



Anna Aminoff, Ilmari Lappeteläinen, Jarmo Partanen,  
Satu Viljainen, Kaisa Tahvanainen, Pertti Järventausta &  
Petri Trygg

## Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa

VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES 2462

# **Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa**

Anna Aminoff & Ilmari Lappeteläinen

VTT

Jarmo Partanen, Satu Viljainen & Kaisa Tahvanainen

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Pertti Järventausta & Petri Trygg

Tampereen teknillinen yliopisto



ISBN 978-951-38-7259-5 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2009

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 1000, 02044 VTT  
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 1000, 02044 VTT  
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland  
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7001

Toimitus Maini Manninen

Taitto Tarja Haapalainen

Edita Prima Oy, Helsinki 2009

Anna Aminoff, Ilmari Lappeteläinen, Jarmo Partanen, Satu Viljainen, Kaisa Tahvanainen, Pertti Järventausta & Petri Trygg. Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa [Outsourcing services in electricity distribution network industry]. Espoo 2009. VTT Tiedotteita – Research Notes 2462. 101 s. + liitt. 14 s.

**Avainsanat** distribution of electricity, service purchasing, outsourcing, service market

## Tiivistelmä

Sähköverkkoalalla ostopalveluiden käyttö on kasvanut, ja verkkoyhtiöissä on keskitytty tarkemmin omiin ydinprosesseihin. Erityisesti 1990-luvun puolivälissä ja 2000-luvun vaihteessa voidaan tunnistaa murroskohdat, jolloin kehitys oli poikkeuksellisen nopeaa. Tällä hetkellä ostopalveluiden käytössä on yritys-kohtaisia eroja mutta erityisesti sähköverkkojen urakointi- ja kunnossapitotyöt ostetaan monesti verkkoyhtiöiden ulkopuolelta. Toimintoja, joita on vaikeampi erottaa muusta toiminnasta, kuten suunnittelutehtäviä, on puolestaan hankittu selvästi vähemmän ulkopuolelta. Verkkoliiketoiminnassa on monia erityispiirteitä, joilla on myös vaikutusta ostopalveluiden käyttöä koskeviin ratkaisuihin. Toimialalle on tyypillistä, että yritykset eivät ole täysin toisistaan riippumattomia omistuksen suhteen, mikä monimutkaistaa normaalia kilpailutilannetta markkinoiden toiminnassa. Palvelumarkkinoiden olemassaolo on edellytys palvelun hankinnalle, mutta toisaalta palveluntarjoajia ei ole, jos palveluita ei hankita. Sähköverkkoalan erityispiirteinä ovat myös kunnallisen omistajuuden vahva rooli ja verkkojen luonnollinen monopoliasema. Myös tietojärjestelmien keskeinen rooli on nähty alalla usein yritysten välisiä rajapintoja ohjaavaksi tekijäksi.

Julkaisussa kuvataan ostopalveluiden käyttöön liittyviä yksityiskohtaisia tuloja palvelukohtaisesti. Verkkoliiketoiminnan ostopalvelut jaetaan 18 eri toimintoon ja tulkitaan näiden pohjalta ostopalveluiden käyttöä yleisesti. Palveluiden hankintaa ohjaavat tavoitteet voivat vaihdella eri ostopalvelujen kohdalla. Päätösten taustalla ovat usein tehokkuuden ja laadun parantaminen. Kustannustavoitteiden lisäksi tavoitellaan monesti mm. omaan ydintoimintaan keskittymistä tai lisäresurssien saantia. Riskeinä nähdään mm. kilpailun puuttuminen markkinoilla tai kriittisten tietovirtojen katkeaminen. Lopulliset päätökset siirtyä os-

topalveluiden käyttöön perustuvat odotettavien hyötyjen ja mahdollisten riskien yhteisvaikutukseen. Kokemukset ostopalveluiden käytöstä ovat positiivisia. Noin 90 prosenttia kyselyihin vastanneista verkkoyhtiöistä olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä ostopalveluiden käyttöön. Näyttäisi siltä, että vain poikkeustapauksissa tavoitteita ei saavutettaisi pidemmänkään ajan puitteissa.

Ostopalveluiden käyttö edellyttää huolellista valmistelua onnistuakseen. Palveluntarjoajat ja verkkoyhtiöt ovat kokeneet, että ostopalveluiden hankintataidot ovat kehittyneet huomattavasti vuosien varrella. Hankinta edellyttää mm. tietämystä hankintaprosessista, -strategioista ja -menetelmistä sekä ymmärrystä kyseisen palvelun luonteesta ja sen vaikutuksesta muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Tärkeää on pohtia kustannuksiin ja laatuun sekä mm. tietojärjestelmäkysymyksiin liittyviä tekijöitä. Palvelun tuotanto ja hankinta edellyttävät yhteispeiliä verkkoyhtiöltä sekä toimittajalta – puolin ja toisin. Monesti ostopalveluun siirrytään askel kerrallaan. Näin voidaan ehkäistä virheitä ja kasvattaa tietämystä hankintaan ja toimintoihin liittyvistä asioista.

Toistaiseksi sähköverkkoyhtiöt ovat hankkineet ostopalveluina lähinnä sellaisia palveluita, joita ne aiemmin ovat itse tehneet, ja täysin uusia palveluja on syntynyt vähän. Tulevaisuuden verkkoliiketoimintaan tulevat vaikuttamaan myös alaa suuremmat megatrendit. Jatkossa energian käytön tehostamista tullaan vaatimaan samoin kuin häiriötöntä sähköjakelua kaikissa olosuhteissa. Kuten tähänkin asti myös tulevaisuudessa sähköverkkoliiketoimintaan tulevat vaikuttamaan poliittiset linjanvedot. Myös uhkakuvat ilmaston ääriolosuhteiden yleistymisestä saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa esimerkiksi maakaapeleiden suosimisena. Näillä tekijöillä tulee varmasti olemaan vaikutuksensa myös ostopalveluiden käyttöön ja ne saattavat synnyttää uutta liiketoimintaa palveluntuottajamarkkinoille.

Anna Aminoff, Ilmari Lappeteläinen, Jarmo Partanen, Satu Viljainen, Kaisa Tahvanainen, Pertti Järventausta & Petri Trygg. Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa [Outsourcing services in electricity distribution network industry]. Espoo 2009. VTT Tiedotteita – Research Notes 2462. 101 p. + app. 14 p.

**Keywords** distribution of electricity, service purchasing, outsourcing, service market

## Abstract

This report examines purchased services in the electricity distribution industry. The report is specially directed to readers working in the industry or otherwise interested in it. This report is a result of a research study that was done in 2008 by VTT, Lappeenranta University of Technology and Tampere University of Technology. The authors are thankful for funders and companies that made this research possible and provided lot of information and knowledge. We appreciate the participants in the steering group as well as the companies and people who answered to questionnaires, gave interviews and took part in GDSS-innovation session.

In the business of electricity distribution the usage of purchased services has been increasing during the past years and network companies have focused more on their core business processes. There are a couple of peaks in the number of new purchasing decisions in the middle of the 90s and in the beginning of 2000. The most popular purchased services are network construction and maintenance services. On the other hand, many network planning related activities are still done in-house by the network companies, and are considered their core business.

There are some industry specific factors that affect to the decision on wheatear or not to buy the service outside the company and how to cooperate with the suppliers. For instance, many network companies are owned by municipalities and many service providers are owned by the network companies. The former issue may sometimes bring local politics into the decision-making of the network companies. The latter issue, in turn, has an impact on the relationship between the customer and the supplier, and the infra-organizational issues may sometimes complicate the service purchasing process. Electricity network

companies also have natural monopoly positions in their operating areas. To prevent the abuse of monopoly positions, the network companies are subjected to economic regulation. This affects their goals setting, for instance, regarding the cost of network construction and operation and required level of service, and these goals also influence the service providers' operations. There are also some operative issues that are especially critical when considering the interfaces of the companies in this business, such as the role of information systems in the electricity distribution network sector.

The report presents research results of purchasing services in general level and also at the more detailed level of 18 different activities. Purchasing decision is a sum of expected benefits and potential risks that may occur. The most popular goals besides cost savings are interests of focusing on core business and getting additional workforce. The biggest risks are related to functioning of service markets and breakdown of the critical information flows. Companies evaluated that they were satisfied or very satisfied of purchasing the service in around 90 percent of the cases. There was also just a minimal margin of cases where the goals have not been reached.

Both the network companies and the service suppliers think that the purchasing competence has increased remarkably in the network companies. The companies usually start buying smaller entities and step by step move towards bigger turn key services. The strategic and operative decisions made in the network companies have straight effect to the performance of a service provider. Cooperation should be open to both directions. So far, the companies have purchased services that they have been used to doing by themselves and quite few completely new services have come to support the network business. In future, some megatrends will come to influence this business and there is a chance that new business possibilities will emerge. The most obvious drivers are the increasing requirements to improve the efficiency of electricity usage and the ability to deliver electricity in all circumstances. Climate change can cause more storms and extreme weather conditions. The industry of electricity distribution will also be affected by the definitions of policy.

## Alkusanat

Julkaisu käsittelee ostopalveluiden käyttöä sähköverkkoliiketoiminnassa. Se on suunnattu toimialalla työskenteleville ja toimialasta kiinnostuneille henkilöille. Raportti valmistui vuonna 2008 toteutetun aihetta käsitelleen tutkimusprojektin tuloksena. Julkaisun ja projektin tekijöinä VTT, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto haluavat kiittää projektin rahoittajia sekä yrityksiä, jotka osallistuivat projektiin ohjausryhmätyöskentelyn, haastattelujen, GDSS-innovointipäivän ja kyselytutkimuksen merkeissä. Hankkeen aktiivisessa ohjausryhmässä vaikuttivat Energiateollisuus ry ja ST-pooli, Vattenfall Verkko Oy, Headpower Oy, Keravan Energia Oy, Fortum Sähkönsiirto Oy, Empower Oy ja Tekes – teknologian ja innovaatioiden tutkimuskeskus. Näiden lisäksi haastateltuja yrityksiä olivat Helen Sähköverkko Oy, Katternö ryhmä, Fingrid Oyj, Utsjoen sähkösuuskunta, Savon Voima Oyj, Eltel Networks Oy, Tampereen Vera Oy, Vertek Oy, Voimatel Oy, KSS Rakennus Oy ja Ellappi Oy. Erityisesti haluamme kiittää myös nettikyselyihin vastanneita yrityksiä.

Toimialalla ostopalveluiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti, ja tähän liittyvä euromääräinen volyyymi on merkittävä. Julkaisussa pyrimme tuomaan uutta tietämystä ostopalveluiden käytöstä yleisesti ja eri ostopalveluita tarkastellen. Pyrimme myös tuomaan aiheeseen liittyviä uusia näkökulmia, parhaita käytäntöjä ja ohjeita sekä mahdollisia tulevaisuuden toimintamalleja.

Tutkimukseen osallistuivat VTT:ltä Anna Aminoff ja Ilmari Lappeteläinen, Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta prof. Jarmo Partanen, prof. Satu Viljainen ja Kaisa Tahvanainen ja Tampereen teknillisestä yliopistosta prof. Pertti Järventausta ja Petri Trygg.

Tampereella, Lappeenrannassa ja Espoossa 22.1.2009

Tekijät



# Sisällysluettelo

Tiivistelmä .....	3
Abstract .....	5
Alkusanat .....	7
1. Johdanto .....	11
1.1 Termistöä .....	12
1.2 Raportin rakenne .....	12
2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä .....	14
2.1 Tavoitteet ja riskit .....	14
2.2 Ostopalveluprosessiin siirtymisen toteuttaminen .....	18
2.3 Kustannusvaikutukset .....	21
2.4 Palvelun luonteen vaikutus hankintastrategiaan .....	24
2.5 Sähköverkkoliiketoiminnan erityispiirteitä .....	26
2.5.1 Omistajuus .....	26
2.5.2 Taloudellinen sääntely .....	27
2.5.3 Tietojärjestelmät .....	28
2.5.4 Ostopalveluiden käyttö sähköverkkotoimialalla .....	30
2.6 Yhteenveto .....	32
3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä .....	34
3.1 Kyselyt .....	34
3.1.1 Kysely sähköverkkoyhtiöille .....	35
3.1.2 Kysely palveluntuottajille .....	36
3.1.3 Varmennuskysely .....	36
3.2 Odotuksia ostopalvelujen käytölle .....	36
3.3 Ostopalvelujen käytön nykytila .....	39
3.3.1 Liikkeellelähtö .....	40
3.3.1.1 Ostopalvelujen käyttö strategisena valintana .....	40
3.3.1.2 Ostopalveluiden hankinnan käynnistäminen .....	41
3.3.2 Toimintamallit .....	43
3.3.2.1 Ostopalvelujen käytön yleisyys .....	44
3.3.3 Verkostomainen toimintotapa palveluntuotannossa .....	48

3.3.4	Sopimusmallit .....	49
3.3.5	Kokemuksia ostopalvelujen käytöstä .....	50
3.3.5.1	Tavoitteiden saavuttaminen .....	51
3.3.5.2	Tyytyväisyys ostopalveluiden käyttöön .....	51
3.4	Palvelumarkkinoiden toimivuus .....	53
3.5	Ostopalvelujen käytön tulevaisuudennäkymiä .....	54
3.5.1	Verkkoliiketoiminnan murroskohdat .....	55
3.5.2	Ostopalveluiden käytön kehittyminen .....	56
3.5.3	Tietojärjestelmien rooli .....	57
3.6	Yhteenveto .....	58
<b>4.</b>	<b>Onnistuneen palvelun oston toimintamallit .....</b>	<b>60</b>
4.1	Kokemuksia ostopalveluiden käytöstä .....	60
4.1.1	Onnistunut palvelun osto .....	60
4.1.2	Verkkoyhtiöt tyytyväisiä palvelunostoon .....	61
4.1.3	Palvelukokonaisuuksien laajuus .....	62
4.1.4	Palveluiden oston kehityskaari .....	62
4.2	Onnistuneen palvelun oston edellytyksiä ja esteitä .....	63
4.2.1	Toimittajamarkkinoiden toimivuus .....	64
4.2.2	Tietojärjestelmien toimivuus .....	65
4.2.3	Kustannusten hallinta .....	66
4.2.4	Prosessien hallinta .....	66
4.2.5	Henkilösuhteiden huomiointi .....	67
4.2.6	Realistiset odotukset .....	67
4.2.7	Riittävä valmistautuminen palvelun ostoon .....	68
4.2.8	Osto-osaaminen .....	69
4.3	Palveluntuottajien näkökulmia .....	70
4.4	Onnistuneen hankintaprosessin läpivienti .....	71
4.4.1	Valmistelu .....	71
4.4.1.1	Palveluiden oston projektin suunnittelu .....	72
4.4.1.2	Hankittavan kokonaisuuden rajaaminen .....	73
4.4.1.3	Nykytilanteen määrittely .....	73
4.4.1.4	Vaikutusten arviointi .....	74
4.4.1.5	Tavoitteiden asettaminen ja toimittajien laatuseurannan rakentaminen .....	74
4.4.1.6	Siirtymäkauden suunnittelu .....	75
4.4.1.7	Palvelumarkkinoiden kartoittaminen ja markkinoihin vaikuttaminen .....	76
4.4.2	Tarjousprosessi .....	76
4.4.2.1	Tarjoajien esivalinta .....	77
4.4.2.2	Tarjouspyynnön laatiminen .....	77
4.4.2.3	Tarjouspyyntöjen vertailu, valinta ja aiesopimuksen teko .....	78
4.4.3	Sopimus ja sopimusneuvottelut .....	79
4.4.4	Hankinnan seuranta, johtaminen ja kehittäminen .....	80
4.5	Yhteenveto .....	81
<b>5.</b>	<b>Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet .....</b>	<b>83</b>

5.1	GDSS-innovoinnin tulokset.....	83
5.1.1	Verkkotoimintojen kehittyminen.....	84
5.1.2	Uudet palvelukonseptit.....	85
5.1.3	Asiakasrajapinnan kehittäminen.....	86
5.1.4	Muita verkkotoimialaan vaikuttavia muutoksia.....	87
5.2	GDSS-innovoinnin tulosten hyödyntäminen.....	88
5.2.1	Esimerkki 1: Verkkotoiminnot.....	88
5.2.2	Esimerkki 2: Asiakasrajapinta.....	91
5.3	Yhteenveto liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta.....	94
6.	Yhteenveto.....	95
6.1	Ostopalveluiden hankinnan toteutustavan merkitys.....	95
6.2	Ostopalveluiden käytön kehityspolku.....	96
6.3	Ostopalveluiden käytön hyödyt ja riskit.....	96
6.4	Onnistunut ostopalveluiden hankinta.....	97
6.5	Sähköverkkoalan toimintaympäristön muuttuminen.....	98
6.6	Johtopäätökset.....	99
	Lähdeluettelo.....	100

## Liitteet

Liite 1: Varmennuskysely verkkoyhtiöille

Liite 2: Verkkoyhtiöiden merkittävimpinä pitämät toimintokohtaiset hyödyt ja riskit  
tärkeysjärjestyksessä

Liite 3: GDS- innovoinnin tuloksia

# 1. Johdanto

Sähköverkkoliiketoiminnassa liikkuva vuosittainen volyymi on euromääräisesti hyvin merkittävä. Toimialalla on tapahtunut paljon muutoksia, joiden tarkastelu antaa hyvän perustan tuleville päätöksille yritystasolla. Erityisesti palveluiden hankinta on korostunut viime vuosina sähköverkkoliiketoiminnassa. Pitkiä sisäisiä arvoketjuja on pilkottu, ja verkkoyhtiöt ovat keskittyneet omaan ydinliiketoimintaansa. Sisäinen johtaminen on näin muuttumassa ulkoisten resurssien hallinnaksi.

Ostopalveluiden käyttö ja palvelumarkkinoilla toimivien yritysten määrä ovat kasvaneet kilpailun vapautumisen myötä. Ostopalveluihin siirtymisestä johtuvia suoria seurauksia, lähinnä taloudellisia vaikutuksia, on vaikea mitata tarkasti, joten ulkoistamisen tai eriyttämisen tehokkuutta harvoin pyritään analysoimaan yrityksissä. Erittäin kiinnostavaa on kuitenkin tietämys siitä, minkälaiset olosuhteet ja toimenpiteet ovat edesauttaneet palveluiden oston onnistumista. Energia-teollisuus ry:n (ET) palvelutuotantovaliokunta teki aloitteen tutkimushankkeesta, jossa selvitetään ostopalveluiden käyttöä ja tehokkuutta verkkoliiketoiminnassa. Projekti toteutettiin pääosin vuoden 2008 aikana yhteistyönä VTT:n, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston toimesta. Tämä julkaisu kuvaa projektin päätulokset.

Julkaisun tavoitteena on kuvata ostopalveluiden tämänhetkistä käyttöä ja tulevaisuuden mahdollisia kehityspolkuja sähköverkkoliiketoiminnassa. Julkaisulla pyritään välittämään tietämystä ja lisäämään lukijan ymmärrystä ostopalveluihin liittyvistä mahdollisuuksista ja rajoitteista. Siinä nostetaan esiin ostopalveluiden käytön laajuus palvelutoiminnoittain ja kuvataan palvelumarkkinoiden toimivuutta. Julkaisu on suunnattu sähköverkkoyhtiöille ja näiden palveluntuottajayrityksille sekä muille aiheesta kiinnostuneille henkilöille.

Tietojärjestelmät ja tiedonhallinta ovat tänä päivänä elimellinen osa verkkoliiketoimintaa ja sen toimintoja. Tehokas toiminta edellyttää tietojärjestelmien

## 1. Johdanto

joustavaa hyödyntämistä verkkoyhtiöiden toiminnoissa toteutetaan ne sitten omana työnä tai ostetaan palveluna. Ostopalvelussa tietojärjestelmä ei pääsääntöisesti ole itseisarvo vaan keskeinen väline toiminnon toteutuksessa. Tässä tutkimuksessa tietojärjestelmäkysymykset on jätetty pienemmälle huomiolle, koska ne liittyvät ostopalveluita laajemmin olennaisena osana koko verkkoliiketoiminnan tehtäväkenttään toiminnon toteutustavasta riippumatta. Myös tietojärjestelmäpalvelut on jätetty tarkastelunäkökulman ulkopuolelle.

