava toimeksisaajan perittäväksi.

Tällä hetkellä perinnästä vastaa käytännössä yksi henkilö. Yrityksessä laskutus toimii osittain limittäin perinnän kanssa, minkä seurauksena laskutuksen resurssit ja voidaan tarvittaessa käyttää perinnän tehtävien hoitamiseen. Laskutustiimiläisille onkin hyvin tyypillistä ottaa päivittäin useita perinnänpuheluista vastaan, esim. perinnänhoitajan ollessa poissa tai varattuna. Tämän lisäksi laskutuksen henkilöille on annettu valtuudet myöntää maksuaikaa sekä tehdä maksusuunnitelmia.

Perintä koostuu kuviossa 2 olevista osa-alueista. Keskittyessäni opinnäytetyössä yksityisoikeudellisten saatavien vapaaehtoiseen perintään, on konkurssivalvonnat ja yritys/velkasaneeraukset rajattu aiheen ulkopuolelle.



KUVIO 2. Perinnän osa-alueet.

### **Maksuaikojen myöntäminen**

Kohdeyrityksen asiakkaat pyytävät saamilleen laskuilleen maksuaikaa joko ennen tai jälkeen laskun eräpäivän. Yrityksen politiikan mukaisesti maksuaikaa myönnetään järkevän syyn perusteella 2 vko – 1 kk. Asiakas maksaa korkolain mukaisen viivästyskoron, jota voidaan periä heti eräpäivästä lukien laskun eräpäivän ja mak-

settavan määrän ollessa ennalta määrätty. Muussa tapauksessa viivästyskorkoa voidaan korkolain mukaisesti periä vasta 30 päivän kuluttua laskun lähettämisestä. Jos asiakas pyytää laskulle maksuaikaa ennen laskun erääntymistä, ei hän joudu maksamaan perintälain mukaista 5 euron muistutusmaksua. Yrityksen politiikan mukaisesti maksuaikaa ei myönnetä toistuvasti sitä pyytävillä asiakkaille eikä katkaisuvaroituksille, paitsi jos kyseessä on sähkömarkkinalain mukainen ylivoimainen este, kuten vakava sairaus, työttömyys tai muu erityinen seikka.

### **Maksusuunnitelmien tekeminen**

Maksusuunnitelma tehdään kun, asiakas saa energialaskun eikä sen suuruudesta johtuen pysty kerralla maksamaan sitä. Maksuaikaa myönnetään sairauden, työttömyyden tai muun ylivoimaisen esteen perusteella laskun suuruudesta riippuen 1-20 kk. Asiakas maksaa lakisääteisen viivästyskoron, mutta ei joudu maksamaan ylimääräisiä maksukehotuskuluja jos asiasta on sovittu hyvissä ajoin ennen saatavan erääntymistä. Laskun ollessa asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen nähden kohtuuton kerralla maksettavaksi voidaan lasku jakaa eriin, vaikka asiakas olisikin toistuvasti aikaisemmin pyytänyt laskuilleen maksusuunnitelmaa. Jos asiakas on jo saanut irtikykentäilmoituksen, ei maksuaikaa myönnetä ellei kyseessä ole ylivoimainen este.

Maksusuunnitelmaa tehtäessä lasku jaetaan järjestelmässä pienempiin maksueriin ja jokaiselle erälle annetaan uusi eräpäivä. Järjestelmä ei valvo asiakkaan kanssa tehtyä maksusopimusta, vaan se on tehtävä manuaalisesti. Yhden maksuerän suuruus on minimissään 100 euroa. Suositeltavaa on, että lasku maksetaan alle vuodessa. Ensimmäinen erä on maksettava alkuperäisenä eräpäivänä ja muiden kuukausien maksupäivät sovitun mukaisesti. Mikäli asiakas laiminlyö suunnitelmaa, purkautuu maksusopimus ja koko loppusaatava erääntyy maksettavaksi. Maksusuunnitelman tekemisestä veloitetaan aina 9 euroa.

### **Maksukehotus**

Tietojärjestelmä muodostaa asiakkaalle automaattisesti maksukehotuksen, kun saatavan erääntymisestä on kulunut 14 vuorokautta. Järjestelmä syöttää asiakkaal-



le automaattisesti 5 euron viivästysmaksun ja tallentaa laskulle uuden eräpäivän. Viivästymismaksu laskutetaan asiakkaan seuraavalla laskulla.

### **Katkaisuilmoitus**

Järjestelmä muodostaa asiakkaalle automaattisesti katkaisuilmoituksen vähintään kahta viikkoa ennen energiantoimituksen keskeyttämistä, talvella 3,5 kk ja kesällä 2,5 kk vanhimman laskun eräpäivästä laskien. Järjestelmä tallentaa asiakkaalle automaattisesti 5 euron viivästymismaksun ja tallentaa asiakkaan tietoihin aikaisimman sähköjen katkaisupäivän. Katkaisuilmoituksen tarkoituksena on ilmoittaa asiakkaalle ensimmäinen mahdollinen energian toimituksen keskeyttämisen päivämäärä, katkaisuilmoituksille ei anneta enää maksuaikaa.

### **Irtikytkentä**

Järjestelmään on tallennettu lain mukaiset ehdot, joiden mukaan sähkönmyyntiä ei voida keskeyttää ellei käyttäjän suorittamatta oleva maksu ole yli 400 euroa tai vanhimman maksamatta olevan laskun eräpäivästä ole kulunut yli 3 kk. Sähkötöimitusta ei taas voida keskeyttää ellei käyttäjän suorittamatta oleva maksu ole yli 400 euroa tai vanhimman maksamatta olevan eräpäivästä ole kulunut yli 3 kk (talviaikana 1.10.-30.4 4 kk). Järjestelmä muodostaa irtikytkentäilmoituksen kaikille ehdot täyttävälle kohteille. Irtikytkettävät kohteet käydään vielä läpi manuaalisesti. Irtikytkettävistä kohteista tehdään Excel- taulukko, joka lähetetään tiedoksi asiakaspalveluun, laskutukseen ja valvomoon. Tällä tavoin varmistetaan, että kaikki asiakaskontaktissa olevat henkilöt tietävät asiakkaan sähköjen olevan tarkoituksellisesti poikki sopimusrikkomuksen takia, jos asiakas sitä ihmettelee. Sähköjä ei kytketä takaisin ennen kuin asiakas on todistettavasti maksanut velkansa. Irtikytkettävät kohteet lähetetään SEU:lle/mittarinlukuun katkaisua varten.

SEU/mittarinlukija ilmoittaa katkaistusta kohteesta perinnän hoitajalle iltapäivällä kello 14 mennessä, tämän jälkeen kohde viedään ”katkaistu” tilaan järjestelmässä, tallennetaan sen hetkinen mittarinlukema ja lisätään katkaisumaksu.

## Vakuuskirjeet

Järjestelmästä saadaan perintälista, johon tulostuu poisuuttaneet asiakkaat, joilla on maksamattomia sähkölaskuja edellisestä käyttöpaikasta. Kyseinen lista käydään manuaalisesti läpi ja tarkistetaan, ovatko kyseiset asiakkaat tehneet uutta sähkö sopimusta yrityksen kanssa. Sähkömarkkinalain mukaan asiakkaalle on annettava uuteen kohteeseen sähkö, vaikka asiakkaalla onkin vanhoja ”rästissä” olevia sähkömaksuja edellisestä kohteesta. Tällaisessa tilanteessa asiakkaalta pyydetään kohteen koosta riippuen 3 kk:n kulutuksen verran vakuutta tai asiakas voi halutessaan myös vaihtoehtoisesti maksaa pois erääntyneet saatavansa. Asiakkaalle lähetetään vakuuspyyntö kirjallisena ja kirjeestä peritään maksukehotusmaksu (5 euroa). Jos asiakas ei maksa vakuutta tai velkojaan annetussa ajassa, kohde irtikytetään. Vakuuskirjeessä on mainittu aikaisin mahdollinen irtikytentäpäivä ja eräpäivä veloille. Vakuus palautetaan kuluttajalle 1 vuoden kuluttua vakuuden pyytämisestä, jos asiakas maksaa laskunsa ajoissa. Jos asiakas on maksukyvytön, voidaan vakuudesta realisoida saatavia laskujen maksamiseksi.

### 4.2.1 Vahvuudet

Kyselyn mukaisesti kaikki kokivat, että perinnän tavoitteet oli kommunikoitu henkilöstölle onnistuneesti. Käytännön tasolla sen kerrottiin näkyvän seuraavasti:

- *Toimintaohjeet ovat selventyneet, asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti.*
- *Esimerkiksi maksuaikapyyntöjen vähentyminen.*
- *Turha maksuaikojen antaminen on loppunut.*
- *Kaikki toimivat samojen sääntöjen mukaan.*

Tavoitteiden koettiin selventyneen viime aikoina. Tavoitteiden selkiytymisen myötä myös prosessin toiminta on tehostunut yhtenäistäen työntekijöiden toimintaa. Tämän lisäksi kaikki yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kokivat, että heillä oli tarpeeksi tietoa toimia niin, että perinnän tavoitteet täyttyvät.

Tavoitteet sisällytetään tehokkaasti myös uusien työntekijöiden koulutukseen:

- *Perehdytetään tehokkaasti mahdollisuuksien mukaan. Asiaa on paljon, joten asiat oppii ajan kanssa.*
- *Kerrotaan faktat.*
- *Perinnänhoitaja käy pelisäännöt läpi uusien työntekijöiden kanssa.*

Kaikki haastateltavat kokivat perinnän toimivan nykyisellään hyvin. Erityistä kiitosta sai prosessin kokonaistoimivuus reurssien niukkuudesta huolimatta sekä katkaisujen, konkurssien ja yrityssaneerauksien hoitaminen aikataulun mukaisesti. Myös puheluihin vastaamisen koettiin toimivan hyvin.

- *Puheluihin vastataan.*
- *Näillä resursseilla.*
- *Katkaisut, konkurssit, yrityssaneeraukset.*
- *Perintäprosessi kokonaisuudessaan.*

Perinnän ja laskutuksen limittäisen toimivuuden vuoksi, oli tärkeää että myös perinnän ja laskutuksen välisen yhteistyön toimivuutta kysyttäessä saatiin seuraavallaisia vastauksia:

- *Toimii osittain.*
- *Toimii.*
- *Toimii.*
- *Kyllä.*

Molempien haastatteluiden pohjalta voimme todeta perinnän toimivan nykyisellään hyvin, muutamaa esiin tullutta epäkohtaa huomioimatta, joita käsittelemme seuraavaksi. Seuraavassa taulukossa käydään vielä läpi kertauksen omaisesti perinnän nykytilanteen hyviä puolia.