### 1.1 Termistöä

Tyypillisesti sähköverkkoyhtiöt ovat eriyttäneet palvelutoimintoja omasta tuotannosta erilliseksi liiketoiminnaksi säilyttäen silti omistuksen syntyviin tytäryrityksiin. Tässä julkaisussa puhumme palveluiden ostamisesta käsittäen termillä palveluiden ostamisen sekä omalta tytär- tai omistusyritykseltä että palveluiden ostamisen muulta markkinoilla toimivalta yritykseltä. Tässä myös muuta termistöä:

- Toiminnolla tarkoitetaan rajattavissa olevaa tehtävää, joka voidaan suorittaa sähköverkkoyhtiön omana tuotantona tai ostaa toiselta yritykseltä (esimerkiksi sähköverkkourakointi).
- Osasuorite pitää sisällään vain osan kyseisen toiminnon tehtävistä (esimerkiksi kaivuu-urakointi).
- Eriyttämällä tarkoitetaan toiminnon siirtämistä omaksi liiketoiminnakseen erilleen yrityksen muusta toiminnasta. Eriyttämistä on esimerkiksi oman urakointitytäryhtiön perustaminen.
- Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että ennen yrityksen sisällä suoritettu tehtävä ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta eli ulkoistaminen on tyypillinen tapa siirtyä ostopalveluihin.
- Ostopalvelu tarkoittaa ostamista joko omalta tytäryritykseltä tai ulkopuoliselta palveluntarjoajalta
- Ulkopuolisella palveluntarjoajalla ei ole omistussuhdetta tilaajaan.

### 1.2 Julkaisun rakenne

Julkaisu rakentuu projektin tutkimustulosten ympärille. Projektissa käytettiin kyselytutkimuksen, tarkentavien syvähaastattelujen ja GDSS-innovoinnin mene-

telmiä. Tämän johdantoluvun jälkeen julkaisu jatkuu ostopalveluiden käytön taustoja kartoittavasta luvusta kaksi. Tämä luku esittelee lähinnä kirjallisuuden perusteella aihepiiriin yleisiä lähtökohtia, ja erityisesti verkkoliiketoimintaa kuvaavat piirteet kuvataan luvun kaksi viimeisessä alaluvussa. Kolmannessa luvussa keskitytään ostopalveluiden nykytilan kuvaamiseen. Luvussa esitetään kyselyiden pohjalta paljon tilastollisia tuloksia ja lukuarvoja. Neljännessä luvussa esitellään onnistuneen palvelunoston toimintamallit. Tämä luku on synteesi kerätystä kyselyaineistosta ja yritysten syvähaastatteluiden tuloksista. Tämän jälkeen, luvussa viisi, esitellään tulevaisuuden suuntaviivoja GDSS-innovoinnin tulosten perusteella. Kuudes luku on yhteenveto ja siinä esitellään myös päätelmät projektin keskeisistä tuloksista. Liitteistä löytyvät yritysten arvioimat toimintokohtaiset hyödyt ja riskit, varmennuskyselyn tulokset ja GDSS-innovoinnin tulokset.

## **2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä**

Kun siirrytään ulkopuolisten palveluntuottajien palveluiden ostoon, vaihtelevat toimintatavat lähtökohdista riippuen. Toiminto voi olla liiketoiminnalle erittäin merkittävä, jolloin päätös edellyttää pidemmän aikavälin vaikutusten arviointia, mutta ydinprosesseja tukevan toiminnon ulkoistaminen voidaan toteuttaa helpommin. Toiminnon suorittaminen voi olla yksinkertaista tai vastaavasti monimutkaista, jolloin mahdollisten palveluntarjoajin joukko rajautuu. Yleisesti ostopalveluiden käyttö voidaan luokitella esimerkiksi sen mukaan, onko kyseessä pelkästään tilapäistyövoiman käyttö vai täydellinen ulkoistaminen vai jotain näiden kahden väliltä (Allen & Chandrashekar 2000). Tämän lisäksi merkitsee myös se, kuka ostaa ja keneltä. Verkkoyhtiöitä on erikokoisia, kuten myös palveluntuottajia. Toisaalta maantieteellinen toiminta-alue korostuu puhuttaessa kiinteistä sähköverkoista. Verkkoyhtiöllä voi olla oma tytäryritys, jolla tavoitellaan toiminnan joustavuutta ja esimerkiksi palvelun saatavuutta. Tällöin myös verkkoyhtiön tavoitteissa korostuu toimittajan menestyminen. Omistajaohjausta voi monimutkaistaa tämän lisäksi julkinen omistajataho. Tässä luvussa esittelemme ostopalveluihin liittyvät tavoitteet ja riskit, prosessinäkökulman ostopalveluihin siirtymisestä sekä ostopalveluiden yksikkökustannusten käyttäytymisen periaatteet varsin yleisellä tasolla. Toimialasta riippumatta on taustalla vaikuttavat tekijät ja tarvittavat toimenpiteet monesti samankaltaisia, mutta erityisesti sähköverkkoliiketoiminnalle tyypillisiä piirteitä ja rakenteita on analysoitu alaluvussa 2.5.

### **2.1 Tavoitteet ja riskit**

Ostopalveluihin siirtymisen ja ulkoistamisen syyt, tavoitteet ja toteutustavat ovat olleet kansainvälisesti kiinnostava tutkimuskohde. Esimerkiksi Rothsteinin (1998) mukaan tärkeiksi koettuja syitä ulkoistamiselle eri teollisuudenaloilla

ovat olleet muun muassa: tilapäinen tarve erityisosaamiselle, lisäresurssien tarve, operatiivisten kulujen vähentäminen/kontrollointi, resurssien vapauttaminen muihin tarkoituksiin sekä mahdollisuus hyödyntää palveluntuottajan parhaita käytäntöjä ja maailmanluokan osaamista. Samassa tutkimuksessa on myös raportoitu palveluntuottajan valinnassa painotettuja asioita, joita ovat olleet esimerkiksi: palveluntuottajan sitoutuminen laadukkaaseen palveluntuotantoon, palveluntuottajan maine, palveluiden hinta, päätöksentekohetkellä vallitseva suhde tilaajan ja toimittajan välillä, palveluntuottajan resurssien soveltuvuus tilaajan tarpeisiin, palveluntuottajan yleinen kyvykkyys, tilaajan ja toimittajan välinen luottamus sekä palveluntuottajan osaamisen tuoma lisäarvo tilaajan organisaatiolle (Rothstein 1998). Monesti yritykset ulkoistavat myös toimintoja, jotka ovat selkeästi eriytettävissä yrityksen muusta toiminnasta ja joissa toimintoon erikoistuneet palveluntarjoajat pystyvät toimimaan yritystä kilpailukykyisemmin. Esimerkiksi logistiikkapalvelujen ulkoistustutkimuksessa (Naula et al. 2006) havaittiin, että tärkein syy logistiikan ulkoistamiseen oli omaan ydintoimintaan keskittyminen. Logistiikkapalveluiden osalta on helppo tunnistaa, että monien eri toimialojen yrityksille tämä palvelu on helposti eriytettävissä erilliseksi toiminnokseen. Sama ilmiö on kuitenkin yleistettävissä monien muiden ei ydinliiketoimintaan kuuluvien toimintojen kohdalla. Logistiikkapalveluita koskevassa selvityksessä nousi esille myös muu kuin kustannustavoite taustalla vaikuttaneista perusteista. Ulkoistamisen taustalla tärkein syy oli pyrkimys toiminnan joustavuuteen. Monesti yksittäisen toiminnon ulkoistamisen taustalla on kustannustekijät, mutta usein myös tavoitteet liittyvät muuhun kuin tuotantokustannuksiin. Sähköverkkoalalla ostopalveluihin siirtymistä on viime vuosina perusteltu usein mm. lisäresurssien ja erityisosaamisen tarpeella sekä toimintojen tehostamisvaatimuksilla (Brådd et al. 2008).

Yhteiskunnan toimivuuden kannalta kriittisillä toimialoilla, johon sähköverkkoalakin kiistatta lukeutuu, palvelun laadun varmistaminen on ensiarvoisen tärkeää suunniteltaessa palvelun ostamisesta. Vakiintunutta toimintamallia siitä, mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon palvelutasosta sovittaessa, ei kuitenkaan vielä ole olemassa. Tämä edellyttää yksittäiseen toimintoon tarkkaa keskittymistä. Toimintoja ulkoistettaessa, kuten missä tahansa muussakin liiketoiminnassa, keskeistä on yleisesti myös riskien hallitseminen (Power 2004). Monimutkaistuva toimitusketju voi kasvattaa verkkoyhtiöiden kohtaamaa riskiä (Harland et al. 2002). Tämä edellyttää kattavaa selvitystä siitä, minkälaisia riskejä eri toimintojen ulkoistamiseen liittyy, miten merkittäviä erilaiset riskit ovat toiminnan jatku-



## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

vuuden ja tuloksellisuuden kannalta ja miten riskit minimoidaan toimintaa suunniteltaessa.

Ostopalveluihin siirtymisen hyödyistä ja riskeistä tehty kokoava kirjallisuustutkimus (Kremic et al. 2006) antaa laajan kuvan yleisistä odotuksista, joita ostopalveluihin siirtymiseen liittyy. Alla olevat listat ostopalveluiden hyödyistä ja riskeistä noudattelevat mukailen lähteessä (Kremic et al. 2006) esitettyä listausta.

### **Ostopalveluiden hyötyjä:**

- a) Kustannussäästöt
- b) Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan
- c) Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista
- d) Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa ilman, että tarvitsee itse merkittävästi investoida siihen
- e) Mahdollisuus oppia muiden onnistumisista ja virheistä
- f) Toiminnan laadun parantuminen
- g) Lisäresurssien saaminen helpottuu
- h) Toiminnan nopeutuminen
- i) Parempi kustannustietoisuus
- j) Kiinteiden kulujen karsiminen
- k) Vähemmän neuvottelukumppaneita ja neuvoteltavaa (asentajien työehdot, maankäyttöoikeudet, työsuojeluviranomaiset, regulaattori jne.)
- l) Lakien ja sääntöjen noudattaminen helpottuu
- m) Päästään eroon ongelmallisesta toiminnosta, johon liittyvän osaamisen hankkiminen tai ylläpitäminen vaatisi jatkossa lisäresursointia

### **Ostopalveluiden riskejä:**

- a) Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta, koska organisaatioon jää toimintoon liittyviä piilokustannuksia
- b) Tilaja-toimittaja-suhde ei toimi odotetulla tavalla (luottamuspula, palvelu ei vastaa sovittua tai on huonolaatuista, toimittaja ei kykene suoriutumaan velvoitteistaan jne.)

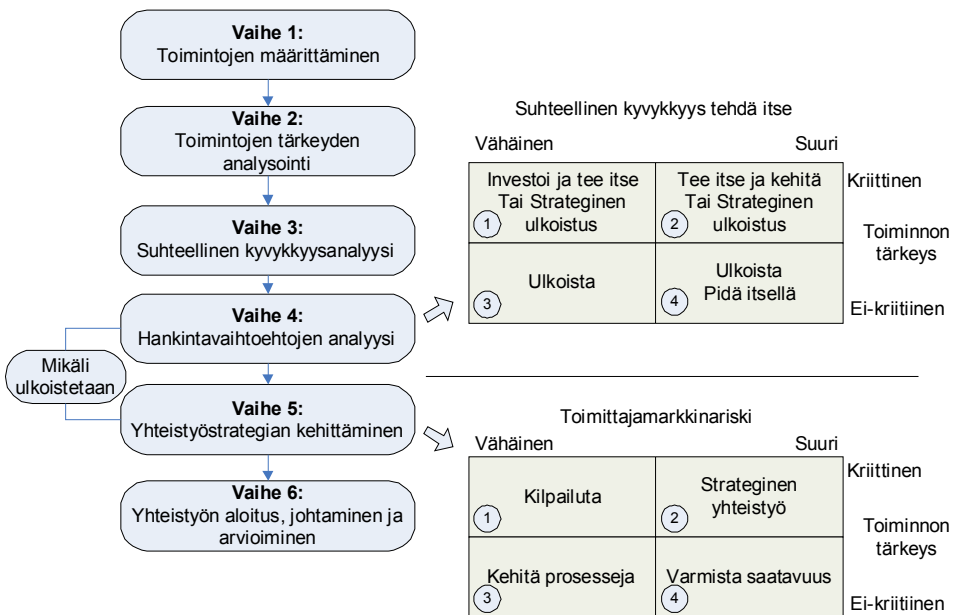
## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

- c) Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi
- d) Synnytetään kilpailija
- e) Menetetään omaa osaamista
- f) Menetetään omaa ydinosaamista
- g) Valta siirtyy toimittajalle
- h) Sopimuksessa on vaikea kuvata toimituksen sisältöä ja laatukriteereitä
- i) Organisaatiossa ei ole toimintoon liittyvää osto-osaamista
- j) Ei tunneta riittävällä tarkkuudella kustannuksia, joita aiheutuu toiminnon tekemisestä omana työnä
- k) Toiminto on murroksessa, eikä vaikutuksia voida varmuudella arvioida (tek-ninen kehitys, regulaatoriski jne.)
- l) Toimintoympäristön muutoksiin reagointi vaikeutuu, koska vastuu toiminnon tekemisestä on ulkopuolisella palveluntuottajalla
- m) Henkilöstön työmoraali heikkenee (omaan organisaatioon jäävän / palveluntuottajan organisaatioon siirtyvän)
- n) Menetetään synergiahyötyjä
- o) Kriittiset tietovirrat katkeavat
- p) Turvallisuusseikat
- q) Palveluntuottajan toiminta vaikuttaa tilaajan imagoon
- r) Lakien tai sääntöjen synnyttämät rajoitukset

Ostopalveluihin siirtymisen päätöksenteko perustuu siitä odotettuihin positiivisiin ja negatiivisiin seurauksiin, ja lopullinen päätös pohjautuu näiden tekijöiden summaan. Tekijöillä on erilaiset painoarvot ja monesti päätöksessä korostuvat tietyt tekijät. Ostopalveluihin siirtymisessä tulisi aluksi selvittää, mitä halutaan ostaa ja miksi. Tässä auttaa erilaiset prosessimallit, joissa päätöksenteko etenee systemaattisesti. Vaikka yritys päättäisikin, että paras toimintatapa on suorittaa toiminto jatkossa itse, menee selvitystyöhön käytetyt työtunnit harvoin hukkaan. Tärkeää on tuntea oma toiminta, jonka jälkeen ostopalvelupäätökset selkiytyvät.

## 2.2 Ostopalveluprosessiin siirtymisen toteuttaminen

Siirtyminen omasta tuotannosta palveluiden ostamiseen on monivaiheinen prosessi, johon kuuluu asiakkaan näkökulman huomioon ottaminen, yrityksen sisäinen tarkastelu sekä ulkopuolisten toimijoiden arviointi. Aloitettavien selvitysten pohjalta voidaan päätyä joko ostamaan toiminto ostopalveluna tai pitämään toiminto yrityksen sisäisenä prosessina. Jos toiminto päätetään hankkia ulkopuolelta, on tärkeää huomioida oma sitoutuminen toiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen palveluntarjoajayrityksessä. Seuraavaksi esitettävä yleinen prosessikuvaus (Kuva 2-1) perustuu McIvorin (2000, 2005, 2008) ulkoistamisprosessin kuvaukseen.



Kuva 2-1. Ostopalveluihin siirtymisprosessi (McIvor 2005).

- 1) Prosessin ensimmäinen vaihe on yrityksen prosessien, organisaatorajojen ja erityisesti eri toimintojen määrittäminen. On hyvä huomioida sekä yrityksen itse tekemät sisäiset toiminnot sekä ulkopuolisten suorittamat toiminnot, jotka liittyvät yrityksen liiketoimintaan. Toimintojen määrittämisessä voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi Porterin (1985) tuttua arvoketju-teoriaa, jonka avulla saadaan eriteltyä liiketoiminnalle kriittiset ydintoiminnot sekä näihin liittyvät tukitoiminnot.

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

- 2) Toisessa vaiheessa arvioidaan toiminnon arvoa lisäävä vaikutus liiketoimintaan: Miten kriittinen toiminto on koko liiketoiminnan näkökulmasta? Onko toiminnosta suoriuduttava erityisen hyvin kilpailukyvyyn varmistamiseksi? Sähköverkkoalan pitkät perinteet ja jokseenkin stabiili toimintaympäristö voivat olla apuna tässä prosessissa. Toisaalta ne saattavat olla myös esteitä, koska arviointi edellyttää toimintojen kriittistä tarkastelua.
- 3) Prosessin kolmas vaihe on yrityksen osaamisen analysointi suhteessa markkinoilla tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Tässä vaiheessa on tärkeä selvittää yrityksen oma kustannusrakenne – Mitä toiminnon suorittaminen maksaa sisäisesti suhteessa kilpailijoihin ja mahdollisiin palveluntarjoajiin? Hintaa ei kuitenkaan ole ainut ratkaiseva tekijä. Muita menestystekijöitä ovat mm. laatu, toimitusaika ja -varmuus sekä palvelutaso. Näiden menestystekijöiden ja yrityksen kilpailuedun lähteinä voivat puolestaan olla esimerkiksi mittakaavaetu, kokemus, sijainti tai muihin yrityksiin solmitut verkostosuhteet. Yrityksen kyvykkyksiä voidaan arvioida esimerkiksi olemassa olevien resurssien kartoituksella. Tämä ei saa olla liian suppeaa. Pitää huomioida esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin rakentuvat kyvykkyudet.
- 4) Neljännessä vaiheessa tehdään hankintavaihtoehtojen vertailu, joka pohjautuu aiemmissa vaiheissa suoritettuihin toiminnon ja osaamisen arvioihin. Tässä vaiheessa selvitetään, kannattaako toiminto tehdä itse vai ostaa markkinoilta. Tärkeää on punnita päätöstä monipuolisesti. Eräs malli, miten vaihtoehtoja voidaan vertailla, on yksinkertainen nelikenttä, jossa vaaka-akselilla arvioidaan yrityksen suhteellinen kyvykkyys (vähäinen/suuri) suorittaa toiminto itse ulkopuolisiin toimijoihin verraten. Pystyakselilla arvioidaan toiminnon tärkeys (kriittinen/ei-kriittinen) liiketoiminnan näkökulmasta.
  - (Kenttä 1) Nelikentän vasemmassa yläkulmassa yrityksen oma kyvykkyys toiminnon suorittamiseen on alhainen mutta toiminto on kriittinen liiketoiminnan näkökulmasta, eli on olemassa toimittajia, jotka pystyvät yritystä parempaan suorituskykyyn. Tällöin ensimmäisenä vaihtoehtona on oman suhteellisen kyvykkyuden parantaminen investoimalla toiminnon suorittamiseen. Tällöin kyvykkyys on mahdollista hankkia yritykseen myös esimerkiksi yrityskaupan avulla. Toinen päinvastainen vaihtoehto on strateginen ulkoistus, jolloin pitää huomioida toiminnon suorittamisen tärkeys ja vaikutukset koko liiketoiminnalle.