### **Perinnän nykytilanteen vahvuudet**

- Perinnän tavoitteet kommunikoitu onnistuneesti henkilöstölle
- Henkilöstöllä tarpeeksi tietoa tavoitteiden toteuttamiseksi
- Prosessin kokonaistoimivuus
- Katkaisut, konkurssit ja yrityssaneeraukset hoidetaan aikataulun mukaisesti
- Puheluihin vastataan tehokkaasti
- Perinnän ja laskutuksen välinen yhteistyö toimii

KUVIO 3. Perinnän nykytilanteen vahvuudet.

#### 4.2.1.1 Heikkoudet

Kyselylomakkeissa kysyttiin ensimmäisenä henkilöiden mielipidettä siitä, näkeekö vastaaja perinnän osana työtään. Kaikki vastaajista vastasivat kysymykseen myöntävästi. Vastauksista on selkeästi nähtävissä perinnän työllistävyys ja se, kuinka myös laskutuksen henkilöstö hoitaa osaa perinnän töistä.

Haastateltavat näkivätkin perinnän toimivuudessa ongelmallisina erityisesti sen työllistävyys ja hankalat asiakkaat.

*Irtikytöntöjen ja puheluiden ajoittainen paljous ja vaikeat asiakkaat, henkilöt joilla on henkisiä- tai rahaongelmia. (Haastateltava 1. 2011.)*

*Perinnän hoitaminen pääsääntöisesti yhden henkilön vastuulla, riskinä että käy samalla tavalla kuin kesällä 2010, jolloin laskutuksen henkilöt ”tietämättöminä” joutuvat hoitamaan prosessin. (Haastateltava 2. 2011.)*

Myös kyselyyn vastaajat näkivät ongelmia liittyen asiakkaisiin:

- *Ei tasa-arvoista kohtelua kaikille asiakkaille.*
- *Maksuajoissa.*
- *Välillä epätietoutta miten maksuaikoja annetaan.*

Myös asiakkailta saatiin kyselyn mukaan palautetta perinnän toimivuuteen liittyen:

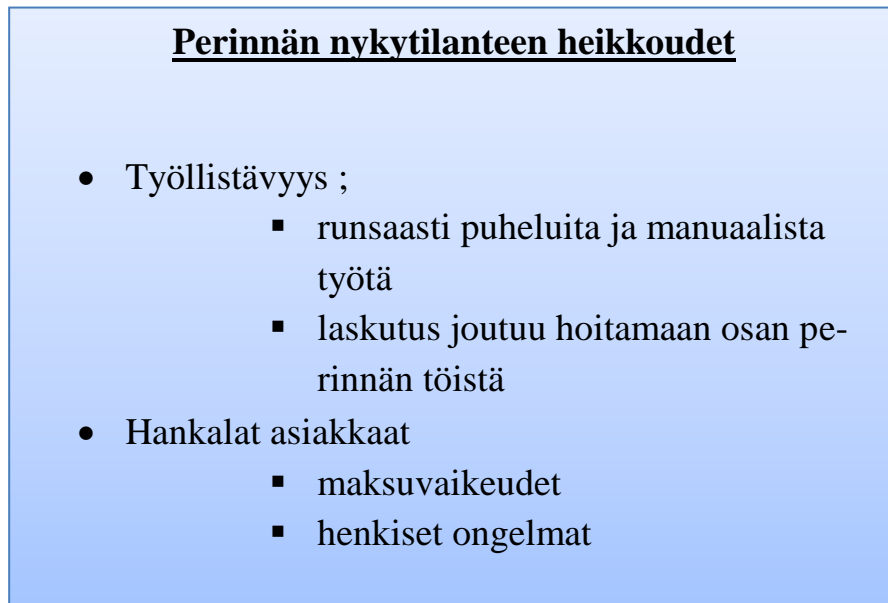
- *reklamoineet siitä, ettei riitä, kun kuitit toimittaa, vaan suoritusten tulee näkyä.*
- *Ei kiitelleet, katkaisuista ovat eri mieltä.*
- *Harvoin kiittävät, kritiikkiä sähkökatkaisusta ja kun ei enää saa maksuaikaa.*
- *Eivät esim. ole saaneet maksukehotusta saati irtikytkentäilmoitusta.*

Pääsääntöisesti asiakkailta saatava kritiikki koski maksuaikoja ja irtikytkentöjä. Kritiikin taustalla voidaan katsoa olevan kohdassa 4.2.1 mukainen prosessin toiminnan tehostuminen ja sitä kautta maksuaikojen myöntämisen tiukentaminen.

Seuraavanlaisia kehitysideoita ilmeni, kysyttäessä henkilöstöltä, kuinka he parantaisivat perinnän toimintaa:

- *Jotenkin niin, että manuaalinen työ vähenisi*
- *Ulkoistamalla.*
- *Nopeammassa tahdissa huomautuslaskut, katkot, jotta saadaan asiakkaat ”opetettua” maksamaan laskunsa ajallaan.*
- *Ulkoistamalla ajot.*

Kokonaisuudessaan ulkoistaminen nähtiin tehokkaana perinnän tehostamiskeinona niin kyselyyn vastanneiden kuin haastateltavien keskuudessa perinnän tulevaisuutta ajatellen. Myös pyrkiminen manuaalisen työn vähentämiseen ja saatavien kierron nopeuttaminen koettiin prosessia tehostavina keinoina. Seuraavassa taulukossa käydään vielä läpi perinnän nykytilanteen heikkouksia.



KUVIO 4. Perinnän nykytilanteen heikkoudet.

#### 4.2.2 Ulkoistaminen

##### 4.2.2.1 Mahdollisuudet

Perinnänhoitajien mukaisesti perinnästä oli mahdollista ulkoistaa kaikki, muutamia käytännön syystä yrityksen hoidettavaksi jääviä toimia lukuun ottamatta.

*Käytännössä kaikki paitsi irtikytkenät voidaan ulkoistaa, tosin on käytännön syistä järkevää että luottotappioehdotukset ja vakuuskirjeet hoidetaan itse.*

(Haastateltava 1. 2011)

*Kaikki paitsi irtikytkennät. Ne kuuluvat aina hoidettavaksemme, teemme ne perintätoimistolta saadun listan mukaisesti.*

(Haastateltava2. 2011)

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä hyötyä he näkevät perinnän mahdollisessa ulkoistamisessa, olivat vastaukset seuraavanlaisia:

- *Tehokkaampaa.*
- *Saattaa nopeutua.*
- *Jää aikaa tuottaviin töihin.*
- *Perinnän puhelut ohjautuisivat muualle, ahdistavat ja ikävät kommentit jäisivät pois.*

Myös perinnänhoitajat näkivät ulkoistamisen työtään helpottavana asiana. He uskoivat sen tehostavan perinnän toimivuutta samalla vapauttaen resursseja yrityksen toiminnan kannalta tehokkaampaan hyötykäyttöön, sekä vähentävän ikäviä puheluita.

*Asiakkaiden puhelut siirtyisivät perintätoimistolle, ei tarvitse kuunnella, jos asiakkaalla menee taloudellisesti huonosti, koska ainahan tuntee myötätuntoa asiakasta kohtaan.* (Haastateltava 1. 2011)

*Jää aikaa tuottavampiin töihin.* (Haastateltava 2. 2011)

Kokonaisuudessaan ulkoistaminen nähtiin positiivisena vaihtoehtona perinnän tehostamiseksi. Alla olevassa taulukossa käydään vielä läpi perinnän ulkoistamisen mahdollisuuksia.

### Ulkoistamisen mahdollisuudet

- Prosessin tehostuminen
- Resurssien vapautuminen ydinliiketoimintaa tukevan työn käyttöön
- Palveluiden työllistettävyyden pienentyminen

Kuvio 5. Ulkoistamisen mahdollisuudet

#### 4.2.2.2 Uhat

Kyselyyn vastanneista kukaan ei nähnyt esteitä perinnän ulkoistamiselle. Perinänhoitajat sen sijaan kokivat mahdollisina esteinä yrityskuvaan, muutosvastarintaan ja yhteistyöhön liittyvät ongelmat.

*Johdon muutosvastarinta ja yrityksen imago voivat jollain tavalla toimia esteenä ulkoistamiselle (Haastateltava 1. 2011).*

*Perintätoimiston liittäminen osaksi automaattista prosessia voidaan nähdä yhtenä esteenä (Haastateltava 2. 2011).*

Kysyttäessä perinnän ulkoistamiseen liittyviä riskejä, vastasivat haastateltavat seuraavasti:

- *Kulut, kolmas osapuoli.*
- *Ei juurikaan tule mieleen.*
- *Miten toimisi perintätoimiston ja yrityksemme välinen yhteistyö?*
- *Kyselyt perintätoimistolta.*



Riskeinä koettiin yhteistyön toimivuuteen liittyvät ongelmat, kuten tiedonkulku puolin ja toisin, kulut ja prosessin yhtenäisyys. Perinnänhoitajat näkivät riskejä myös käytännön tasolla.

*Kuinka voimme varmistua, että palveluntarjoaja noudattaa yhdenmukaisesti sääntöjä ja tiedonkulku sujuu* (Haastateltava 1. 2011).

*Kaikki tapahtuu nykyisin netissä, kuinka varaudutaan mahdollisiin tiedonsiirtoikatkoihin? Entäpä asiakkaiden maksusuoritusten kirjautuminen järjestelmäämme ja niiden virheettömyys?* (Haastateltava 2. 2011.)