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

- (Kenttä 2) Oikeassa yläkulmassa yrityksen oma kyvykkyys on hyvä suhteessa mahdollisiin toimittajiin ja toiminnon tärkeys on kriittinen. Tällöin toiminnon pitäminen yrityksen sisäisenä tehtävänä on ensisijainen vaihtoehto. Mikäli esimerkiksi tulevaisuudessa on keskityttävä tiiviimmin joihinkin toimintoihin karsien tarkemmin omia toimintoja, on toisena vaihtoehtona strateginen ulkoistaminen. Sähköverkkoliiketoiminnassa myös eriyttäminen sisältyy erityisesti tähän vaihtoehtoon.
- (Kenttä 3) Vasemmassa alakulmassa yrityksellä on potentiaalisia toimittajia, jotka ovat kyvykkäämpiä toiminnon suorittamiseen kuin yritys itse eikä toiminto ole yritykselle tärkeä. Tällaiset toiminnot ovat kaikkein potentiaalisimpia ulkoistamiselle. Mikäli toimittajamarkkinoiden riski on suuri, voi toiminto kannattaa toteuttaa tällöin myös itse, vaikka yrityksen kyvykkyys ei yltaisisikään samalle tasolle toimittajien kanssa.
- (Kenttä 4) Oikeassa alakulmassa toiminnolle ei ole suorituskyvyltään yrityksen tasolle ylttäviä toimittajaehdokkaita mutta toiminto ei silti ole kriittinen kilpailukyvyyn näkökulmasta. Tällöin toiminto on ulkoistettavissa, mutta se edellyttää tällöin toimittajayrityksen tukemista. Toisena vaihtoehtona on pitää toiminto sisäisenä toimintona.

---

*Mikäli toiminto päätetään ulkoistaa, prosessi etenee vaiheisiin viisi ja kuusi.*

---

5) Ulkoistusprosessin viidennessä vaiheessa yritys valitsee sopivat yhteistyömuodon palveluntuottajan kanssa. Strategisten vaihtoehtojen määrittämistä voidaan yksinkertaistaa ostoportfoliona (Kraljic 1983) tunnetun menetelmän avulla. Nelikentässä on vaaka-akselille kuvattuna toimittajamarkkinariski. Riski on pieni, kun vaihtoehtoisia toimittajia on useita. Mikäli vaihtoehtoja on vähän, kasvaa toimittajiin liittyvät ostoriskit. Matriisin pystyakselilla on kuvattu toiminnon merkitys liiketoiminnalle. Toiminnon merkitys on yleensä pieni toiminnon volyymin ollessa pieni mutta merkitys muuttuu kriittisemmäksi volyymin kasvaessa.

- (Kenttä 1) Kun toiminto on kriittinen mutta vaihtoehtoisia toimittajia on paljon, voidaan hankinnassa saavuttaa suuria säästöjä painamalla hintaa alaspäin. Tällöin perushankintastrategiana on toimittajien kilpailuttaminen.

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

- (Kenttä 2) Silloin kun toiminto on kriittinen ja toimittajamarkkinariski on suuri, on toimittajasuhteeseen panostettava. Tällöin perusstrategiana on strateginen yhteistyö toimittajan kanssa.
- (Kenttä 3) Kun toimittajariski sekä toiminnon kriittisyys ovat molemmat alhaisia, ei resursseja kannata kuluttaa toimittajien kilpailuttamiseen. Tällöin kokonaiskustannukset saadaan minimoitua kehittämällä tilaus-toimitusprosessi mahdollisimman toimivaksi ja tehokkaaksi.
- (Kenttä 4) Liiketoiminnan kannalta ei-kriittisten toimintojen kohdalla, missä toimittajamarkkinariski on kuitenkin suuri, voi toiminto helposti muodostua pullonkaulaksi. Tällöin perusstrategiana on saatavuuden varmistaminen toimittajamarkkinoilta.

Sähköverkkoliiketoiminnan ostopalvelujen sijoittumista nelikenttään tarkastellaan vielä tarkemmin luvussa 2.4.

- 6) Kuudennessa vaiheessa alkaa yhteistyö. Tähän vaiheeseen sisältyy: toimittajan valinta, sopimusneuvottelut sekä yhteistyön hallinta. Tilaus-tarjousmenettelyssä ja tämän jälkeen käytävissä sopimusneuvottelussa määritetään hinnoittelu sekä palvelutaso (Service Level Agreement, SLA). Palvelutaso toimii myös yhteistyön hallinnan sekä mittaamisen ja arvioinnin pohjana. Käynnistys/sopimusvaiheessa sovitaan myös mahdollisesti työvoiman tai muun omaisuuden siirtämisestä tilaajaorganisaatiosta palveluntarjoajalle. Yleisesti on todettu, että sopimus on vasta alkusoittoa ja että onnistunut ulkoistaminen vaatii tilaajayritykseltä vähintään samaa sitoutumisen astetta kuin toiminnon suorittaminen omana työnä (Allen & Chandrashekar 2000). Tämä tarkoittaa avointa ja suoraa kommunikointia asianomaisten yritysten ja eri henkilöstötasojen välillä.

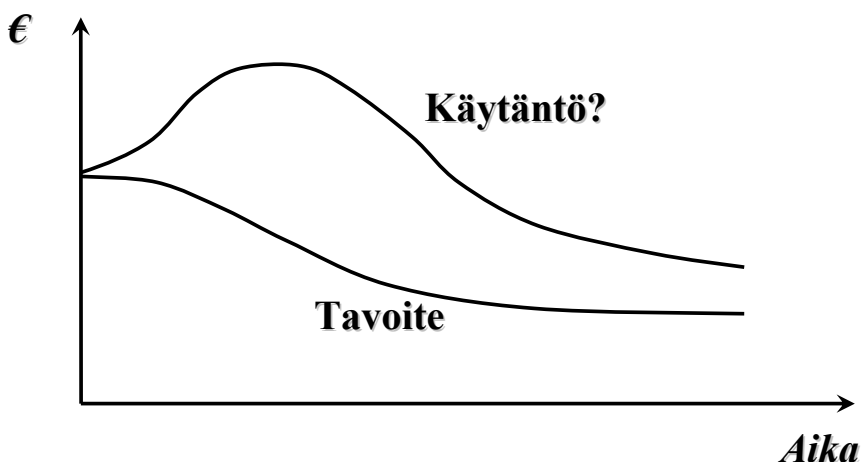
### 2.3 Kustannusvaikutukset

Yrityksen siirtyessä tilaamaan palveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta muuttuvat kiinteät resurssit joustaviksi. Sähköverkkoliiketoiminnassa on paljon toimintoja, joiden kuormittavuus ei ole tasaista, joten ulkopuoliselle toimijalle tarjoutuu mahdollisuus tehokkaampaan resurssien käyttöön ja tätä kautta yksikökohtaisten kustannusten keventämiseen. Verkkoyhtiön ei tarvitse varata itse omia resursseja ja järjestää näille toimintaedellytyksiä, vaan tilata palvelua ainoastaan oikeaan tarpeeseen. Miten kustannukset sitten muuttuvat siirryttäessä

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

omasta tuotannosta ostopalveluiden käyttöön? Onnistunut prosessi edellyttää aktiivisuutta, mikä tarkoittaa toisaalta kustannusten syntymistä. Mutta jos tässä aktiivisuudessa säästetään saattavat välilliset kustannusvaikutukset kasvaa suuriksi. Kulmala et al. (2006) ovat esittäneet eri teorioiden pohjalta hypoteesin kuvaamaan toiminnon yksikkökustannusten käyttäytymistä ulkoistustilanteissa (Kuva 2-2). Teoria on yleinen, eikä perustu erityisesti sähköverkkoliiketoimintaan. Hypoteesiin liittyy viisi olettamusta:

1. Tavoitteena on alentaa yksikkökustannuksia
2. Lyhyellä aikavälillä yksikkökustannukset todennäköisesti kasvavat
3. Yksikkökustannusten kasvu voi olla suuri
4. Yksikkökustannusten alentuminen tapahtuu vasta oppimisjakson jälkeen
5. Ei ole osoitettu, että ulkoistaminen johtaisi tavoiteltuun yksikkökustannustasoon.



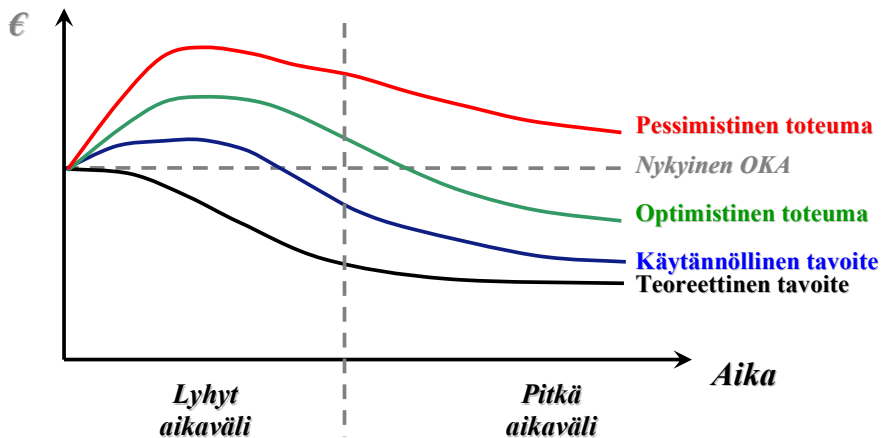
Kuva 2-2. Yksikkökustannusten käyttäytyminen -teoria (Kulmala et al. 2006).

Tavoiteltuihin yksikkökustannuksiin voi siis olla ainakin aluksi vaikea päästä. Kulmalan et al. (2006) mukaan syitä voi olla monia. Yhden toiminnon hankkiminen yrityksen ulkopuolelta saattaa hankaloittaa jäljelle jääneiden toimintojen suorittamista. Toiminto ei välttämättä olekaan helposti eriytettävissä muusta toiminnasta, jolloin tästä aiheutuu uutta ylimääräistä työtä. Toinen tyypillinen kustannuksia kasvattava tekijä on jäljelle jäävät tuotannon tekijät, joista ei päästä eroon. Näiden jäljelle jääneiden tuotantopanosten kustannukset on laskettava

mukaan muuttuneen toiminnan kustannuksiin. Eräs merkittävä tekijä muutostilanteessa on henkilöstö. Muutoksesta aiheutunut mahdollinen vastarinta ja työtehtävien muutoksen edellyttämä koulutus on myös syytä ottaa huomioon. Eräs tekijä, joka vaikuttaa kustannustavoitteiden toteutumiseen, on uuden toimittajan saavuttama suoritusaste. Voi olla, että toimittajan tavoitteet on myös asetettu tiukoiksi eikä toimittaja pystykään saavuttamaan niitä, jolloin maksumieheksi saattaa viime kädessä joutua tilaaja, etenkin, jos toimittajaa on vaikea vaihtaa. Tähän liittyvät myös mahdolliset suuremmat muutokset toimittajayrityksessä, kuten yrityskaupat ja liiketoiminnan suuremmat muutokset. Näihin tulisi ostajan myös varautua sopimusten laadinnassa.

Kulmala et al. (2006) korostavat realistisen tavoitteen asettamista yksikkökustannustavoitteiden suhteen. Kuva 2-3 esittää jalostetun esityksen yksikkökustannusten käyttäytymisestä. Todellisuudessa on varauduttava yllä mainittuihin yksikkökustannuksia kasvattaviin tekijöihin. Tällöin käytännönläheinen tavoite asetetaan maltillisemmin huomioiden alkuvaiheen kustannuksia kasvattavat tekijät. Toteutuman suhteen on hyvä arvioida mahdolliset vaihtoehdot onnistuneen ja epäonnistuneen toteutuman näkökulmista. Tärkeää on arvioida mm.

- kustannuskehitys lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- aika, jolloin saavutetaan nykyinen omakustannustaso (nollapiste) ja
- aika, jolloin kertyneet säästöt kasvavat yhtä suuriksi kuin alkuvaiheessa syntyneet ylimääräiset kustannukset (nk. break-even-piste).



Kuva 2-3. Yksikkökustannusten käyttäytyminen – todellisuus (Kulmala et al. 2006).



## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

Periaatteessa yritys voi tavoitella alhaista kustannusrakennetta myös erilaisilla strategioilla. ”Kerralla kuntoon” -strategiassa tähdätään nopeaan haltuunottoon ja kertaluonteisiin panostuksiin. Tällöin kustannuksia syntyy alussa paljon, mutta haluttuun kustannustasoon pääseminen ei vie kauan aikaa. Vaihtoehtoisesti ”muokautuva” strategia pyrkii välttämään muutoksen suuret kustannukset, mutta tällöin uuden toimintamallin käyttöönottoon kuluu enemmän aikaa ja yksikkökustannukset laskevat hitaammin halutulle tasolle.

Tärkeää on tiedostaa yksikkökustannuksiin vaikuttavat tekijät ja arvioida niiden suuruusluokka. Kustannusrakenteen tarkka laskeminen on hyvä lähtökohta toimintojen tarkastelulle. Kustannukset kannattaa laskea juuri toimintokohtaisesti. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta ottaa huomioon välilliset kustannukset perinteistä jako- ja lisäyslaskentaa paremmin. Toiminnoille vyörytetään aiheutamisperiaatteen mukaan myös toimintoja rasittavat kiinteät ja hallinnolliset kustannukset. Näin eri toiminnoille kohdistuu mahdollisimman oikea määrä myös epäsuoria kustannuseriä. Tämän avulla on helppo päästä käsiksi palveluiden tuottamisen todellisiin yksikkökustannuksiin.

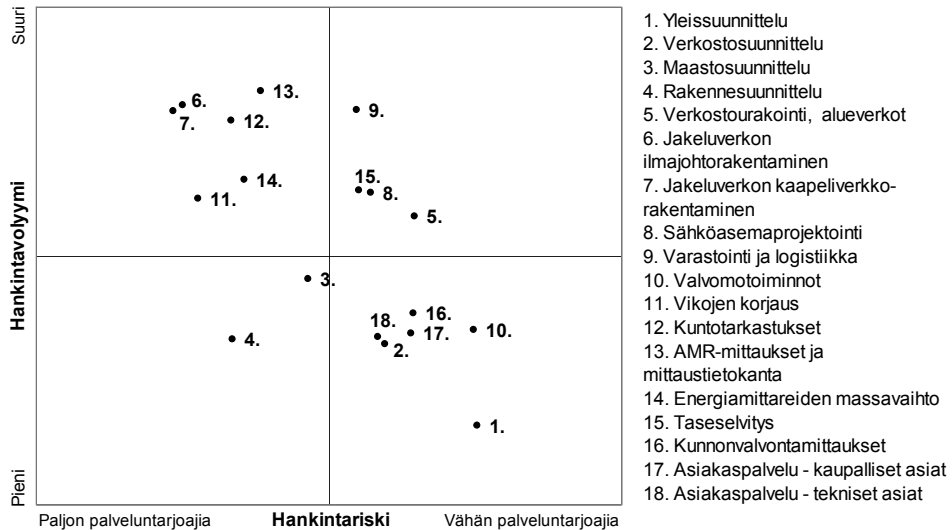
Ostopalveluiden tavoitteet on asetettava ”tavoitteellisiksi” ja kannustaviksi mutta niiden on pohjauduttava realistisiin oletuksiin, mieluiten omien kustannusten vertailuarvoihin. Omien kustannusten tunteminen edellyttää seuranta. Seuranta taas edellyttää toimivia prosesseja ja seurantamittareiden integrointia siihen. Oman kustannustason selvittämiseen saattaa siis kuluja myös aikaa. Ostopalveluihin siirryttäessä ei tässä luvussa esitetyn hypoteesin rajoitteet välttämättä toteudu voimakkaina mutta periaatteet on hyvä tiedostaa ja arvioida.

### 2.4 Palvelun luonteen vaikutus hankintastrategiaan

Jos palvelu hankitaan yrityksen ulkopuolelta, on syytä miettiä, miten hankintoja tulisi ohjata. Eri hankintoja voidaan kategoroida eri tavoin hankintatapojen tehostamiseksi kuten jo hankintaprosessia esiteltäessä, luvussa 2.2., todettiin. Monesti jo ostettavien palveluiden tarkastelu auttaa hahmottamaan tärkeimmät tavoitteet palvelun hankinnan kannalta. Yksi luonnollinen tapa arvioida hankintoja on selvittää hankittavan palvelun kokonaisvolyymi. Monesti muutama volyymillaan suurin palvelukokonaisuus muodostavat jo valtaosan kaikista hankittavista palveluista. Näin päästään hankintanäkökulmasta niihin palveluihin, joiden ohjaamiseen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Hankittavat palvelut voidaan jakaa myös eri kategorioihin, jolloin eri kategorioille voidaan laatia erilaisia hankintastrategioita. Perinteinen tapa on jakaa palvelut kahden ominaisuuden,

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

taloudellisen merkityksellisyden ja ostoriskin mukaan. Kuvassa 2-4 on esitetty esimerkki sähköverkkoliiketoimintaan liittyvien toimintojen sijoittumisesta tähän nelikenttään.



Kuva 2-4. Ostopalveluiden sijoittuminen ostoportfolioon.

Kun hankittavia palveluita sijoitetaan ostoportfolioon, on tarkoituksen mukaista saada hajontaa eri tuoteryhmien välillä. Kuten kuvasta nähdään on eri tuoteryhmiä sijoitettu jokaiseen nelikentän laatikkoon. Yleisesti voidaan todeta, että niiden palveluiden kohdalla, joita hankitaan paljon, on palveluntarjoajia myös suurempi määrä kuin palveluiden kohdalla, joita hankitaan vähemmän. Tämä kuvaa tavallaan palvelumarkkinoiden kehittyneisyyttä niissä toiminnoissa, joiden kohdalla on paljon kysyntää, ja vastaavasti palveluntarjoajien rajallisuutta toiminnoissa, joita tilataan vain vähän. Yleisesti voidaan myös todeta, että sellaisten palveluiden kohdalla palveluntarjoajia on vähemmän, jotka luontevammin soveltuvat sähköverkkoyrityksen itse tuottamiksi. Näin ollen kysyntä näissä palveluissa on myös vähäisempää. Tässä muutamia yleisohjeita nelikentän tulkintaan:

- Kun palveluntarjoajia on vähän, tulee keskittyä palvelun saatavuuteen.
- Vaihtoehtoisten toimittajien kasvaessa kasvaa mahdollisuus kilpailuttaa hinnan alentamiseksi.
- Kun hankintavolyymi on suuri, tulee keskittyä yksikkökustannuksiin, koska tätä kautta saadaan merkittävä vaikutus oman toiminnan kannattavuuteen.

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

- Kun taas hankintavolyymi on pieni, kannattaa keskittyä hankintaprosessin tehostamiseen, koska yksikkökustannuksilla ei ole suurta vaikutusta oman toiminnan kannattavuuteen.

### 2.5 Sähköverkkoliiketoiminnan erityispiirteitä

Sähköverkkoalalla on joitakin erityispiirteitä, jotka näyttäisivät jossain määrin vaikuttavan erityisesti verkkotoimintojen täydellistä ulkoistamista koskevaan päätöksentekoon. Näitä erityispiirteitä ovat muun muassa kunnallisen omistajuuden vahva rooli sähköverkkoalalla (ja energia-alalla yleisestikin) sekä sähkönjakeluverkkojen määrittely ns. luonnollisiksi monopoleiksi ja sähköverkkoyhtiöille sen nojalla myönnettävä monopoliasema toimialueellaan. Monopoli- asemasta edelleen seuraa, että mahdollisten väärinkäytösten estämiseksi sähköverkkoyhtiötä säännellään viranomaisen toimesta, mikä vaikuttaa merkittävästi muun muassa sähköverkkoliiketoiminnan tulokseen. Kolmas seikka, joka usein nousee esille sähköverkkoon liittyvien toimintojen organisoinnista keskusteltaessa, on tietojärjestelmien huomattava rooli toiminnan sujuvuuden, häiriöttömyyden ja turvallisuuden varmistamisessa. Ala itse on esimerkiksi todennut, että sähköverkkotoiminnassa nykyisin käytössä oleville tietojärjestelmille ominaiset suljetut tietojärjestelmärajapinnat voivat muodostua jopa esteeksi tehokkaalle ostopalveluiden käytölle.