Kyselyyn vastaajat näkivät yhtenä riskinä myös asiakkaiden muutosvastarinnan. Kysyttäessä, kuinka asiakkaiden uskotaan reagoivan kuullessaan ulkoistamisesta olivat vastaukset seuraavanlaisia:

- *Eivät varmaankaan pidä kivana asiana.*
- *Eivät tykkää, koska ovat oppineet että meiltä saa maksuaikaa.*
- *Ovat kauhuissaan.*
- *Suurinta osaa ei kosketa, vaki asiakkaat kokevat negatiivisena.*

Kysyttäessä ratkaisua muutosvastarinnan minimoimiseksi saatiin seuraavia vastauksia:

- *Ei erikoisemmin, tottavat kyllä.*
- *Yhteiset pelisäännöt kuinka asiakkaita infotaan.*
- *Hyvä ohjeistus kuinka toimitaan kun asiakas ottaakin vielä meihin yhteyttä.*
- *Selittää asiallisesti ja liiketaloudellisesti.*
- *Tiedottamisella.*

Vastauksista oli selkeästi havaittavissa tiedottamisen tärkeys niin sisäisesti henkilöstön kesken kuin asiakkaisiinkin kohdistuvaan viestintään liittyen. Li-

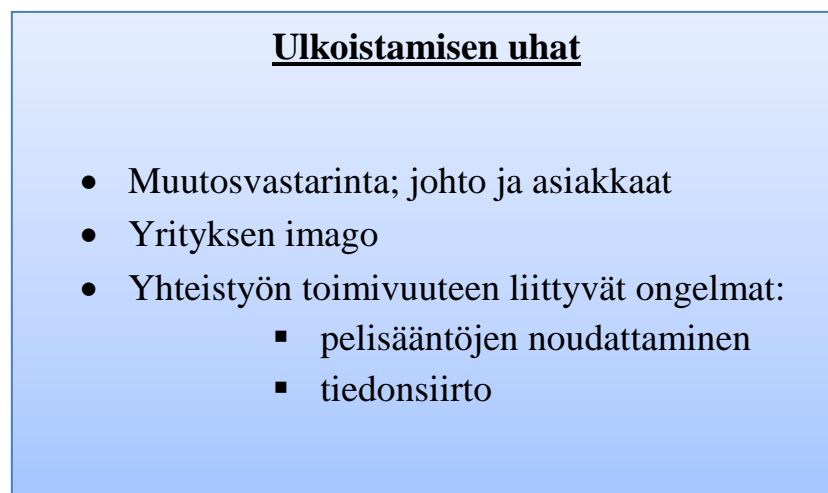
säksi korostui yhteisten pelisääntöjen ja henkilöstölle kohdistetun ohjeistuksen tärkeys muutosvastarintaan varautuessa.

Myös yleisemmällä tasolla tiedottamisen koettiin olevan merkittävässä roolissa ulkoistamiseen liittyvien riskien minimoimiseksi. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat tarkasti laaditun sopimuksen ja läheisen yhteistyön palveluntarjoajan kanssa keinoksi minimoida mahdollisia yhteistyöhön liittyviä ongelmia.

*Tarkasti laadittu sopimus, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat* (Haastateltava1.2011)

*Tiivis yhteistyö ja selkeät pelisäännöt* (Haastateltava 2.2011).

Seuraavassa taulukossa käydään vielä läpi perinnän nykytilanteen heikkouksia.



KUVIO 6. Ulkoistamisen uhat.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka Sähköyhtiö X:n perintä tällä hetkellä toimii ja millaisia hyötyjä ja riskejä sen ulkoistamiseen mahdollisesti liittyy ja kuinka niitä voitaisiin ehkäistä.

Haastateltavat kokivat perinnän toimivan nykyisellään hyvin, muutamaa epäkoh-  
taa huomioimatta. Perinnän koettiin kokonaisuutena toimivan hyvin rajallisista  
resursseista huolimatta ja katkaisut, konkurssit ja yrityssaneeraukset hoidettiin ai-  
kataulun mukaisesti. Kiitosta sai myös perinnän ja laskutuksen toimiva yhteistyö.

Yhtenä perinnän ongelmana koettiin olevan sen työllistävyys. Perintää koskevia  
puheluita ja manuaalista välttämätöntä työtä on paljon ja riskialtista asiasta tekee  
se, että pääsääntöisesti perinnän toimivuus on yhden henkilön vastuulla. Seurauk-  
sena saattaakin pahimmassa tapauksessa olla haastateltavan kohdassa 5.4.1.2 mai-  
nitsema tilanne: perintää pääsääntöisesti hoitava henkilö sairastuu ja työt kasaan-  
tuvat muulle henkilöstölle, jolla ei ole selkeää kuvaa prosessin hoitamisesta.

Tällaisia tilanteita varten yrityksellä tulisikin olla selkeä kirjallinen ohjeistus pe-  
rintään liittyvissä asioissa. Sen avulla niin uusille työntekijöille kuin laskutuksen  
asiakaspalvelijoillekin olisi selvää, kuinka perintä kokonaisuutena toimii. Toisena  
työllistävyyden helpottamiskeinona voitaisiin pitää työtehtävien uudelleen organi-  
sointia. Joko uusia henkilöitä rekrytoimalla tai ”vanhoja” työntekijöitä uudelleen  
sijoittamalla jaettaisiin perinnän hoitamiseen liittyvää vastuuta useammalle henki-  
lölle, jolloin edellä mainittu työllistävyyteen liittyvä riskikin pienenis.

Toisena perinnän ongelmakohtana haastateltavat pitivät asiakaspalveluun liittyviä  
ongelmakohtia, kuten hankalia asiakkaita sekä epäkohtia asiakkaiden yhdenmu-  
kaiseen kohteluun liittyen. Epäkohtien parantamiseksi yrityksen tulisikin panostaa  
henkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen heidän ammattitaitonsa tukemiseksi sekä  
toimintaohjeiden yhtenäistämiseen ja läpi käymiseen henkilöstön kanssa.

Kohdeyrityksen perinnästä koettiin olevan mahdollista ulkoistaa kaikki lähes kaikki toiminnot, ainoastaan katkaisut, luottotappioehdotukset ja vakuuskirjeet jäisivät edelleen yrityksen hoidettavaksi. Haastateltavat kokivatkin ulkoistamisen ensisijaisena ratkaisuna mainittuihin ongelma-kohtiin. Ulkoistamisen kautta puhe- lut ohjautuisivatkin pikkuhiljaa perintätoimistolle, jolloin kohdeyrityksen lasku- tuksen- ja perinnän henkilöstön työmäärä pienenesi ja he voisivat sen seurauksena keskittyä paremmin tuottavampiin töihin.

Jokaiseen muutokseen sisältyy aina riski. Ulkoistamisen riskeinä nähtiin johdon ja asiakkaiden muutosvastarinta, yrityksen imago ja yrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyöhön liittyvät ongelmat.

Haastateltavien keskuudessa yhtenä ulkoistamisen riskinä pidettiin muutosvas- tarintaa niin johdon kuin asiakkaidenkin tasolla. Kyseisen yrityksen toimintape- riaatteet ja rakenteet ovat pitkän toimiajan kuluessa vakiintuneet, eikä tämän seurauksena virheisiin/epäkohtiin osata kiinnittää huomiota. Muutos nähdään vain kulueränä, jolle ei välttämättä ole edes tarvetta prosessin toimiessa hyvin nykyiselläänkin. Edellä mainitut asiat sekä ulkoistamisprosessin liittyvät muut riskit kuten aikataulussa pysyminen, yhteistyö palveluntoimittajan kanssa ja henkilöstön yhteistyö voidaan nähdä pääsyynä johdon mahdolliselle vastarinnal- le projektia kohtaan. Mielestäni kohdeyrityksen tulisi huomioida, että jokainen muutos on haaste, joka onnistuakseen tarvitsee esimiehien lisäksi siihen si- touneen johdon. Johdon rooli nimittäin erilaisissa muutostilanteissa on kor- vaamaton, sillä se auttaa organisaatiota yhdessä sen henkilöstön kanssa kasva- maan prosessin mukana huomioiden muutoksen mukanaan tuomien haasteiden mahdolliset vaikutukset henkilöstöön.

Johdon lisäksi myös asiakkaiden muutoksen vastustaminen koettiin riskiteki- jäksi. Varsinkin kun kyseessä on kohdeyrityksen mukaisesti kunnallisessa omistuksessa oleva yritys, on luonnollista että muutokseen yrityksen toiminnas- sa suhtaudutaan eri tavalla kuin muiden organisaatioiden vastaaviin muutok- siin. Kuntalaisilla on erikoislaatuinen suhde omaan kuntaansa sekä asiakkaana, veronmaksajana ja "osakkeenomistajana" että historiallisista ja tunnesyistä.

Tämän erikoislaatuisen suhteen lisäksi kohdeyrityksenkin tämän hetkinen perinnän toimivuus on jo jonkin aikaa jatkuneen kehitysprosessin tulosta ja sellaisenaan vakiintunut, ettei sen muuttaminen ei välttämättä ole helppoa ja saattaa-kin viedä jonkin verran aikaa täydellisesti toimiessaan.

Muutosvastarintariskien minimoimiseksi yrityksen tulisikin mielestäni laatia muutosprosessin tueksi selkeä suunnitelma muutosvastarinnan käsittelyyn, jotta prosessi saataisiin toimimaan kokonaisuutena asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämän lisäksi yrityksen tulisi motivoida henkilöstöä muutosprosessissa kuuntelemalla, tukemalla ja keskustelemalla sekä informoimalla prosessin etenemisestä. Myös asiakkaita tulisi informoida ulkoistamisesta ja sen mukanaan tuomista muutoksista niin netissä, laskuilla kuin asiakaskirjeissäkin.

Toisena ulkoistamisen riskinä haastateltavat kokivat ulkoistajan ja palveluyrityksen yhteistyön toimivuuden. Ongelmia arveltiin esiintyvän tiedonsiirrossa, pelisääntöjen noudattamisessa ja työnjaossa.

Tiedonsiirtoon liittyvillä ongelmilla tarkoitetaan, sähköisessä muodossa perintätoimistolle lähetettävien perintäaineistojen sujuvuutta. Puhutaan perintäliittymistä. Perintäliittymiin liittyvien mahdollisten ongelmien minimoimiseksi tuleekin niiden toimivuutta testata useaan kertaan ennen varsinaista käyttöönottoa.

Pelisääntöjen noudattamiseen ja työnjakoon liittyviin ongelmiin tulisi haastateltavien mielestä varautua jo hyvissä ajoin kiinnittämällä erityistä huomiota yhteistyökumppanin valintaan ja tekemällä hyvin suunniteltu sopimus.