#### 2.5.1 Omistajuus

Sähkömarkkinauudistuksen myötä vuonna 1995 sähköverkkoyhtiöiden tuli muodostaa sähkön tuotannolle ja myynnille syrjimätön markkinapaikka ja sitä kautta edistää kilpailua muissa sähköliiketoiminnoissa. Tämä tapahtui eriyttämällä sähköverkkoliiketoiminta muusta sähköliiketoiminnasta. Lainsäädännölliset muutokset toivat alalle myös yksityisiä omistajia, mutta edelleen kuntaomistajuus on vallitsevin omistajuuden muoto sähköliiketoiminnassa. Erityisesti omistajuuden muutokset, mutta usein myös yksin eriyttämisvaatimukset johtivat siihen, että verkkoyhtiöt alkoivat pohtia toimintojen uudelleenjärjestelyjä. Joskus kuitenkin kuntaomistajuus näyttäisi vaikuttavan siihen, lähdetäänkö uudelleenjärjestelyjä lopulta toteuttamaan ja millä tavoin.

Kunnallisesta omistajuudesta huolimatta tuoton maksimointi liiketoiminnan tavoitteena ei enää ole vieras käsite sähköverkkoliiketoiminnassa. Toisaalta

verkkoyhtiöiden motiivit ostopalveluiden käytön suhteen eivät ole aina puhtaasti liiketoiminnallisia, vaan niitä voi ohjata esim. aluepoliittiset syyt. Mikäli toiminto ja siihen liittyvät resurssit myydään ulkopuoliselle palveluntuottajalle, pelkona on paikallisen päätävävallan siirtyminen muualle.

Toinen keino varmistaa resurssien alueellinen säilyvyys on omistussuuden säilyttäminen eriyttävässä yrityksessä. Toimintojen eriyttäminen omaksi tytäryhtiöksi on ollut suosittu ulkoistamisen muoto sähköverkkoalalla – tällöin vältytään siirtämästä toiminto ja lopullinen päätävävalta kokonaan ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Siirtymävaiheessa on lisäksi suosittu ns. takalautasopimuksia, joilla on varmistettu eriytetyn tulosyksikön elinmahdollisuudet sovituksi ajanjaksoksi. Takaamalla tytäryhtiölle alkuvaiheen tilauskanta siirtymä ei ole niin dramaattinen. Ajatuksena yleensä on, että tytäryhtiön laajentaa lopulta tarjontaansa myös muille yhtiöille.

Monet verkkoyhtiöistä näkevät verkkoyhtiöiden omistajuuden palveluntuottajayrityksissä markkinoiden toimivuutta heikentävänä seikkana ja pyrkivät vähentämään omistussuuttaan. Alun perin on saatettu ajatella toiminnon eriyttämisen olevan välivaihe matkalla täydelliseen ulkoistukseen ja sillä on haettu ennen kaikkea tietoa omasta kustannustasosta tulevaa kilpailutustilannetta varten. Lieonekö sitten seuraus poliittisen päätöksenteon vaikeudesta vai mistä, sähköverkkoliiketoiminnalle on kuitenkin ollut ominaista, että verkkoyhtiölle jää omistussuhde palvelumarkkinoilla toimivaan tytäryhtiöön. Perusteena voi olla halu turvata oma palveluntarjonta huonossakin markkinatilanteessa, vaikkakin monissa toiminnoissa palveluntarjoajia on ollut riittävästi tarjolla. Tämän tutkimuksen puitteissa kerätyt kokemukset kuitenkin tukevat toimintamallia, jossa verkkoyhtiöllä ei ole määräävää asemaa päätöksenteossa. Tavoitteiden saavuttaminen tällä mallilla onnistuu helpommin kuin esimerkiksi tytäryhtiömallilla.

### **2.5.2 Taloudellinen sääntely**

Sähköverkkoliiketoiminta on nk. luonnollinen monopoli jakelualueellaan eli rinnakkaisten verkkojen rakentaminen ei ole kansantaloudellisesti kannattavaa. Alueellinen monopoliasema tarkoittaa myös, että monet verkkoliiketoiminnan tehtävistä vaativat paikallaoloa tai paikallistuntemusta. Monopoliasemansa vuoksi sähköverkkoliiketoiminnassa ei ole kilpailun kautta tulevaa painetta toiminnan tehostamiseen ja tämän vuoksi toimintaa säännellään viranomaisen taholta. Viranomaisen suorittama taloudellinen sääntely ei aseta esteitä (laillisia tai käytännöllisiä) ostopalveluiden käytölle. Ostopalveluiden käyttö voi kuitenkin

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

vaikuttaa sääntelyn kohteena olevaan yhtiön tulokseen tai verkkoyhtiön kustannuskomponenttien (operatiiviset kulut, poistot, keskeytyskustannukset) keskinäisiin suhteisiin. Sääntelyllä voi näin ollen olla vaikutusta myös siihen, millaisia päätöksiä verkkoyhtiöt ostopalveluiden käytön suhteen tekevät.

Sähköverkkoliiketoiminnan taloudellisen sääntelyn tavoitteena on varmistaa sähkön siirtohintojen kohtuullisuus sekä kannustaa sähköverkkoyhtiöitä kustannustehokkaaseen toimintaan ja verkkojen kehittämiseen. Sähköverkkoliiketoiminnan taloudellinen sääntely otettiin käyttöön sähkömarkkinaudistuksen yhteydessä vuonna 1995, mutta ensimmäinen päätös tehtiin vuonna 1999. Taloudellisessa sääntelyssä Energiamarkkinavirasto (EMV) määrittää kullekin yhtiölle kohtuullisen tuoton ja vertaa sitä yhtiön toteutuneeseen tuottoon. Valvonnassa käytetty tuoton sääntelymalli kannustaa lähtökohtaisesti investointeihin. Kannustukseen yhtiöitä kustannustehokkuuteen EMV on systemaattisesti pyrkinyt asettamaan operatiivisille kustannuksille tehostamisvelvoitteen. Velvoite on kuitenkin ollut suuruudeltaan melko pieni. Kustannustehokkuuden rinnalle verkkoyhtiöiden taloudellisessa on noussut merkittävään asemaan toimitetun sähkön laatu. Sen lisäksi, että laatu-kannustimella varmistetaan ettei kustannustehokkuuden edistäminen tapahdu sähkön laadun kustannuksella, julkinen keskustelu häiriötömän sähkön toimituksen tarpeellisuudesta on varmistanut että sähkön laadun merkitys tulee jatkossakin korostumaan. Taloudellisen sääntelyn vaikutukset voivat ajan myötä heijastua myös palveluntuottajan kanssa tehtyyn sopimukseen, ensivaiheessa erityisesti keskeytyksistä aiheutuvan riskin jakamisessa verkkoyhtiön ja palveluntuottajan kesken.

### 2.5.3 Tietojärjestelmät

Sähköverkkotoimialan erityispiirteistä ala itse on nostanut tietojärjestelmien roolin merkittäväksi haasteeksi ostopalveluiden käytölle. Nykyään lähes kaikkea liiketoimintaan sitoutunutta tietoa hallitaan erilaisten tietojärjestelmien avulla. Tietojärjestelmien merkitys on olennaisesti kasvanut tietotekniikan hyväksikäytön lisääntyessä, ja samalla niiden painopistealue on siirtynyt liiketoiminnan perusrakenteiden tukemisesta ydinprosessien hallintaan ja uuden liiketoiminnan luomiseen (Väre 2007). Tämä on lisännyt tietojärjestelmien integrointia yhä laajemmiksi kokonaisuuksiksi perinteisten organisaatorakenteen mukaisten tai toimintokohtaisten järjestelmien sijaan, jolloin ne tukevat paremmin yrityksen toimintaa kokonaisuutena (Väre 2007). Tietojärjestelmien hyödyntämisessä oleellista on myös niitä käyttävien henkilöiden tietämys ja osaaminen. Itse asiassa

lähteen (Turban et al. 2002) määritelmän mukaisesti tietojärjestelmään pitää sisällyttää myös järjestelmää käyttävät ihmiset, joka pitää huomioida erityisesti ostopalveluna hankitun toiminnon prosesseissa.

Tietojärjestelmät ja tiedonhallinta ovat tänä päivänä oleellinen osa verkkoliiketoimintaa ja sen toimintoja. Sähköyhtiöt ovat perinteisesti olleet eturintamassa hyödyntämässä tietotekniikan tarjoamia mahdollisuuksia oman toiminnan kehittämisessä, niin erilaisten tietojärjestelmien (mm. verkkotieto-, asiakastieto- ja käytöntukijärjestelmät) kuin tiedonsiirtotekniikoiden (mm. SCADA-kauko-käyttöjärjestelmät) osalta. Verkkoliiketoiminnassa käytetään monia erilaisia tietojärjestelmiä, joiden sisältämiä tietoja tarvitaan usein myös toisissa tietojärjestelmissä ja verkkoyhtiön toiminnoissa. Tiedon ylläpito ainoastaan yhden järjestelmän tietokannassa ja saman tiedon hyödyntäminen useassa järjestelmässä antaa motiivin tietojärjestelmien integroinnille (Väre 2007). Tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen edellyttää joustavia tiedonsiirtomahdollisuuksia järjestelmien välillä, mikä on tullut esille jo monissa aiemmissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi vuonna 2005 tehdyssä sähköyhtiöiden tietojärjestelmäkartoituksessa merkittäväksi kehitystarpeeksi nousi järjestelmien välisten rajapintojen standardointi (Toivonen et al. 2005).

Lisääntyvä ostopalvelujen käyttö edellyttää entistä laajempaa ja suunnitellumpaa tietovirtojen hallintaa, koska tiedonvaihto ja erilaiset raportointitarpeet toimijoiden välillä tulevat tällöin lisääntymään. Toivosen et al. (2005) mukaan tietojärjestelmien integrointi on muodostunut verkkoyhtiöiden tiedonhallinnan merkittävimmäksi ongelmaksi. Verkkoyhtiöiden käytössä olevat tietojärjestelmät ovat pääosin suunniteltu sellaiseen toimintaympäristöön, jossa verkkoyhtiöt tuottavat suurimman osan toiminnoistaan omana työnään. Järjestelmien soveltuminen uuteen toimintaympäristöön vaatii runsaasti kehitystyötä etenkin avointen rajapintojen ja tunnusjärjestelmien yhdenmukaistamisen osalta (Väre 2007).

Tietojärjestelmien hyödyntämisessä voimakkaasti kehittyvä alue on erilaisten mobiilisovellusten hyödyntäminen työryhmätason toimintojen tukena. Käyttö- ja kunnossapitotoimintaa sekä myös muita sähköyhtiöiden toimintoja ollaan hajauttamassa työryhmätason toiminnoiksi, joissa hyödynnetään mobiiliteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Mobiiliteknologiat luovat nyt uuden tason tiedon keräämiseen ja tiedon hyödyntämisen hajauttamiseen operatiivista keskitetyistä järjestelmistä kentällä toimiin sovelluksiin. Työryhmätoimintojen (esim. verkon rakennus, kuntotarkastus ja vian korjaus) toteutukseen liittyy keskeisesti myös tietojärjestelmät ja tiedonhallinta. Verkkoyhtiöt hankkivat tänä päivänä työryhmätoimintoja yhä laajemmin palveluina ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, jolloin

## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

uusilla mobiilisovelluksilla luodaan edellytyksiä myös uusien palveluliiketoimintamallien kehittämiseen.

Mobiilisovelluksien kehittämisen taustalla on tarve uusille toiminnallisuuksille, tietojärjestelmärajapinnoille ja eri järjestelmien tietosisältöjen yhdistämiselle. Nykyisten järjestelmien toiminnot sellaisenaan eivät sovellu hajautettuun työryhmätason toimintaan, vaan sovellusten kehittämisessä on tarve useiden eri tietojärjestelmien hyödyntämiseen ja integrointiin tietosisältöjen osalta. Keskeinen tarve on uusien sovelluskokonaisuuksien muodostaminen olemassa olevien tietojärjestelmätoimintojen pohjalta. Uudet sovelluskokonaisuudet luovat myös edellytyksiä uusien palveluliiketoimintojen kehittymiselle.

### 2.5.4 Ostopalveluiden käyttö sähköverkkotoimialalla

Ostopalveluihin siirtyminen ja ulkoistus on itsessään eräs yksityistämisen muoto (Bartle & Korosec 1996). Suomessa ja muissa Pohjoismaissa ulkoistaminen on ollut eräs keskeisimmistä keinoista, jolla sähkötoimialalle on tullut yksityistä rahaa, sillä toisin kuin monissa muissa maissa, Pohjoismaissa sähkömarkkinoiden vapauttamiseen 1990-luvulla ei liittynyt yksityistämispakkoa. Markkinoiden avaamisen seurauksena toki nähtiin monenlaisia yritysjärjestelyjä ja alalle tuli uusia toimijoita, mutta julkinen omistajuus on pitkälti säilynyt pääasiallisena omistusmuotona niin sähkön tuotannossa, myynnissä kuin verkkotoiminnassakin. Samanaikaisesti julkisen omistajuuden dominanssin kanssa erityisesti sähköverkkoala on monopoliasemansa turvin lisäksi pysynyt pitkään kilpailulle toimialoille ominaisten tehokkuusvaatimusten ulottumattomissa. Tänä päivänä tilanne ei kuitenkaan enää ole aivan näin yksioikoinen johtuen ennen kaikkea regulaation luomasta pseudokilpailusta sekä alan yrityksille asetetuista tehokkuus- ja laatuvaatimuksista; toiminnan tehostamisesta palvelun laatua vaarantamatta on tullut eräs sähköverkkoyhtiöiden keskeisistä ohjenuorista.

Pyrkiessään tehostamaan toimintaansa sähköverkkoyhtiöillä on valittavaan joukko erilaisia keinoja. Eräs näistä keinoista on oman organisaation toiminnan virtaviivaistaminen siirtämällä erikoistuneille palveluntuottajille sellaisia toimintoja, joiden ei katsota kuuluvan verkkoyhtiön ydintoimintaan. Yleisesti markkinaoption käyttö on mahdollista silloin, kun: 1) toiminnon suorittamiseen ulkopuolisen toimesta ei liity suurta epävarmuutta eikä toiminnon kompleksisuus muodostu esteeksi sen siirtämiselle, 2) markkinoilla toimii useita palveluntuottajia ja 3) toiminnon transaktio ei edellytä merkittäviä kyseiselle toiminnolle spesifisiä investointeja (Blomqvist et al. 2002). Markkinaoption käytöllä mahdollises-

ti saavutettavat hyödyt perustuvat siihen, että palveluntuottajat eivät nauti samanlaista monopoliaseman tuomaa suojaa kuin sähköverkkoyhtiöt, vaan palveluntuottajien menestys perustuu ensisijaisesti niiden kykyyn innovoida kustannustehokkaita toimintamalleja. Sähköverkkoalan toiminnoista valtaosassa markkinaoption käyttö on mahdollista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että eri toimintojen ulkoistamisprosessit itsessään olisivat täysin analogisia vaan esimerkiksi verkkojen rakentamisen ja kunnossapidon ulkoistamiset vaativat kummallekin ominaisten erityispiirteiden huomioon ottamista. Verkkojen rakentamisen yhteydessä keskustellaan tavallisesti selkeästi määritellyistä kokonaisuuksista, joilla on alku ja loppu, kun taas kunnossapito on luonteeltaan pikemminkin jatkuvaa toimintaa, jolle ovat ominaista useiden vuosien mittaiset sopimukset (Olsson & Espling 2004).

Sähköverkkotoimialalle on ominaisia muun muassa korkeat laatuvaatimukset, yhteiskunnan odotukset mahdollisimman häiriöttömästä toimituksesta sekä viranomaisen vahva rooli toimialan kehityksen ohjaamisessa. Erilaisia toteutustapoja pohdittaessa on huomioitava myös ne yhteiskunnan asettamat vaatimukset ja reunaehdot toiminnalle, joiden mukaan kaikki teollisuuden opit eivät sellaiseenaan sovellu. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vesihuollossa on kehitetty vaihtoehtoisia malleja julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksien luomiseksi (Patrick 2002). Suomessa sähköverkkoalalla julkinen omistajuus on edelleen vahvassa roolissa ja alan yrityksillä on velvollisuus tasapuolisesti palvella kaikkia yhteiskunnan jäseniä, joten alalla on eräänlainen julkisen palvelun velvoite. Toisaalta sähköverkkotoiminta on kuitenkin tänä päivänä ennen kaikkea liiketoimintaa, eikä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnan ole katsottu vaativan poikkeuksellista lähestymistapaa toimintoja ulkoistettaessa.

Täydellisessä ulkoistamisessa toiminto hankitaan kokonaisuudessa kyseiseen toimintoon erikoistuneelta toimijalta avaimet käteen -periaatteella. Erikoistunut toimija ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että toimittaja olisi täysin itsenäinen tilaajasta riippumaton oleva yritys vaan se voi olla myös tilaajan organisaatioon kuuluva tulostavasti liiketoimintayksikkö tai tilaajan kanssa samaan konserniin kuuluva yritys. Kahdessa jälkimmäisessä tapauksessa tavoitteena usein on, että palveluntuotantoyksikkö hankkisi myös ulkopuolisia asiakkaita. Samaan organisaatioon tai samaan konserniin kuulumista perustellaan joskus sillä, että se helpottaa tilaaja-toimittaja-suhteen hallintaa (Wester et al. 2001). Sähköverkkoalalla on perustettu yhteisyrityksiä esimerkiksi verkon rakentamiseen ja ylläpitotehtäviin eri verkkoyhtiöiden toimesta synergiaetuja hakien. Palvelu-



## 2. Taustaa ostopalveluihin siirtymisestä

markkinoilla toimii paljon yrityksiä, joilla on omistusside johonkin tai useampaan verkkoyhtiöön.

### 2.6 Yhteenveto

Palveluiden ostamiseen liittyvä päätöksenteko on tilannesidonnaista. Taustalla vaikuttaa odotetut hyödyt sekä mahdolliset riskit, jotka aiheutuvat toimintatavan muutoksista. Vaikka päätös perustuu usein eri tekijöiden yhteisvaikutukseen, korostuu usein joku tekijä ylitse muiden. Toiminnosta ja toimialasta riippumatta, monesti ostopalveluilla tavoitellaan omaan ydinosaamiseen keskittymistä ja kustannussäästöjä. Ostopalveluun siirtymistä voidaan kuvata prosessimallilla, joka antaa systemaattisen lähestymistavan vaihtoehtojen tarkasteluun. Mikäli päädytään siihen, että toiminnon suorittaminen verkkoyhtiön omana toimintona on paras ratkaisu, saavutetaan tarkastelulla arvokas käsitys yrityksen omasta toiminnasta. Palvelun oston suunnittelu alkaa oman toiminnan analysoinnista. Tärkeää on tunnistaa oma prosessi sekä rajata tarkasteltava toiminto sekä arvioida tämän suorittamiseen liittyvät kustannukset. Omien kustannusten selvitys edellyttää prosessien kuvaamista ja toiminnan seurantaa. Palvelun yksikkökustannusten selvittäminen saattaa viedä aikaa. Toimintoperusteisen kustannuslaskennan avulla päästään parhaiten käsiksi myös toiminnan välillisiin kustannuksiin. Yksikkökustannukset saattavat aluksi kasvaa ostopalveluihin siirryttäessä, etenkin jos muutosten vaikutuksia ei ole suunniteltu huolellisesti. Alkuvaiheessa saattaa esiintyä kustannuksia esimerkiksi toimittajan kehittämiseen liittyen, mutta tärkeää on tavoitteiden saavuttaminen kohtuullisen ajanjakson aikana.

Hankintastrategiat voivat vaihdella toiminnosta riippuen. Eräs yleinen tapa tarkastella hankittavia palveluita on arvioida toiminnon taloudellinen merkitys, eli ostetaanko palvelua vähän vai paljon, sekä toisaalta arvioida markkinoilla toimivien palveluntarjoajien määrä. Yksinkertaisen analyysin avulla voidaan selvittää, kannattaako keskittyä esimerkiksi hankintahinnan alentamiseen vai palvelun saatavuuden varmistamiseen, ja kuinka strategista yhteistyötä toimittajan kanssa tulisi ylläpitää.

Sähköverkkotalalla on myös paljon alalle tyypillisiä ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat ostopalveluiden käyttöön. Eräs keskeinen alaa ohjaava tekijä on verkkoyhtiöiden luonnollinen monopoliasema ja tähän liittyvä lainsäädäntö. Kunnat omistavat edelleen paljon verkkoyhtiöitä. Verkkoyhtiöt ovat perustaneet urakointiyhtiöitä ja palveluita ostetaan edelleen monesti samaan konserniin kuuluvilta tytäryritykseltä. Verkkoyhtiöt voivat omistaa myös yhdessä palveluntarjoaja-

yrityksiä. Ostopalveluiden käytöllä on myös liiketoiminnan sääntelyn kannalta merkitystä. Viranomaisen pyrkii toiminnallaan operatiivisten kulujen karsimiseen. Tästä johtuen ostopalveluiden tehokkuuden arvioimiseksi on tärkeää tuntea myös oman toiminnan todelliset kustannukset.

Verkkoliiketoimintaan ja sen hallintaan liittyy useita erilaisia tietojärjestelmiä. Niiden avulla hoidetaan esimerkiksi verkon käyttöä ja dokumentointia, asiakaspalvelua sekä töiden ohjausta ja raportointia. Osana tietojärjestelmiä ovat myös niiden käyttäjät ja tietojärjestelmien ympärille rakennettu tietoturva. Tämä kokonaisuus myös vaikuttaa oleellisesti siihen, miten hyvin ostopalveluita voidaan hyödyntää. Useat verkkoyhtiöiden tietojärjestelmistä ovat omia ja niiden osalta tehdään jatkuvaa kehitystyötä. Kehityksen painopistettä tulisi siirtää siten, että järjestelmien ominaisuudet, tiedon jakaminen eri osapuolille ja käyttäjien osaminen tukevat aikaisempaa paremmin ostopalveluiden käyttöä. Tällöin tulisi aktiivisesti tutkia myös tietojärjestelmäpalveluiden mahdollisuutta osana kokonaisratkaisua.

### **3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä**

Sähköverkkotoimintaa on perinteisesti leimannut vahva oma tekeminen ja oma-varaisuus. Alalla on kymmenen viime vuoden ajalla ollut nähtävissä toimintojen uudelleenorganisointia, johon on liittynyt oman ydinosoamisen määrittely ja siihen keskittyminen. Käytännössä tämä on näkynyt lisääntyneenä palveluiden ostamisena. Ostopalveluiden käytöstä sähköverkkoliiketoiminnassa on saatu kokemuksia kun verkkoyhtiöt ovat laajentaneet palveluiden ostoa eri muodoissa. Samaan aikaan palvelumarkkinat ovat lähteneet kehittymään ja tarjonta verkkoyhtiöille on kasvanut. Muutokset palvelumarkkinoilla ovat osaltaan seurausta verkkoyhtiöiden aktiivisuudesta, mutta ala on houkutellut myös uusia toimijoita.

Tässä luvussa kartoitetaan Suomen sähköverkkoliiketoiminnan ostopalveluiden käyttöä verkkoyhtiöille sekä alalla toimiville palveluntuottajille suunnattujen laajojen kyselytutkimuksien avulla. Aluksi tarkastellaan ostopalvelujen käyttöön liittyviä positiivisia ja negatiivisia odotuksia. Ostopalveluiden käytön nykytila tarkastelee yhtiöiden tekemiä palvelunostopäätöksiä ja tapaa toimia ostopalveluja hankittaessa. Samassa raportoidaan myös verkkoyhtiöiden kokemukset tyytyväisyydestä palvelunostoprosessiin ja tavoitteiden saavuttamisesta. Lopuksi arvioidaan palvelumarkkinoiden toimivuutta sekä alan tulevaisuudennäkymiä ostopalvelujen suhteen.

#### **3.1 Kyselyt**

Ostopalveluiden käyttöä Suomen sähköverkkotoiminnassa selvitettiin kahdella laajalla kyselyllä, joiden kohteena olivat sekä verkkoyhtiöt sekä alan palveluntuottajat. Kyselyiden avulla saatiin selville ostopalveluiden käytön nykytila verkkoyhtiöissä sekä palveluita tarjoavien markkinoiden toimivuus. Tulosten avulla pystyttiin myös arvioimaan ostopalveluiden käytön tulevaisuuden kehitystä.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Näiden kahden kyselyn tulosten perusteella verkkoyhtiöille koostettiin arvioitavaksi väittämiä, joiden tarkoituksena oli vahvistaa saatuja näkemyksiä tulevaisuuden kehityssuunnasta.

#### 3.1.1 Kysely sähköverkkoyhtiöille

Suomen kaikille sähköverkkoyhtiöille lähetettiin kysely, jonka tuloksissa tarkastellaan mm. ostopalveluiden käyttöä sähköverkkoyhtiöissä nyt ja tulevaisuudessa, ostopalveluiden liikkeellelähtöä, ostopalveluiden käyttöön liittyviä hyötyjä ja riskejä, palvelumarkkinoiden kehittymistä sekä verkkoyhtiöiden kokemuksia ostopalvelujen käytöstä. Sähköverkkoliiketoiminnan erityyppiset ostopalvelut jaettiin kyselyä varten 5 ryhmään ja yhteensä 18 erilaiseen toimintoon. Toiminnot ja ryhmät muodostuvat seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 3-1. Ostopalvelut toiminnoittain.

Suunnittelu	Verkotorakentaminen	Käyttö ja kunnossapito	Energia- ja tekniset mittaukset	Asiakaspalvelu
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yleissuunnittelu</li><li>• Verkostosuunnittelu</li><li>• Maastosuunnittelu</li><li>• Rakennesuunnittelu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkostourakointi, alueverkot</li><li>• Jakeluverkon ilmajohtorakentaminen</li><li>• Jakeluverkon kaapeliverkkorakentaminen</li><li>• Sähköasema-projektointi</li><li>• Varastointi ja logistiikka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valvomo-toiminnot</li><li>• Vikojen korjaus</li><li>• Kuntotarkastukset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AMR-mittaukset ja mittaustietokanta</li><li>• Energiamittareiden massavaihto</li><li>• Taseselvitys</li><li>• Kunnonvalvontamittaukset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaupalliset asiat (laskutus, sopimukset, liittymien myynti)</li><li>• Tekniset asiat (vikapuhe-lut, jännite-ongelmat)</li></ul>

Sähköverkkoyhtiöille lähetetyn kyselyn tuloksista saatiin kattava yleiskuva ostopalveluiden käytöstä. Kyselyyn vastasi 30 verkkoyhtiötä, joista 25:n vastauksia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa (vastausprosentti 34 %). Vastauksia voidaan pitää melko edustavina; esimerkiksi sähköverkon johtopituuteen suhteutettuna vastaajat edustivat n. 72 % Suomen sähköverkkojen kokonaispituudesta ja asiakasmäärään suhteutettuna n. 68 % kaikkien asiakkaiden määrästä.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

#### 3.1.2 Kysely palveluntuottajille

Sähköverkkotoimialan palveluntuottajille suunnattu kysely selvitti ostopalveluita ja markkinoiden toimivuutta palveluntuottajien näkökulmasta. Kysely jakautui kolmeen pääkohtaan: palveluyritysten toiminta ja palveluiden toteuttamismallit yrityksissä, palvelumarkkinoiden kehittyminen ja palvelutarjoajien näkemykset ostopalveluihin liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Palveluntuottajakyselyn toiminnot oli jaettu tiettyjen kysymysten osalta viiteen ryhmään (suunnittelu, verkostorakentaminen, käyttö ja kunnossapito, energia- ja tekniset mittaukset sekä asiakaspalvelu) samoin kuin sähköverkkoyhtiökyselyssä, mutta näitä ei ole eritelty yksityiskohtaisempiin toimintoihin.

Palveluntuottajille suunnattu kysely lähetettiin 64 palveluntuottajalle, joista 13 vastasi kyselyyn (vastausprosentti n. 20 %). 46 % vastaajista kertoi toimivansa pelkästään sähköverkkoyhtiöiden toimialalla, 46 % vastaajista määritteli toimialakseen sekä sähkö- että televerkot ja 7 % televerkot. Melkein kaikki vastaajat toimivat useammalla kuin yhdellä sähköverkkotoiminnan eri osa-alueilla. 62 % vastaajista ilmoitti toiminta-alueekseen koko Suomen, mutta saatujen kokemusten perusteella erityisesti pienillä verkkoyhtiöillä voi olla vaikeuksia useamman vaatimukset täyttävien tarjouspyyntöjen saamiseksi.

#### 3.1.3 Varmennuskysely

Verkkoyhtiöille ja palveluntuottajille suunnattujen kyselytulosten perusteella koottiin joukko väittämiä ostopalvelujen käytön tulevaisuuden kehityssuunnasta. 46 verkkoyhtiötä arvioi väittämiä ja samalla antoi näkemyksensä lähitulevaisuuden nähtävien kehitystrendien todennäköisyydestä ja vaikutuksista verkkoliiketoimintaan. Kyselyn tulokset on esitetty liitteessä 1.

### 3.2 Odotuksia ostopalvelujen käytölle

Tyypillisesti ostopalvelujen käytöllä on haettu kustannussäästöjä sekä mahdollisuutta keskittyä ydinliiketoimintaan. Nämä seikat on nostettu merkittäviksi verkkoyhtiöiden vastauksissa, mutta joitakin piirteitä voidaan pitää erityisesti sähköverkkotoiminnalle ominaisina. Yksi näistä on lisäresurssien saatavuuden helpottuminen. Esimerkiksi laajat myrskyn aiheuttamat verkostohäiriöt ovat tilanteita, jossa henkilöstön tarve on suuri, mutta yksittäisen verkkoyhtiön mahdollisuudet työllistää jatkuvasti näin laajaa asentajajoukkoa ovat huonot. Toinen

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

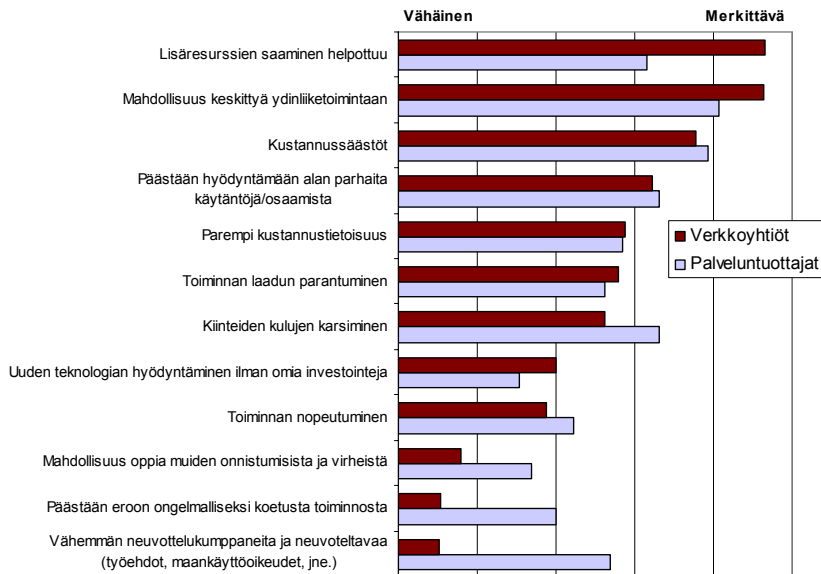
esimerkki voi olla väliaikaisesti kasvanut verkonrakentamistarve, jonka hoitamiseksi ostetaan työvoimaa.

Kyselyssä verkkoyhtiöitä pyydettiin arvioimaan ostopalvelujen hyötyjä ja riskejä omalle toiminnalleen. Hyödyt (Kuva 3-1) ja riskit (Kuva 3-2) on laitettu järjestykseen sen mukaan, miten merkittävaksi vastaajat ovat ne arvioineet. Palveluntuottajia pyydettiin puolestaan arvioimaan hyötyjä, joita he uskovat verkkoyhtiöiden tavoittelevan ja toisaalta verkkoyhtiöiden näkemiä riskejä ostopalvelujen käytössä.

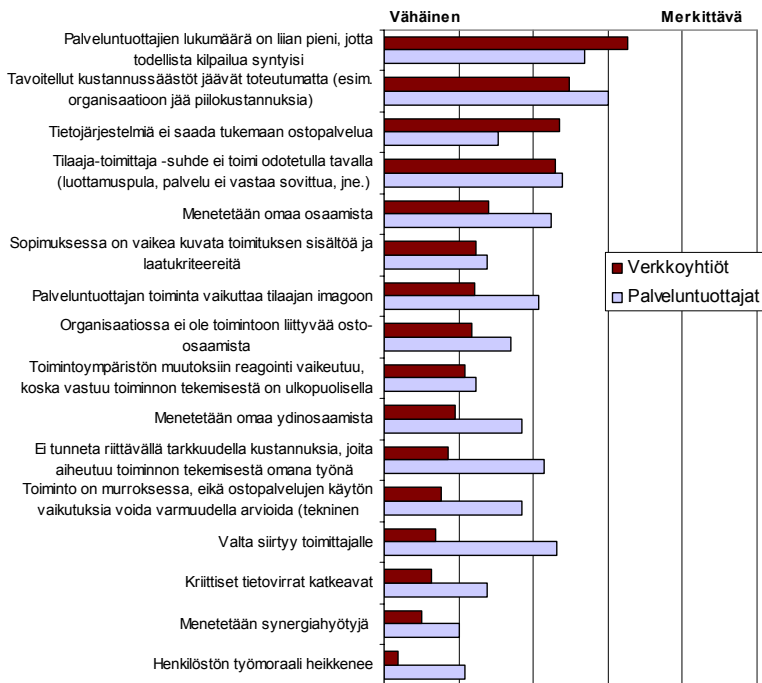
Verkkoyhtiöiden vastauksissa merkittävimmit hyödyiksi nähtiin lisäresursien saamisen helpottuminen, mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan, kustannussäästöt sekä mahdollisuus päästä hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä tai osaamista. Palveluntuottajien näkemyksen mukaan mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan, kustannussäästöt, alan parhaiden käytäntöjen/osaamisen hyödyntäminen sekä kiinteiden kulujen karsiminen olivat merkittävimpiä hyötyjä verkkoyhtiöiden ostopalveluiden käytössä. Tarkasteltaessa verkkoyhtiöiden ja palveluntuottajien arvioimien hyötyjen eroavaisuuksia, huomataan että palveluntuottajat eivät pitäneet lisäresurssien saamisen helpottumista yhtä merkittävänä kuin verkkoyhtiöt. Toisaalta kiinteiden kulujen karsiminen sekä neuvottelukumppaneiden ja neuvoteltavan vähenemistä arvostettiin merkittävämmäksi kuin verkkoyhtiöiden vastauksissa.

Merkittävimminä riskeinä ostopalvelujen käytölle verkkoyhtiöiden vastauksissa nähtiin palveluntuottajien liian pieni lukumäärä kilpailun syntymiseksi, tavoiteltujen kustannussäästöjen toteutumattomuus, ettei tietojärjestelmiä saada tukemaan ostopalvelua sekä tilaaja-toimittaja-suhteen toimimattomuus. Palveluntuottajien merkittävimmit nostamia riskejä ovat tavoiteltujen kustannussäästöjen toteutumattomuus, palveluntuottajien liian pieni lukumäärä, tilaaja-toimittaja-suhteen ongelmat sekä vallan siirtyminen toimittajalle. Riskinäköyksissä löytyi jonkin verran eroavaisuuksia palveluntuottajien ja verkkoyhtiöiden välillä. Palveluntuottajat eivät esimerkiksi pitäneet tietojärjestelmäongelmia ja toimijoiden liian pientä lukumäärää yhtä merkittävänä riskeinä kuin verkkoyhtiöt.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä



Kuva 3-1. Ostopalveluiden käytön hyödyt verkkoyhtiöiden ja palveluntuottajien näkemyksen mukaan.



Kuva 3-2. Ostopalveluiden käytön riskit verkkoyhtiöiden ja palveluntuottajien näkemyksen mukaan.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Verkkoyhtiöiden merkittävimpanä pitämät hyödyt ja riskit toimintokohtaisesti on esitetty liitteessä 2. Huomattavaa on, että merkittävimpien riskien joukossa on lähes poikkeuksetta se, että tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta, vaikka hyötyjä arvioitaessa kustannussäästöt eivät nouse kovin vahvasti esille. Varmennuskyselyssä asiaan palattiin pyytämällä vastaajia arvioimaan, onko kustannusten hallinta tärkein syy ostopalveluiden käytölle. Varmennuskyselyn vastaajista suuri osa oli tätä mieltä (liite 3). Riski siitä, että palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi, nousi lähes kaikissa toiminnoissa yhdeksi merkittävimmäksi riskiksi. Myös varmennuskyselyssä vastaajat näkivät huonosi toimivan palvelumarkkinan merkittäväksi riskiksi. Ostopalvelun käytön onnistumisen edellytyksenä nähtiin se, että verkkoyhtiö voi valita palveluntoimittajansa 3–4 toimijasta.

#### 3.3 Ostopalvelujen käytön nykytila

Ostopalvelujen käytölle sähköverkkoliiketoiminnassa on löydettävissä monenlaisia syitä. Verkkoyhtiö voi esimerkiksi haluta virtaviivaistaa organisaatiotaan ja keskittyä ydinliiketoimintaan tai hakea kustannussäästöjä, koska uskoo palveluntuottajalla olevan tehokkaammat työmenetelmät. Joskus syynä voi olla omien resurssien riittämättömyys tilanteessa, jossa oman henkilöstön lisääminen ei olisi järkevää. Syyt vaihtelevat varmasti yhtiöittäin, mutta lopputulos on, että ostopalvelujen käyttö on melko yleistä Suomen verkkoyhtiöissä.

Verkkoliiketoiminnan eri toimintojen väliltä on löydettävissä eroavaisuuksia ostopalveluiden käytön suhteen. Verkkoyhtiöillä on erilaisia käsityksiä siitä, mikä on heidän ydinliiketoimintaansa. Verkon suunnittelu halutaan usein pitää omana työnä, kun taas monissa verkon rakentamiseen liittyvissä toiminnoissa on lähdetty ostamaan palveluja. Rakentamisen toiminnoissa palvelun tarjontaa on hyvin ja verkkoyhtiöt ovat jopa ulkoistaneet omat resurssinsa kokonaan palveluntuottajille. Verkkoyhtiöllä on valittavanaan useita toimintamalleja palveluiden ostamiseksi niin resurssien siirtämisen kuin käytettävien sopimusmallienkin suhteen. Tämän hankkeen tuloksissa on tosin saatu selville, että tyytyväisyys ostopalveluihin vaihtelee hankintamallin mukaan. Verkkoyhtiöiden kokemukset ostopalveluiden käytöstä ovat pääosin olleet positiivisia ja palveluiden oston uskotaan yleisesti lisääntyvän tulevaisuudessa.