Palveluntarjoajan valinnassa ensi sijaisen tärkeää onkin, se minkälainen imago ja asema palveluntarjoajalla on markkinoilla, kuinka hyvin se sopii tarjonnallaan yhteen toimintojaan ulkoistavan yrityksen kanssa ja kuinka yhteistyö käytännössä toteutuu. Esimerkiksi tämän työn kohdeyritystä ajatellessa on palvelumarkkinoilla tällä hetkellä tarjolla kaksi mahdollista kumppania, Intrum Justitia Oy ja Lindorff Oy. Molemmilla on erittäin hyvä asema ja imago markkinoilla. Useat energia-alan yritykset toimivat heidän yhteistyökumppaneinaan, minkä seurauksena heille on

muotoutunut energia yhtiöiden tarpeisiin muokatut palvelukokonaisuudet. Tämän lisäksi heidän saamansa palaute yrityksiltä yhteistyön toimivuuteen liittyen on ollut positiivista, niin haastateltujen yritysten edustajien mielestä kuin yritysten nettisivuilla luettavissa olevien asiakaslehtien artikkeleidenkin mukaisesti.

Ulkoistamisen seurauksena osa yrityksen prosessia tai prosessi kokonaisuudessaan siirtyy toteutettavaksi organisaation ulkopuolelle ja ulkoistava yritys menettää siihen omaamansa yksipuolisen, hierarkkisen määräysvallan. Tällöin korostuukin osapuolten tekemän sopimuksen merkitys, sillä tarkoituksenmukaisesti laadittuna se varmistaa ulkoistamisen onnistumisen. Hyvin suunniteltujen sopimusehtojen avulla yritys voi varautua, erilaisiin ulkoistamisen mukanaan tuomiin riskeihin, jolloin prosessi on hallittu kokonaisuus. Tulee kuitenkin muistaa, ettei pelkkä paperilla sopiminen ole riittävää yhteistyön toimivuuden kannalta. Täytyy panostaa jatkuvaan läheiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen palveluntarjoajan kanssa. Lisäksi tarvitaan jatkuvaa kommunikointia ja neuvonpitoa yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta erilaiset muutokset osapuolten yritystoiminnassa osataan ottaa huomioon ja ettei ns. pelisääntöjä rikota.

Työn teoriaosuus on hyödyllinen Sähköyhtiö X:n lisäksi muille organisaatioille, joissa aiotaan toteuttaa muutoksia ulkoistamisen avulla. Työn empiriaosuudesta on todellista hyötyä vain kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyön tulokset ovat suuntaa antavia, mutta voimme niiden pohjalta todeta, että ulkoistaminen on hyvä keino kohdeyrityksen perinnän tehostamiseksi. Opinnäytetyötä tehdessä syntyi ideoita myös jatkotutkimuksille. Ulkoistamishankkeen eteneminen Sähköyhtiö X:ssä olisi mielenkiintoinen ja hyvä jatkotutkimuskohde, sillä sitä ei tässä työssä käsitelty.

## 5.1 Luotettavuus

Tutkimusmenetelmiä voidaan pääosin pitää luotettavina. Osallistuvan havainnoinnin kautta hankittu aineisto pohjautuu käytännön toimintatapoihin eli siihen, kuinka työt käytännössä hoidetaan. Tosin tutkijan henkilökohtainen osallistuminen prosessin toimintaan on saattanut myös osittain vaikeuttaa ilmiön objektiivista tarkkailua. Vaarana tässä erityisesti on se, että kuvattavaan ilmiöön on tullut mukaan henkilökohtainen tulkinta asiasta. Perintäprosessin suorittaminen on kuitenkin siinä määrin mekaaninen työ, että tässä ei juuri jää sijaa henkilökohtaisille tulkinnoille työn etenemisestä.

Myös haastatteleamalla hankittua aineistoa voidaan mielestäni pitää luotettavana. Haastateltaville esitettiin avoimia kysymyksiä, joihin haastateltavat pystyivät vastaamaan vapaamuotoisesti. Kysymykset eivät johdatelleet haastateltavaa tietynlaiseen vastaukseen. Haastattelussa on kuitenkin aina riskinä se, että haastateltava vastaa, niin kuin hänen toivotaan vastaavan. Toisin sanoen haastattelun vastaus ei välttämättä aina vastaa haastateltavan todellista toimintatapaa.

Tutkimuksen luotettavuuteen on vaikuttanut tiukka anonymiys. Kyselylomakkeissa jätettiin tarkoituksella taustakysymykset pois, jotta vastauksista ei paljastuisi vastaajan henkilöllisyys. Myöskään haastateltavien henkilöllisyyttä ei voi yhdistää haastatteluihin. Koska henkilöllisyys ei paljastu, pystyi jokainen kertomaan oman mielipiteensä avoimesti.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppa-  
pakaari.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Kärkkäinen, K. 2005. Kuluttajaoikeus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513

Lindström, J. 2011. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Helsinki: Talentum.

Myllymäki, J. & Pönkä, P. 2009. Kunta perintä. Helsinki: KL-Kustannus.

Neilimo K. & Uusi – Rauva E. 2001. Johdon laskentatoimi, 3.uudistettu painos, Helsinki, Edita Oyj.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Pönkä, P. & Willman, P. 2005. Käytännön perintäopas. Helsinki: Edita.



Rikalainen, E. & Uitto, T. 2008. Pakkokeinot ja saatavien perintä. Turku: Kiinteistöalan kustannus.