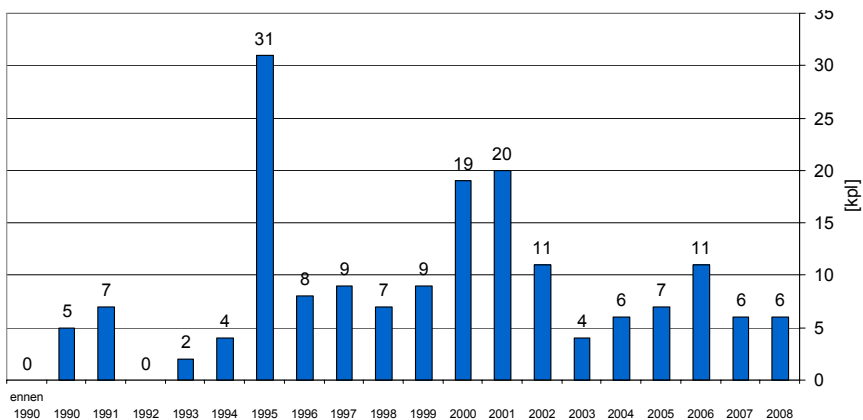
### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

#### 3.3.1 Liikkeellelähtö

Ostopalveluiden hankinnan käynnistymiselle tunnistettiin neljä eri mahdollisuutta: toiminto eriytettiin itsenäiseksi tulosvastuulliseksi liiketoimintayksiköksi, oma liiketoiminta myytiin ja siihen liittyvät resurssit siirtyivät ulkopuolelle palveluntuottajalle, lisäresursseja hankittiin ostamalla palvelua ulkopuoliselta palveluntuottajalta sekä uudenlainen toiminto hankittiin kokonaisuudessaan palveluntuottajalta. Sähköverkkotoimialalle on havaittu tyypilliseksi kehitysmopoluksi eriyttää toiminto ensin itsenäiseksi tulosvastuulliseksi liiketoimintayksiköksi ja tietyn ajanjakson jälkeen yksikkö alkaa kilpailemaan palvelumarkkinoilla tarjoten palvelujaan myös muille toimijoille. Tällainen toiminto on monesti rakentamiseen liittyvä. Toiminnon ulkoistaminen kokonaan voi olla vaativa päätös verkkoyhtiölle. Monesti ostopalvelujen käyttö onkin alkanut lisäresurssien hankkimisella ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Toisaalta lisäresurssien hankkimiselle on usein käytännöllisiä syitä, jotka eivät välttämättä liity yhtiön strategiaan päätöksiin ulkoistamisesta. Ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttö voi myös tulla kyseeseen, jos verkkoyhtiön hoidettavaksi tulee esim. lakimuutoksen takia uusia tehtäviä, jotka verkkoyhtiö katsoo helpoimmaksi ostaa palveluna.

##### 3.3.1.1 Ostopalvelujen käyttö strategisena valintana

Kyselyn mukaan varhaisimmat liikkeellelähdöt ostopalveluiden hankinnassa tehtiin 1990, jonka jälkeen liikkeellelähtöjä on ollut tasaisesti eri toiminnoissa. Vastauksista löytyy kuitenkin kaksi selvää huippua, jotka keskittyvät vuoteen 1995 sekä 2000-luvun alkuun (Kuva 3-3).



Kuva 3-3. Ostopalveluiden liikkeellelähdöt kaikissa toiminnoissa.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Ostopalveluiden käyttöön siirtymisten taustalta on löydettävissä selittäviä tekijöitä alan muutoksista. Vuonna 1995 tapahtunut sähkömarkkinauudistus on ilmeisesti ollut yksi niistä. Tällöin sähkömarkkinauudistuksen pääpaino oli sähkömarkkinoiden avaaminen kilpailulle. Sähköverkkoliiketoiminnalle muutokset tarkoittivat eriyttämistä muusta liiketoiminnasta sekä sääntelyn mukaantuloa. Vuonna 1995 alkanut valvovan viranomaisen kehitystyö verkkoliiketoiminnan taloudellisen sääntelyn toimeenpanemiseksi saatiin päätökseen vuonna 1999. 2000-luvun vaihteessa viranomaisen sääntely kohdisti huomiota yhä enemmän verkkoliiketoiminnan kustannustehokkuuteen. Tämä voi osaltaan selittää 2000-luvun alun ostopalveluihin siirtymistä verkkoyhtiöiden hakiessa eri keinoja tehokkaampaan kustannusten hallintaan. Sähköverkkoliiketoiminnan kiristyneet eriyttämisvaatimukset on nähty yhtenä vaikuttava tekijänä ostopalveluihin siirtymiselle. Eriyttäminen emoyhtiöstä on voinut tuoda sähköverkkoliiketoiminnalle tulospainetta, joihin on haettu ratkaisua siirtymällä tilaaja-toimittaja-malliin.

Ostopalvelujen käyttö on ollut yleistyvää trendi verkkoliiketoiminnassa. Tyyppillisesti ensimmäisenä liikkeelle on lähdetty verkon rakentamisen ja kunnossapidon toiminnoissa. Verkostorakentamisessa, maasto- ja rakennesuunnittelussa sekä vikojen korjauksessa ja kuntotarkastuksessa ostopalveluiden käyttö toimintamallina on koko ajan yleistynyt. Näiden toimintojen hankkimiseen ostopalveluna ei yleensä liity suurta riskiä, koska verkkoyhtiöillä on valmiudet ottaa toiminto takaisin itselle. Muissa toiminnoissa ostopalveluiden käyttöön on saatettu siirtyä, mutta yleisestä trendistä ei juurikaan voida puhua vaan kyseessä on voinut olla yksittäiset yhtiön strategia. Verkkoyhtiökyselyn tuloksista voi myös päätellä, että ostopalveluiden käyttö yleistyy myös verkkoyhtiön sisäisessä päätöksenteossa. Kun päätös ostopalveluiden käytöstä on yhtiön sisällä tehty, ostopalveluiden käyttöön siirrytään yhä useammin.

Liikkeellelähdöt ostopalveluiden käytössä eivät kerro koko totuutta ostopalveluiden käytöstä, vaan hankkeen tuloksista on käynyt ilmi, että palveluiden ostaminen on lisääntynyt verkkoyhtiössä sen jälkeen kun ensimmäisen ostopalvelupäätös on tehty. Tämä vaikutus ei näy ehkä niinkään uusina liikkeellelähtöinä vaan ostopalveluiden volyymin kasvamisena. Toimintojen takaisinvedot näyttäsivät olevan harvinaisia.

#### 3.3.1.2 Ostopalveluiden hankinnan käynnistäminen

Sähköverkkotoiminnalle yksi yleisimmistä ostopalveluiden käynnistymistavoista on hankkia lisäresursseja ostamalla palvelu ulkopuoliselta palveluntuottajalta.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Lisäresurssien saaminen nousee ostopalveluiden käytöllä haettujen tärkeimpien hyötyjen joukkoon, mikä näkyy tavassa, jolla ostopalveluiden käytössä on lähdetty liikkeelle. Erityisesti verkkoyhtiöt ovat toimineet näin verkosto-, maasto- sekä rakennesuunnittelun ostopalveluiden hankintaa käynnistäessä. Melkein kaikissa toiminnoissa vastauksissa oli kuitenkin paljon hajontaa. Toiminnan eriyttäminen itsenäiseksi tulosvastaulliseksi liiketoimintoyksiköksi on vastauksissa ollut melko yleistä, erityisesti verkon käyttöön liittyvissä toiminnoissa. Liiketoimintakaupat ulkopuoliselle palveluntarjoajalle ovat olleet jonkin verran käytössä jakeluverkon rakentamisen ja kunnossapidon toiminnoissa. Alueverk- korakentamisessa, sähköasemaprojektoinnissa ja taseselvityksessä ostopalveluita käytettäessä on usein kyseessä ollut kokonaan uuden toiminnon hankkiminen palveluna. Alla olevissa taulukoissa on esitetty eri toimintojen käynnistymistapa.

Taulukko 3-2. Suunnittelun ostopalveluiden hankinnan käynnistyminen, [% vastanneista].

	Yleis- suunnittelu	Verkosto- suunnittelu	Maasto- suunnittelu	Rakenne- suunnittelu
Toiminto eriytettiin itsenäiseksi tulosvastaulliseksi liiketoimintayksiköksi	50 %	9 %	11 %	20 %
Oma liiketoiminta myytiin ja siihen liittyvät resurssit siirtyivät ulkopuoliselle palveluntarjoajalle	0 %	9 %	16 %	7 %
Lisäresursseja hankittiin ostamalla palvelua ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	50 %	82 %	68 %	53 %
Uudenlainen toiminto hankittiin kokonaisuudessaan palveluntarjoajalta	0 %	0 %	5 %	20 %

Taulukko 3-3. Verkostorakentamisen ostopalveluiden käynnistyminen, [% vastanneista].

	Verkosto- urakointi alueverkot	Jakeluverkon ilmajohto- rakentaminen	Jakeluverkon kaapeliverkko- rakentaminen	Sähkö- asema- projektointi	Varastointi ja logistiikka
Toiminto eriytettiin itsenäiseksi tulosvastaulliseksi liiketoimintayksiköksi	31 %	32 %	33 %	16 %	50 %
Oma liiketoiminta myytiin ja siihen liittyvät resurssit siirtyivät ulkopuoliselle palveluntarjoajalle	0 %	21 %	22 %	5 %	21 %
Lisäresursseja hankittiin ostamalla palvelua ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	31 %	47 %	44 %	37 %	7 %
Uudenlainen toiminto hankittiin kokonaisuudessaan palveluntarjoajalta	38 %	0 %	0 %	42 %	21 %

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiössä

Taulukko 3-4. Verkon käyttötoimintojen ostopalveluiden käynnistyminen, [% vastanneista].

	Valvomo- toiminnot	Vikojen korjaus	Kunto- tarkastukset
Toiminto eriytettiin itsenäiseksi tulosvastuulliseksi liiketoimintayksiköksi	44 %	43 %	24 %
Oma liiketoiminta myytiin ja siihen liittyvät resurssit siirtyivät ulkopuoliselle palveluntarjoajalle	0 %	36 %	24 %
Lisäresursseja hankittiin ostamalla palvelua ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	22 %	21 %	41 %
Uudenlainen toiminto hankittiin kokonaisuudessaan palveluntarjoajalta	33 %	0 %	12 %

Taulukko 3-5. Mittauspalveluiden ja asiakaspalvelun ostopalveluiden käynnistyminen, [% vastanneista].

	AMR- mittaukset ja mittaus- tietokanta	Energia- mittareiden massa- vaihto	Tase- selvitys	Kunnon- valvonta- mittauk- set	Asiakas- palvelu – kauppa- liset asiat	Asiakas- palvelu – tekni- set asiat
Toiminto eriytettiin itsenäiseksi tulosvastuulliseksi liiketoimintayksiköksi	10 %	33 %	18 %	40 %	57 %	33 %
Oma liiketoiminta myytiin ja siihen liittyvät resurssit siirtyivät ulkopuoliselle palveluntarjoajalle	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %
Lisäresursseja hankittiin ostamalla palvelua ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	50 %	33 %	36 %	40 %	29 %	67 %
Uudenlainen toiminto hankittiin kokonaisuudessaan palveluntarjoajalta	40 %	33 %	45 %	0 %	14 %	0 %

#### 3.3.2 Toimintamallit

Sähköverkkotoiminnon suorittaminen on tässä tutkimuksessa jaettu kolmeen eri vaihtoehtoon: toiminto voidaan tehdä verkkoyhtiössä itse (omana työnä), ostaa omaan konserniin kuuluvalta liiketoimintayksiköltä (ostopalveluna konsernin sisältä) tai toiminto voidaan ostaa ulkopuoliselta itsenäiseltä palveluntuottajalta

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

(ostopalveluna). Alla olevassa taulukossa on esitetty kyselyssä eniten kannatusta saanut vaihtoehto toiminnon suorittamiseksi sen mukaan, mikä on yhtiön ilmoittama pääasiallinen toteutustapa. Pääasiallisella toteutustavalla tarkoitetaan, että yhtiö hankkii toiminnosta yli 50 % osuuden kyseisellä tavalla. On kuitenkin muistettava, että verkkoyhtiöt monesti käyttävät useampaa kuin yhtä edellä mainituista tavoista toiminnon suorittamiseksi, esimerkiksi toiminnon suorittamisessa voidaan käyttää omien resurssien lisäksi ostopalveluja lisäresurssien saamiseksi.

Taulukko 3-6. Toimintojen pääasiallinen<sup>1</sup> toteutustapa.

Omana työnä	Ostopalveluna konsernin sisältä	Ostopalveluna
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yleissuunnittelu</li><li>• Verkostosuunnittelu</li><li>• Maastosuunnittelu</li><li>• Rakennesuunnittelu</li><li>• Valvomotoiminnot</li><li>• Asiakaspalvelu, tekniset asiat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuntotarkastukset</li><li>• Asiakaspalvelu, kaupalliset asiat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkosto-urakointi, alueverkot</li><li>• Jakeluverkon ilmajohtorakentaminen</li><li>• Jakeluverkon kaapeliverkkorakentaminen</li><li>• Sähköasemaprojektointi</li><li>• Varastointi ja logistiikka</li><li>• Vikojen korjaus</li><li>• AMR-mittaukset ja tietokanta</li><li>• Energiamittareiden massavaihto</li><li>• Taseselvitys</li><li>• Kunnonvalvontamittaukset</li></ul>

#### 3.3.2.1 Ostopalvelujen käytön yleisyys

Yhtenä tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten paljon ja minkälaisia ostopalveluja sähköverkkoyhtiöt käyttävät. Ennen varsinaista ostopalveluihin siirtymistä ostopalvelun käyttöä on voitu selvittää esimerkiksi miettimällä riskejä ja hyötyjä, tehdä kustannusvertailua ym. seikkoja, joita liittyy toiminnon tai sen osa-alueen hankkimiseen palveluntarjoajalta. Jos selvitystyön tuloksena ostopalvelut näyttävät kannattavalta vaihtoehdolta, seuraava askel on tarjouspyynnön

---

<sup>1</sup> Toteutustapa on pääasiallinen, kun verkkoyhtiö hankkii kyseisellä toimintamallilla yli 50 % toiminnosta.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

lähettäminen vaatimukset täyttävillä palveluntarjoajille ja lopulta tehdään päätös toiminnon hankkimisesta ostopalveluna. Seuraavissa taulukoissa on selvitetty toiminnoittain, kuinka moni vastaajista on selvittänyt ostopalveluiden käyttöä ja kuinka moni siirtynyt käyttämään ostopalveluja toiminnon suorittamisessa. Taulukoiden alimmaisella rivillä on esitetty, kuinka moni vastanneista hankkii toimintoa ulkopuoliselta palveluntuottajalta pääasiallisena toteutustapana<sup>2</sup>.

Suunnittelun toiminnot mielletään monesti verkkoyhtiön ydinsaamisen kuuluvaksi. Erityisesti yleissuunnittelua pidetään yleisesti itse tehtävänä toimintona ja tätä palvelua ostetaan ulkopuoliselta tai konserniin kuuluvalta palveluntarjoajalta vain yksittäisissä tapauksissa. Osa verkkoyhtiöistä pitää yleissuunnittelua jopa toimintona, jota ei voi ostaa palveluna. Suunnittelutoiminnoissa ostopalveluiden käytön mahdollisuutta on kuitenkin selvitetty, ja ostopalveluita käytetään verkosto-, maasto- ja rakennesuunnittelussa jonkin verran. Ulkopuolisten palveluntarjoajien käyttö on melko vähäistä, mikä voi olla seurausta huonosti toimivasta palvelumarkkinasta.

Taulukko 3-7. Suunnittelutoimintojen ostopalvelujen käyttö, % vastanneista.

	<b>Yleis- suunnittelu</b>	<b>Verkosto- suunnittelu</b>	<b>Maasto- suunnittelu</b>	<b>Rakenne- suunnittelu</b>
Ostopalveluiden käyttöä on selvitetty	16 %	52 %	80 %	44 %
Ostopalveluja käytetään	12 %	36 %	60 %	44 %
Ostetaan pääasiassa <sup>2</sup> ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	4 %	4 %	16 %	12 %

Sähköverkkojen verkostonrakentamiseen sekä kunnossapitoon liittyvissä toiminnoissa ostopalveluiden käyttöä on selvitetty verkkoyhtiöissä melko usein ja toimintoja hankitaan ostopalveluna. Esimerkiksi kaikissa verkon rakentamisen toiminnoissa ostopalvelun käyttö oli pääasiallinen toteutustapa (ks. Taulukko 3-8). Rakentamisessa käytetään myös tavallisesti ulkopuolista palveluntuottajaa. Erityisesti tämä pätee sähköasemaprojektointiin, jossa peräti 80 % vastanneista käytti ostopalveluja ja 64 % ulkopuolista palveluntuottajaa. Sähköasemien ra-

---

<sup>2</sup> Toiminnosta hankitaan yli 50 % osuus ulkopuoliselta, itsenäiseltä palveluntuottajalta. Oman tekemisen osuus on pieni.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

kentäminen on kallis ja melko harvoin toteutettu erityisosaamista vaativa toiminto, joten ostopalvelun käyttö on perusteltua. Verkostorakentamisen toiminnoista ostopalveluja käytetään vähiten varastoinnissa ja logistiikassa, mikä osaltaan voi kertoa halusta varmistaa materiaalien saatavuus.

Taulukko 3-8. Verkostorakentamisen ostopalvelujen käyttö, % vastanneista.

	<b>Verkosto- urakointi, aluever- kot</b>	<b>Jakelu- verkon ilmajohto- rakenta- minen</b>	<b>Jakelu- verkon kaapeli- verkko- rakenta- minen</b>	<b>Sähkö- asema- projek- tointi</b>	<b>Varas- tointi ja logistiik- ka</b>
Ostopalveluiden käyttöä on selvitetty	44 %	80 %	76 %	84 %	56 %
Ostopalveluja käytetään	40 %	72 %	72 %	80 %	44 %
Ostetaan pääasiassa ulko- puoliselta palveluntarjoajalta	48 %	32 %	28 %	64 %	28 %

Käyttö- ja kunnossapitotoiminnoissa sovelletaan kaikkia toimintamalleja: tehdään itse, ostetaan konsernin sisältä tai käytetään ulkopuolisia palveluntuottajia. Ostopalvelujen käyttöä on yleisesti selvitetty vikojen korjauksissa sekä kunto- tarkastuksissa ja niissä myös käytetään ostopalveluja. Valvomotoiminnoissa vastaavasti palvelun oston selvitykset ja käyttö eivät ole olleet yhtä yleisiä. Valvomotoiminnot on luonteeltaan erilainen kuin muut verkon käytön toiminnot. Valvomotoimintojen ostamiseen palveluna liittyy monia haasteita, kuten tietojärjestelmien integrointi palveluntuottajan sekä verkkoyhtiön välillä sekä tietovirtojen moitteettoman kulun varmistaminen. Tämän vuoksi valvomotoimintojen ostaminen ei ole eräiden vastaajien mielestä mahdollista. Toisaalta useampi vastaajista on ostanut kyseistä toimintoa palveluna jo pitkään.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Taulukko 3-9. Käyttö- ja kunnossapitotoimintojen ostopalvelujen käyttö, % vastanneista.

	<b>Valvomo- toiminnot</b>	<b>Vikojen korjaus</b>	<b>Kunto- tarkastukset</b>
Ostopalveluiden käyttöä on selvitetty	36 %	48 %	60 %
Ostopalveluja käytetään	36 %	44 %	56 %
Ostetaan pääasiassa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	12 %	24 %	20 %

Mittauspalveluissa ostopalvelujen käyttö on myös kohtalaisen yleistä. Taseselvityspalvelujen käyttö tuli uutena tehtävänä verkkoyhtiöille sähkömarkkinoiden avautumisen myötä ja monet siirtyivät tällöin ostopalveluun. AMR-mittaukset ja mittaustietokantojen hoitaminen on myös verkkoliiketoiminnalle uusi asia – tilanne on kuitenkin verkkoyhtiöille toisenlainen kuin tasemittauksissa. Lopulliset määräykset AMR-mittausten käyttöönotosta sekä kuluttajille tarjottavan mittaustiedon sisällöstä on ollut auki, mikä on saattanut aiheuttaa epävarmuutta niin käytettävästä tekniikasta kuin toiminnon toteutustavasta.

Taulukko 3-10. Mittauspalvelujen ostopalvelujen käyttö, % vastanneista.

	<b>AMR- mittaukset ja tietokanta</b>	<b>Energia- mittareiden massavaihto</b>	<b>Tase- selvitys</b>	<b>Kunnon- valvonta- mittaukset</b>
Ostopalveluiden käyttöä on selvitetty	44 %	32 %	52 %	28 %
Ostopalveluja käytetään	24 %	16 %	40 %	16 %
Ostetaan pääasiassa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	24 %	16 %	40 %	16 %

Asiakaspalvelun toiminnoissa kyselyn mukaan ostopalveluiden käytön mahdollisuutta on selvitetty ja palvelua hankitaan jonkin verran ostopalveluna. Jos tilaaja-toimittaja-mallia sovelletaan, palvelu ostetaan useimmiten konsernin sisältä eikä ulkopuolisia palveluntarjoajia käytetä.



### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

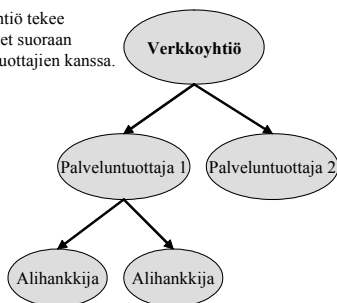
Taulukko 3-11. Asiakaspalvelujen ostopalvelujen käyttö, % vastanneista.

	Asiakaspalvelu, kaupalliset asiat	Asiakas- palvelu, tekniset asiat
Ostopalveluiden käyttöä on selvitetty	32 %	12 %
Ostopalveluja käytetään	28 %	12 %
Ostetaan pääasiassa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta	4 %	0 %

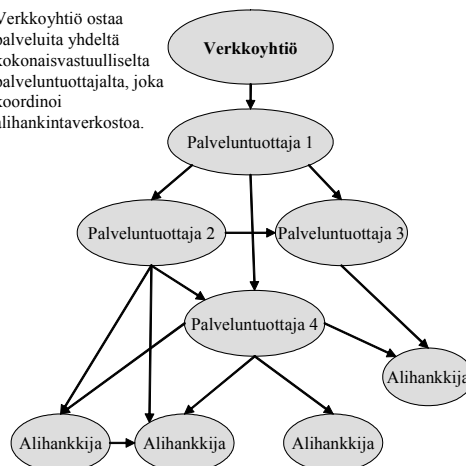
#### 3.3.3 Verkostomainen toimintotapa palveluntuotannossa

Ostaessaan palveluja verkkoyhtiöllä on kaksi eri toteuttamismallia: A) verkkoyhtiön tekee ostopalvelusopimuksen suoraan palveluntuottajien kanssa tai B) verkkoyhtiö ostaa palvelua yhdeltä kokonaisvastuulliselta palveluntuottajalta, jonka tehtävä on hallinnoida alihankintaverkoston (Kuva 3-4). Kyselyn tuloksissa palveluiden ostamiselle ei nähty yhtä pääsääntöistä tapaa. Suunnittelun ja verkonrakentamisen toiminnoissa ostopalvelut hankitaan yleisesti useilta palveluntuottajilta. Valvomotoiminnoissa, vikojen korjauksessa, tasepalvelussa ja asiakaspalvelussa on puolestaan tyypillisesti yksi kokonaisvastuullinen palveluntuottaja, joka voi ottaa hoitaakseen mahdollisten alihankintaverkoston hallinnoinnin.

A) Verkkoyhtiö tekee sopimukset suoraan palveluntuottajien kanssa.



B) Verkkoyhtiö ostaa palveluita yhdeltä kokonaisvastuulliselta palveluntuottajalta, joka koordinoi alihankintaverkoston.



Kuva 3-4. Ostopalveluiden kaksi toteuttamismallia.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

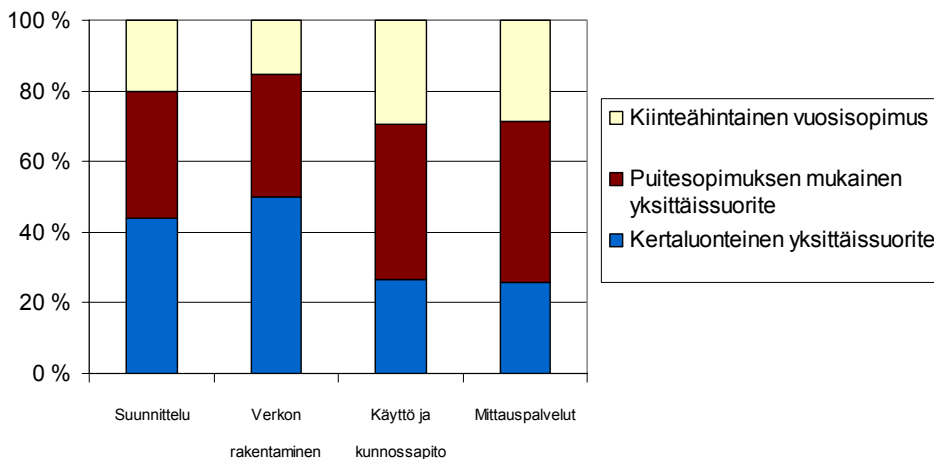
Sähköverkkoalan palveluntuottajien vastauksissa toteuttamismalli A, jossa verkkoyhtiö tekee sopimuksia samanaikaisesti useamman palveluntuottajan kanssa, on pääsääntöisesti todennäköisempi kuin malli B, jossa verkkoyhtiö ostaa palveluja toimittajaverkostosta, jota hallinnoi yksi ”integraattori”. Malli B nähtiin ongelmallisena palvelumarkkinoiden toimivuuden kannalta. Vastaajat näkivät myös verkkoyhtiön vaikutusmahdollisuudet saamaansa palveluun rajallisena mallissa B. Toisaalta palveluntuottajien verkostoituminen nähtiin osana tulevaisuutta ja jotkin erityisosaamista vaativat toiminnot, kuten AMR ja mittaustiedon hallinta, toteutetaan verkostomallilla jo nyt.

Palveluntuottajien oman toiminnan organisoimisessa toimintojen toteuttaminen omana työnä on yleisin tapa toimia, vaikka useat palveluntuottajista toimivat itse alihankkijoina toiselle palveluntuottajalle. Palveluntuottajat eivät itse käytä juurikaan alihankkijoita, mutta silloin kun niitä käytetään, alihankkijoiden rooli voi olla omien resurssien täydentäminen. Palveluntuottajien ilmoittamat kumppaneiden (alihankkija tai muu yhteistyökumppani) lukumäärä oli suurin verkostorakentamisessa. Käyttö ja kunnossapitotoiminnoissa kumppaneita oli myös jonkin verran, kun taas suunnittelussa vähän. Kumppaneiden lukumäärä heijastelee epäilemättä palvelumarkkinoiden kehittyneisyyttä näissä toiminnoissa.

#### 3.3.4 Sopimusmallit

Sopimus palveluita ostavan organisaation ja palveluntuottajan välillä on merkittävässä asemassa tapahtuman onnistumisen kannalta. Monesti tehty sopimus kertoo ostettavan palvelun luonteesta ja suhteesta palveluntuottajaan. Sopimuksia on käsitelty tarkemmin kappaleessa 4. Tässä sopimukset on jaoteltu kiinteähintaisiin vuosisopimuksiin, puitesopimuksen mukaisiin yksittäissuoritteisiin sekä kertaluonteisiin yksittäissuoritteisiin. Sähköverkkotoimialalla kiinteähintaisia palveluja ovat esimerkiksi valvomotoiminnot, joiden sopimus tehdään määräjäksi. Puitesopimuksen mukainen yksittäissuorite on esimerkiksi sähkömittareiden lukeminen asiakkaan muuttaessa ja esimerkki muuttuvahintaisista palveluista on johtokatuja raivuutyöt. Alla olevassa kuvassa on esitetty suunnittelun, verkon rakentamisen sekä käytön ja kunnossapidon ostopalveluiden sopimusmalleja.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä



Kuva 3-5. Ostopalveluiden tilaaminen eri toimintoryhmissä, % vastanneista.

Vastausten mukaan suunnittelun ostopalveluissa suositaan kertaluonteisia yksittäissopimuksia sekä puitesopimuksen mukaisia yksittäissuoritteita. Alueverkon verkostourakoinnissa sekä sähköasemaprojektoinneissa kertaluonteiset yksittäissuoritteet ovat yleisimpiä kuin muut sopimusmallit, kun taas jakeluverkon ilma-johto- sekä kaapelirakentamisessa puitesopimusten mukaiset yksittäissuoritteet ovat hieman yleisempiä. Verkon käytön ja kunnossapidon tehtävissä vastauksissa oli enemmän hajontaa, ainoastaan valvomotoiminnoissa kiinteähintaiset vuosisopimukset olivat selvästi suosituimpia verrattuna muihin sopimustyypeihin. Mittauspalveluista kunnonvalvontamittaukset suoritetaan usein kertaluonteisina sopimuksina, muissa mittaus-toiminnoissa puitesopimusten sekä kiinteähintaisen vuosisopimusten käyttö on yleisempää.

#### 3.3.5 Kokemuksia ostopalvelujen käytöstä

Valtaosalla verkkoyhtiöstä oli positiivisia kokemuksia ostopalvelujen käytöstä. Kun verkkoyhtiöitä pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan ostopalvelujen käytöstä, vain muutamassa tapauksessa vastaaja ilmoitti olevansa tyytymätön tai erittäin tyytymätön (arviointiasteikko: erittäin tyytyväinen, tyytyväinen, neutraali, tyytymätön, erittäin tyytymätön). Tämä lisäksi lähes kaikissa toiminnoissa ostopalveluille asetettuja tavoitteita on saavutettu jo ensimmäisen vuoden aikana ja viimeistään ensimmäisen kolmen vuoden jälkeen ostopalveluiden käytön alkamisesta. Mikään toiminto ei ole vastausten perusteella ole sellainen, ettei ostopalvelujen käytölle asetettuja tavoitteita pystyttäisi saavuttamaan.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

#### 3.3.5.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tarkastellessa ostopalveluiden käytön onnistumista on mielenkiintoista tietää, mitkä olosuhteet ovat osaltaan vaikuttaneet onnistumiseen. Taulukko 3-12 tarkastelee ostopalveluiden käytön onnistumista suotuisissa (vaatimukset täyttävien palveluntarjoajien lukumäärä on kaksi tai enemmän) ja epäsuotuisissa (enintään yksi palveluntarjoaja) olosuhteissa. Onnistumisen mittana on käytetty ostopalveluiden tavoitteiden saavuttamisen ajanjaksoa. Tulosten mukaan ostopalveluiden käyttö on pääsääntöisesti onnistunut, vaikka edellytykset olisivat olleet epäsuotuisat.

Taulukko 3-12. Ostopalveluiden käytön tavoitteiden saavuttaminen erilaisissa lähtötilanteissa.

	<b>Palveluntarjoajien lukumäärä kun ostopäätöstä tehtiin ensimmäisen kerran</b>	
	<b>1 kpl</b>	<b>2 kpl tai enemmän</b>
Tavoitteet saavutettiin ensimmäisen kolmen vuoden aikana	25 %	67 %
Tavoitteita ei ole lainkaan saavutettu	3 %	5 %

#### 3.3.5.2 Tyytyväisyys ostopalveluiden käyttöön

Ostopalveluiden lähtötilanteiden lisäksi myös ostopalveluiden toimintamallien havaittiin vaikuttavan verkkoyhtiöiden tyytyväisyyteen: verkkoyhtiöt ovat olleet tyytyväisempiä ulkopuolisen palveluntuottajan toimintaan kuin oman konsernin liiketoimintayksiköltä ostettuun palveluun. Kaikista ostopalvelutapauksista peräti 92 % vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen pääasiassa ulkopuoliselta palveluntuottajalta ostettuun palveluun, 3 % arvioi ostopalveluja neutraaliksi ja 5 % oli erittäin tyytymätön tai tyytymätön. Niistä vastaajista, jotka ostivat palveluja pääasiallisesti oman konsernin liiketoimintayksiköltä, 62 % oli tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen ja 38 % neutraaleja. Kukaan vastaajista ei ollut tyytymätön oman konsernin liiketoimintayksiköltä ostettuun palveluun. Alla olevissa taulukoissa on tarkemmin eritelty suunnittelutoimintojen, verkostorakentamisen ja verkon käytön ostopalveluiden tyytyväisyyttä toimintokohtaisesti.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Taulukko 3-13. Tyytyväisyys suunnittelutoimintojen ostopalveluihin.

Hankintatapa	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Neutraali	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Oman konsernin liiketoimintayksiköltä	-	-	21 %	-	-
Ulkopuoliselta palveluntuottajalta	7 %	-	72 %	-	-

Taulukko 3-14. Tyytyväisyys verkostorakentamisen ostopalveluihin.

Hankintatapa	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Neutraali	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Oman konsernin liiketoimintayksiköltä	-	20 %	8 %	-	-
Ulkopuoliselta palveluntuottajalta	10 %	58 %	-	4 %	-

Taulukko 3-15. Tyytyväisyys verkon käytön ostopalveluihin.

Hankintatapa	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Neutraali	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Oman konsernin liiketoimintayksiköltä	-	10 %	10 %	-	-
Ulkopuoliselta palveluntuottajalta	10 %	55 %	10 %	5 %	-

### **3.4 Palvelumarkkinoiden toimivuus**

Ostopalveluiden liikkeellelähdön yksi merkittävimmistä edellytyksistä on toimivat palvelumarkkinat. Tärkeitä tekijöitä palvelumarkkinoiden toimivuudelle ovat mm. toimijoiden käytössä olevat palveluresurssit, kokemus ja ennen kaikkea lukumäärä. Tavallisesti yksi tai kaksi toimijaa ei saa aikaiseksi todellista kilpailua, vaan tarvitaan vähintään kolme tai neljä verkkoyhtiön vaatimukset täyttävää toimijaa, jotta voidaan puhua todellisesta kilpailusta ja toimivasta palvelumarkkinasta.

#### **Verkkoyhtiöiden näkökulma**

Useimmat verkkoyhtiöt ovat lähteneet ostamaan palveluja tilanteessa, jossa tarjolla on ollut 2–4 vaatimukset täyttävää palveluntuottajaa. Kyselyyn vastanneista verkkoyhtiöistä puolet on käyttänyt ostopalveluja ensimmäisen kerran tilanteessa, jossa palvelua tarjoavia yrityksiä on ollut tarjolla enintään yksi. Yhden palveluntarjoajan varassa on edetty erityisesti kunnossapidon, asiakaspalvelun, AMR-mittausten ja tietokantojen sekä maastosuunnittelun toiminnoissa. Verkkoyhtiön on täytynyt tällöin luottaa siihen, että markkinat kehittyvät toimivaksi ostopalveluiden käytön yleistyessä. Tämä on epäilemättä suuri riski verkkoyhtiölle, mutta kyselyssä saatujen vastausten mukaan riski ei ole kuitenkaan toteutunut. Enemminkin verkkoyhtiöt ovat todenneet palveluntarjoajien lukumäärän kasvaneen kaikissa toiminnoissa. Vain kahdessa verkkoyhtiön vastauksessa toimijoiden lukumäärä on pienentynyt alkutilanteen jälkeen. Tässä valossa verkkoyhtiöiden huoli toimijoiden lukumäärän vähäisestä määrästä ei ole toteutunut vastajilla ja palvelumarkkinoiden kehittymissuuntaa voidaan pitää positiivisena.

#### **Palveluntuottajan näkökulma**

Verkkoliiketoiminnan palveluntuottajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan markkinoiden toimivuutta oman toimialansa osalta. Palveluntuottajien vastausten mukaan palvelumarkkinat toimivat vähintään keskinkertaisesti tai hyvin verkostorakentamisessa sekä energiamittauksissa ja teknisissä mittauksissa. Verkonrakentamisessa on jo paljon aktiivisia toimijoita, joiden ansiosta markkinoita voidaan tältä osin pitää kohtalaisen kypsinä. Verkon rakentamisen toimintojen vakiointi on myös nähty markkinoita edistävänä seikkana, koska toimijoiden on

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

helpompi osallistua tarjouskilpailuihin. Myöskään suuria esteitä palvelumarkkinoiden kehittymiselle ei nähty.

Myös asiakaspalvelussa markkinoiden arveltiin toimivan hyvin, mutta saatujen vastausten lukumäärä ei ollut suuri. Asiakaspalvelua on pidetty ydintoimintona, jonka ulkoistaminen voi vaikuttaa haitallisesti verkkoyhtiön imagoon. Toisaalta palveluntuottajan asiakaspalveluun tuomat hyödyt nähtiin esim. laajojen vikatilanteiden hallinnassa. Mittaustoiminnoissa puolestaan toiminnon luonne on muuttunut nopeasti viime vuosina. Uusi teknologia ja verkkoyhtiöiden AMR/AMM-ratkaisut houkuttelevat toimijoita jonkin verran puoleensa, koska verkkoyhtiöillä ei välttämättä ole resursseja tai halua kehittää omaa osaamista vaaditulla tavalla. Tilanne on tällä hetkellä odottava, sillä viranomaisten lopulliset määräykset ovat vielä epäselvät.

Markkinoiden toiminta arvioitiin huonoksi tai keskinkertaiseksi suunnittelutoiminnoissa sekä verkon käytössä. Molempia toimintoja voidaan pitää verkkoyhtiön ydintoimintoina ja ne asettavat erityishaasteita palveluntuottajalle. Suunnittelutoiminnoissa osaavien toimijoiden puute on nähty palvelumarkkinoiden syntyä estävänä tekijänä. Osassa verkon käytön toiminnoissa palveluntuottajalta vaaditaan paikallaoloa ja erityisesti laajoissa verkoissa varallaolon järjestäminen voi olla haasteellista palveluntuottajalle. Näiden toimintojen palvelumarkkinoiden laajamittaista kehittymistä ei siksi ole nähtävissä.

### 3.5 Ostopalvelujen käytön tulevaisuudennäkymiä

Tutkimushankkeesta saatujen tulosten mukaan ostopalvelujen käyttö tulee lisääntymään lähitulevaisuudessa ja ostopalvelun toteutusmallina on ostaa palvelua verkkoyhtiöstä ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Ostopalveluiden käyttö ei tule todennäköisesti yleistymään kaikilla verkkoliiketoiminnan osa-alueilla samalla tavalla ja joissain toiminnoissa oman tekemisen osuus voi jopa kasvaa. Lisäksi verkkoliiketoiminnan tulevaisuudessa on näköpiirissä monia uusia haasteita, joissa verkkoyhtiöiden on syytä miettiä resurssien käyttöään. Verkkoyhtiöiden strategiavalinnat toimintojensa järjestämisestä tulevat vaihtelevaan tulevaisuudessaakin, mutta ostopalveluiden käyttämiselle ei tulisi myöskään olla merkittäviä esteitä. Yksi merkittävimmistä tulevaisuuden haasteista ostopalveluiden käytön mahdollistamisessa on saada verkkoyhtiöiden tietojärjestelmät tukemana erilaisia toimintamalleja.

#### 3.5.1 Verkkoliiketoiminnan murroskohdat

Verkkoliiketoiminnan näköpiirissä on selkeitä murroskohtia, joilla voi olla suurikin vaikutus verkkoliiketoiminnan järjestämiseen. Monet näistä murroskohdista liittyvät sähköverkkojen kehittämiseen tulevaisuuden tarpeiden mukana, joista tärkein on toimitusvarmuuden merkittävä parantaminen. Lyhyellä aikavälillä tulevien määräysten täytäntöönpano voi asettaa verkkoyhtiöt tilanteeseen, jossa niiden on tarkkaan mietittävä resurssien käyttöönsä. Esimerkiksi jos jakeluverkon pisin sallittu keskeytysaika rajataan 12 tuntiin, on monien verkkojen muutostarpeen niin kattavia, ettei verkkoyhtiö selviä siitä omalla henkilökunnallaan. Tilapäisen resurssitarpeen kattaminen palveluita ostamalla voi tällöin olla tarpeellinen vaihtoehto.