Sähkömarkkinalaki 17.3.1995/386

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

### **Sähköiset lähteet**

Energiateollisuus Ry. 2011. Sähköntoimitusehdot 2010 [viitattu 12.6.2011] Saatavissa:

[http://www.energia.fi/sites/default/files/S%C3%A4hk%C3%B6ntoimitusehdot\\_STE2010.pdf](http://www.energia.fi/sites/default/files/S%C3%A4hk%C3%B6ntoimitusehdot_STE2010.pdf)

Energiateollisuus Ry. 2011. Sähkönmyyntisehdot 2010 [viitattu 12.6.2011] Saatavissa:

[http://www.energia.fi/sites/default/files/S%C3%A4hk%C3%B6nmyyntiehtot\\_SME2010.pdf](http://www.energia.fi/sites/default/files/S%C3%A4hk%C3%B6nmyyntiehtot_SME2010.pdf)

Energiateollisuus Ry. 2011. Sähkönkäyttöpaikkojen liittymisehdot [viitattu 12.6.2011] Saatavissa:

[http://www.energia.fi/sites/default/files/s%C3%A4hk%C3%B6nk%C3%A4ytt%C3%B6paikkojen\\_liittymisehdot.pdf](http://www.energia.fi/sites/default/files/s%C3%A4hk%C3%B6nk%C3%A4ytt%C3%B6paikkojen_liittymisehdot.pdf)

Energiamarkkinavirasto. 2011. Yleistä sähkömarkkinoista [viitattu 1.10.2011] Saatavissa:

<http://www.energiamarkkinavirasto.fi/data.asp?articleid=2307&pgid=38&languageid=246>

Fingrid. 2011. Hyvä tietää sähkömarkkinoista. [viitattu 23.9.2011] Saatavissa:

[http://www.fingrid.fi/attachments/fi/media/julkaisut/uusi\\_versio\\_sahkomarkk.pdf](http://www.fingrid.fi/attachments/fi/media/julkaisut/uusi_versio_sahkomarkk.pdf)

Intrum Justitia. Toimeksiantajalehti Intressi. [Viitattu 23.6.2011] Saatavissa:

[http://www.intrum.fi/1356\\_FIN\\_R.asp](http://www.intrum.fi/1356_FIN_R.asp)

Kuluttajavirasto. 2011. Maksaminen ja laskutus [viitattu 1.10.2011] Saatavissa:

<http://www.kuluttajavirasto.fi/File/4672b687-d8f3-4a93-bd39-9cf0680bb51e/Maksaminen+ja+laskutus.pdf>

Suomen pankki. 2011. Lehdistö tiedotteet 2011 [viitattu 5.10.2011] Saatavissa:

[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/ajankohtaista/tiedotteet/Pages/tiedotte29\\_2011.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/tiedotteet/Pages/tiedotte29_2011.aspx)

## LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

LIITE 2. Lomakehaastattelu

LIITE 3. SWOT- analyysi

## LIITE 1. Teemahaastattelun runko

### **Perinnän nykytilanne**

Kuinka perintä toimii?

Mahdolliset ongelmat/kehittämisen arvoiset asiat?

### **Ulkoistaminen**

Mitä voidaan ulkoistaa?

Mitkä asiat pitää/kannattaa säilyttää yrityksen sisällä?

### **Hyödyt**

Miksi kannattaisi ulkoistaa?

Mitkä seikat voisivat estää ulkoistamisen?

### **Haitat**

Mitä mahdollisia riskejä perinnän ulkoistamiseen liittyy?

Kuinka niihin varaudutaan/minimoidaan?

## LIITE 2. Lomakehaastattelu

### PERINNÄN TAVOITTEET

1. Näetkö perinnän osana työtäsi?
2. A) Onko perinnän tavoitteet onnistuttu mielestäsi kommunikoimaan henkilöstölle ja  
B) miten se näkyy käytännössä?
3. Koetko, että sinulla on tarpeeksi tietoa toimia niin, että perinnän tavoitteet täyttyvät?
4. Miten perinnän tavoitteet sisällytetään uuden työntekijän koulutukseen?

### PERINNÄN TOIMIVUUS

1. Mitkä perinnän asiat mielestäsi toimivat  
A) hyvin  
B) missä asioissa on puutteita?
2. Miten kehittäisit perinnän toimintaa?
3. Toimiiko perinnän ja laskutuksen välinen yhteistyö, jos ei, niin miten kehittäisit sitä?

### ASIAKKAAT

1. Saatko asiakkailta palautetta liittyen perinnän toimivuuteen?
2. Onko mahdollisesti saamasi palaute ollut  
A) positiivista vai  
B) negatiivista?

3. Mistä asioista asiakkaat ovat pääsääntöisesti kiitelleet tai reklamoineet?

#### **ULKOISTAMINEN**

1. Mitä
  - A) hyötyä
  - B) haittaa
  - C) esteitä näet perinnän ulkoistamisessa?
2. Kuinka uskot asiakkaiden reagoivan kuullessaan mahdollisesta perinnän ulkoistamisesta?
3. Kuinka siihen tulisi mielestäsi varautua?

#### **MUUTA**

1. Tuleeko mieleen vielä jotakin perintään tai sen ulkoistamiseen liittyvää, jonka halaisit tuoda esiin?

### LIITE 3. SWOT- analyysi