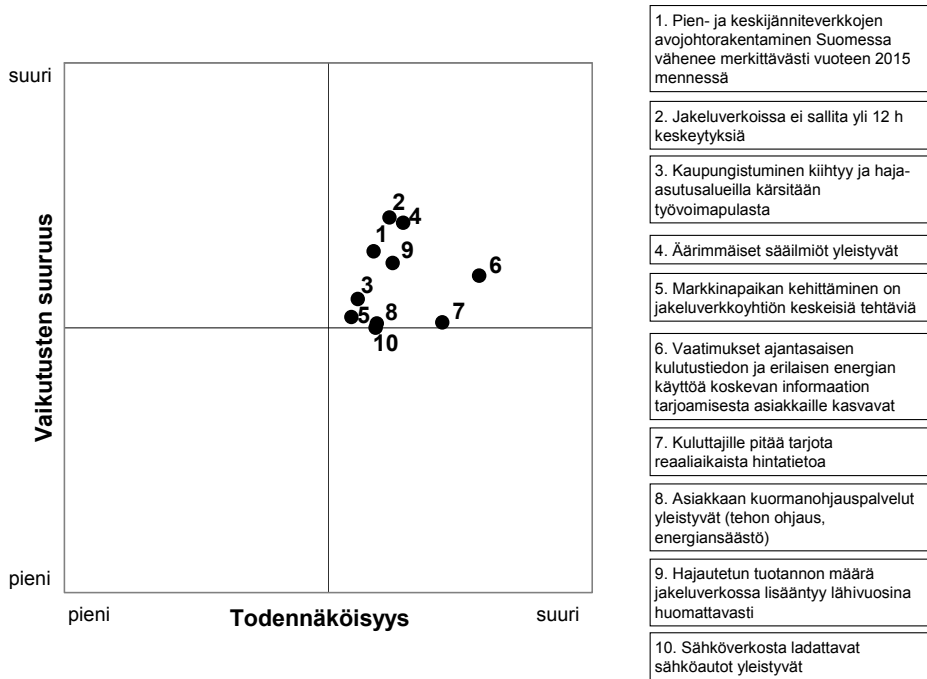
Toisenlaista tulevaisuuden murrosta edustaa verkkoliiketoiminnan kehittämisen tehtävä, kuten ajantasaisen kulutus- ja hintatiedon tai energian käyttöä koskevan informaation jakaminen asiakkaille tai sähkömarkkinoiden toimivuuden kehittämisen tehtävät. Nämä ovat luonteeltaan uusia tehtäviä, joiden suorittamiselle ei välttämättä ole olemassa selkeää tehtäväjakoja. Verkkoyhtiö voi kokea asiakasrajapinnan hoitamisen omiin tehtäviin kuuluvaksi, mutta palveluntuottajilla voi toisaalta olla erityyppistä osaamista asiakkaiden informaatiotarpeiden järjestämiseksi. Tämän tyyppisten toimintojen lopullisen vastuunjako voi osaltaan riippua viranomaisten määräyksistä.

Kolmas tulevaisuuden haaste on uudentyyppiset sähköverkkoratkaisut, joiden tarve voi tulla ajankohtaiseksi hajautetun tuotannon lisääntyessä jakeluverkoissa tai sähköautojen käytön yleistyessä. Jos hajautettu tuotanto ja sähköautojen yleistymisen toteutuu suuressa mittakaavassa, ne vaativat uudenlaista lähestymistapaa sähköverkkojen saneerauksiin ja käyttöön tai peräti verkkojen uudelleensuunnittelua. Tämän tyyppisten haasteiden ratkaisuksi voi löytyä palveluntuottajia, jotka tarjoavat kokonaisratkaisuja verkkojen kehittämiseksi.

Verkkoyhtiöille lähetetyssä varmennuskyselyssä yhtiöitä pyydettiin arvioimaan verkkoliiketoiminnan tulevaisuuden murroskohtien vaikutuksista sekä tapahtumien todennäköisyyttä. Murroskohdat koskivat verkkoyhtiöiden tehtäväkentän kehittymistä, verkkoyhtiön asiakkaille tarjottavien palveluita, yleisiä yhteiskunnan trendejä sekä jakeluverkon tunnistettuja kehitystarpeita (Kuva 3-6). Kaikkia annettuja murroskohtia pidettiin todennäköisinä sekä niiden vaikutusta verkkoliiketoimintaan merkittävänä.



### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä



1. Pien- ja keskijänniteverkkojen avojohtorakentaminen Suomessa vähenee merkittävästi vuoteen 2015 mennessä
2. Jakeluverkoissa ei sallita yli 12 h keskeytyksiä
3. Kaupungistuminen kiihtyy ja haja-asutusalueilla kärsitään työvoimapulasta
4. Äärimmäiset sääilmiöt yleistyvät
5. Markkinapaikan kehittäminen on jakeluverkkoyhtiön keskeisiä tehtäviä
6. Vaatimukset ajantasaisen kulutustiedon ja erilaisen energian käyttöä koskevan informaation tarjoamisesta asiakkaille kasvavat
7. Kuluttajille pitää tarjota reaaliaikaista hintatietoa
8. Asiakkaan kuormanohjauspalvelut yleistyvät (tehon ohjaus, energiansäästö)
9. Hajautetun tuotannon määrä jakeluverkoissa lisääntyy lähivuosina huomattavasti
10. Sähköverkosta ladattavat sähköautot yleistyvät

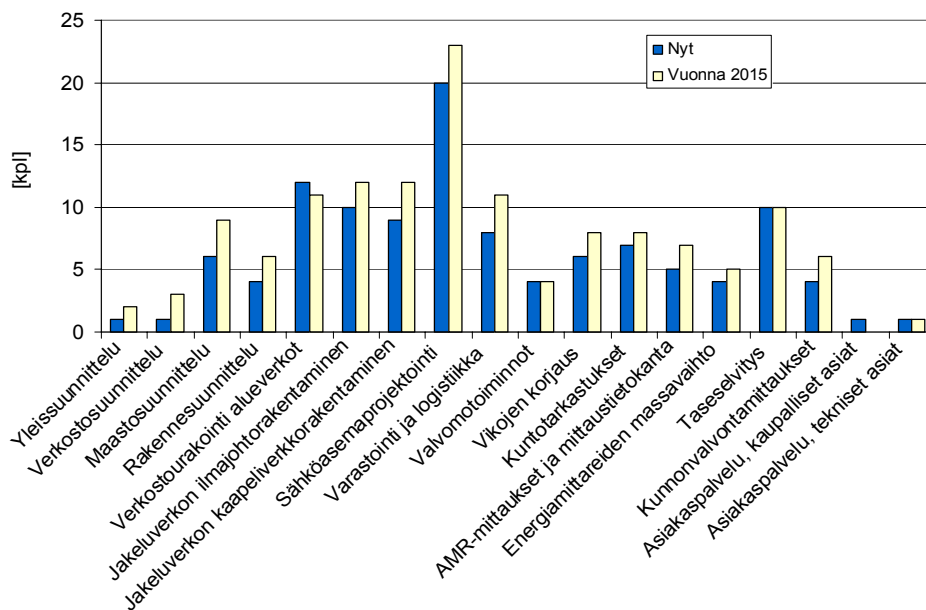
Kuva 3-6. Tulevaisuuden murroskohtien vaikutusten suuruus verkkoyhtiöiden liiketoimintaan ja sen organisointiin sekä tapahtumien todennäköisyys.

#### 3.5.2 Ostopalveluiden käytön kehittyminen

Kun verkkoyhtiöt arvioivat ostopalvelujen käyttöään vuonna 2015 hankintatavan ja määrän suhteen, ulkopuolisten palveluntarjoajien käyttö näyttäisi lisääntyvän (Kuva 3-7). Erityisesti jos palvelua ostetaan jo tällä hetkellä, ostettujen palvelujen osuus kasvaa. Tämän perusteella suurin kasvu tullaan todennäköisesti näkemään verkon rakentamisen palveluissa sekä maasto- ja rakennesuunnittelussa.

Ulkopuolisia palveluntarjoajia ei kuitenkaan tulla käyttämään kaikissa toiminnoissa. Vastauksissa oman tekemisen osuuden arvioitiin lisääntyvän yleis- ja verkostosuunnittelussa sekä asiakaspalvelun toiminnoissa. Palveluiden ostaminen omaan konserniin kuuluvalta liiketoimintayksiköltä arvioitiin pysyvän jokseenkin ennallaan kaikissa verkkoliiketoiminnan toiminnoissa.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä



Kuva 3-7. Ulkopuolisten palveluntuottajien käytön kehittyminen.

#### 3.5.3 Tietojärjestelmien rooli

Nykypäivän sähköverkkoyhtiö käyttää paljon tietojärjestelmiä niin asiakastietojen hallintaan kuin verkon jokapäiväisissä käyttötoiminnoissa. Tietojärjestelmät ovat nousseet haasteeksi ostopalveluiden onnistumisessa niin verkkoyhtiöiden kuin palveluntuottajienkin näkökulmasta. Verkkoyhtiöiden vastauksissa riski siitä, ettei tietojärjestelmiä saada tukemaan ostopalveluita nousi merkittäväksi seuraavissa toiminnoissa: kuntotarkastukset, taseselvitys, rakenne-, maasto- ja verkostosuunnittelu, varastointi ja logistiikka, energiamittareiden massavaihto sekä AMR-mittaukset ja mittaustietokanta. Ongelmana on erityisesti se, ettei tietojärjestelmiä ole lähtökohtaisesti suunniteltu tukemaan ostopalveluja. Kuitenkin, yksi ostopalvelujen tehokkaan käytön edellytys on, että palveluntuottaja pääsee käsiksi tietojärjestelmiin, jotta verkkoyhtiöllä on aina käytettävissään ajantasaista tietoa sähköverkon tilasta ja molemmat osapuolet välttyvät ylimääräiseltä työltä. Esimerkiksi verkostourakoitsijalla on mahdollisuus viedä ajantasaiset verkkotiedot suoraan tietojärjestelmään, erillisen rajapinnan kautta tai muuten dokumentoimalla.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Jotta tietojärjestelmät saataisiin paremmin tukemaan ostopalveluiden käyttöä, tietojärjestelmärajapintojen kehittäminen tulee todennäköisesti olemaan avainasemassa. Tietojärjestelmien kehittämisessä on myös palveluntuottajien näkökulmasta parannettavaa, sillä verkkoyhtiöiden käyttämät järjestelmät eivät usein ole yhteensopivia. Eri järjestelmien välisten rajapintojen yhteensovittaminen voi olla hankalaa ja kallista, erityisesti jos käytössä olevia järjestelmiä pitäisi yhdistää nopealla aikataululla. Tämä aiheuttaa hankaluutta ostopalveluiden käyttöön-otossa ja sitä kautta toimijoiden mahdollisuudessa tarjota eri urakoihin. Palveluntuottajat kokivat, että tietojärjestelmät eivät aina täysimittaisesti tue ostopalveluiden käytön eri toteutusmalleja, mikä voi osaltaan hankaloittaa palvelumarkkinan kehittymistä.

Tietojärjestelmien omistajien tulisi olla aktiivisesti hakemassa ratkaisuja ongelmiin. Toisaalta järjestelmätoimittajien olisi kyettävä esittämään ratkaisuja rajapintojen, käyttöoikeuksien ja liikuteltavan tiedon oikeellisuuden kysymyksiin. Standardointi ja yhteisten mallien kehittäminen olisi kaikkien osapuolten etu, jolla varmistettaisiin, että järjestelmät saataisiin tukemaan ostopalveluiden käyttöä. Myös tietojärjestelmiin liittyvää osaamista tulisi kehittää. Monesti tämä ei kuitenkaan ole jakeluverkkoyhtiön ydinosaamista ja siksi ostopalveluiden käyttö voi tuoda lisäarvoa sen sijaan että osaamista kehitetään itse.

### 3.6 Yhteenveto

Kyselyiden vastaajat ostivat tällä hetkellä palveluita yleisesti verkon rakentamisen ja käytön toiminnoissa sekä mittaus-toiminnoissa. Ostopalveluiden käyttö toimintamallina on koko ajan yleistynyt. Ensimmäisten palvelunostojen jälkeen hankintojen volyyymi yrityksissä on usein kasvanut ja ostopalveluiden käyttöön on saatettu siirtyä muissakin toiminnoissa.

Merkittävimpiä ostopalveluiden käyttöön liittyviä hyötyjä olivat: lisäresurssien saaminen helpottuu, mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan, kustannussäästöt sekä päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista. Merkittävimpiä riskejä olivat: palveluntuottajien liian pieni lukumäärä, jotta todellista kilpailua syntyisi; tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta; tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua sekä tilaaja-toimittaja suhde ei toimi odotetulla tavalla. Riski huonosti toimivasta palvelumarkkinasta ei ole hankkeen tulosten mukaan ole toteutunut, vaan verkkoyhtiöt voivat valita palveluiden tuottajansa 2–4 toimijan joukosta. Yleisesti 3–4 verkkoyhtiön vaatimukset täyttävää palveluntuottajaa katsotaan edellytykseksi palvelunoston onnistumiselle.

### 3. Ostopalveluiden käytön nykytila ja kehitysnäkymät verkkoyhtiöissä

Ostopalveluiden yleistyminen ei kosketa kaikkia verkkoyhtiön toimintoja. Sähköverkon yleis- ja verkostosuunnittelu, jotkut verkon käytön toiminnot sekä asiakaspalvelu tulevat todennäköisesti säilymään verkkoyhtiöiden hallussa. Näiden toimintojen tietovirrat ovat verkkoyhtiölle erityisen arvokkaita ja ne halutaan säilyttää itsellä. Verkkoliiketoiminnan muita toimintoja hankitaan verkkoyhtiön harkinnan mukaan ostopalveluna ja niissä palvelumarkkinoiden toimivuutta voidaan pitää melko hyvänä. Saatujen vastausten perusteella verkkoyhtiöt ovat saaneet positiivisia kokemuksia ostopalveluiden käytöstä. Ostopalveluiden käytölle asetetut tavoitteet on saavutettu, vaikka edellytykset onnistumiselle eivät ole olleet suotuisat.

Palvelumarkkinoiden kehitys näyttää myös valoisalta. Verkkoyhtiöt tulevat jatkossa hankkimaan ostopalveluita enimmäkseen konsernin ulkopuolisilta palveluntuottajilta, mikä varmasti vaikuttaa markkinakehitykseen positiivisesti. Seuraava kehitysaskel voi olla erilaisten yhteistoimintamuotojen yleistyminen esimerkiksi alihankintaverkostoja ketjuttamalla. Suljetut tietojärjestelmärajapinnat voivat kuitenkin muodostua esteeksi tehokkaalle ostopalveluiden käytölle.

## **4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit**

Tämä julkaisun osa pohjautuu osin kirjallisuustietoon, edellisessä luvussa esitettyyn kyselydataan ja tutkimusryhmän kokemukseen sähköverkkoliiketoiminnasta sekä muilta toimialoilta. Pääosin asiat painottuvat kuitenkin sähköverkkoyhtiöiden ja palveluntuottajien kommentteihin ja kokemuksiin, jotka kerättiin projektissa toteutettujen haastatteluiden yhteydessä. Haastattelimme seuraavia yrityksiä: Fortum Sähkönsiirto Oy, Vattenfall Verkko Oy, Keravan Energia Oy, Helen Sähköverkko Oy, Nykarleby Kraftverk, Fingrid Oyj, Utsjoen sähköosuuskunta, Savon voima Oyj, Sata-Pirkan sähkö, Empower Oy, Eltel Networks Oy, Headpower Oy, Tampereen Vera Oy, Vertek Oy, Voimatel Oy, KSS Rakennus Oy ja Ellappi Oy.

### **4.1 Kokemuksia ostopalveluiden käytöstä**

#### **4.1.1 Onnistunut palvelunosto**

Yleisesti onnistumista voidaan kuvata sen suhteen, kuinka hyvin päästiin toimintatavan muutoksella asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoitteena on ollut kustannustason aleneminen, voidaan palvelun hankintaa pitää onnistuneena yksikkökustannusten laskiessa. Voi myös olla, että yritys lähtee suunnittelemaan palveluiden hankintaa ja löytää omia prosessejaan tutkimalla toimintaa tehostavia menetelmiä myös oman organisaation sisällä. Toiminto ulkoistetaan ja onnistumisen keskeisenä tekijänä onkin tehostunut oma toiminta ja hankinnan johtaminen. Onnistumista voidaan myös arvioida sen perusteella ylittyivätkö vai alittuivatko muutoksen tuomat etukäteen arvioidut vaikutukset.

Lähtökohdat ovat avainasemassa onnistuneen palvelunoston määrittämisessä. Ostopalveluiden käyttö voi olla yritykselle strategisesti merkittävä päätös. Tällöin toimenpiteet päätöksen tueksi kannattaa toteuttaa kattavasti käyden läpi

systemaattisesti erilaisia näkökulmia kuten tämän luvun prosessikuvauksissa on esitetty. Mikäli palvelunostolla ei ole näin suurta strategista merkitystä, voi prosessi olla kevyempi. Onnistuneen palvelunoston määrittävät lopulta yritysosa-puolet ja näissä toimivat henkilöt. Myös eri henkilöiden käsitys onnistumisesta saattaa vaihdella. Tässä kuitenkin joitakin haastatteluissa esille nousseita esi-merkkejä piirteistä, jotka kuvastavat onnistunutta palvelunostoa:

- toiminnan laatutaso paranee
- yksikkökustannukset laskevat tai eivät ainakaan nouse
- liiketoiminnan kasvu mahdollistuu
- toimitusvarmuus paranee.

### 4.1.2 Verkkoyhtiöt tyytyväisiä palvelunostoon

Verkkoyhtiöiltä kysyttiin kyselytutkimuksen yhteydessä, kuinka tyytyväisiä he olivat ostopalveluiden käyttöön. Lähes poikkeuksetta vastaajat ilmoittivat olevansa erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä ostopalveluiden hankkimiseen. Negatiivisia kokemuksia oli vähän, ainakaan niistä ei haluttu kertoa avoimesti. Haastatteluissa negatiivisia kokemuksia ja pieniä epäonnistumisia pidettiin lähinnä palvelun oston alkuvaiheeseen kuuluvan harjoittelun ja osaamattomuuden seurauksena sekä tilaajan että palveluntuottajan puolella. Sähköverkkoyhtiöissä, jotka ovat jo lähteneet käyttämään ostopalveluita laajasti, on toiminnan ja osaamisen kehittämiseen panostettu ja ulkoisia palveluita osataan ostaa.

Tyytyväisyys ei ole absoluuttinen yksikkö vaan vastaajan subjektiivinen käsitys. Käsitys voi perustua objektiivisiin mittareihin, mutta myös muilla tekijöillä saattaa olla merkitystä. Toisaalta ostopalveluita koskevat päätökset tehdään monesti osittain päätöksentekijän subjektiivisten käsitysten mukaan. Niissä yrityksissä, joissa vaikutuksia oli mitattu tarkkaan, oli saatu kokemuksia sekä kustannustason että laatutason paranemisesta. Haastatteluissa nostettiin esiin mm. seuraavia ostopalveluiden käytöllä saavutettuja hyötyjä:

- Tekemisten yhdistäminen tuo synergiaetuja. Erään esimerkin mukaan työmäärä oli pudonnut puoleen.
- Tuotteistus jo itsessään tehostaa toimintaa.
- Markkinaehtoinen kilpailutilanne luo pakon tehostaa toimintaa.
- Vaikka työn hinta on noussut, on työn tuottavuus noussut. Tietoisuus siitä, mihin työ kannattaa käyttää, on kasvanut.

#### 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

- Aikaisemmin mietittiin montako työntekijää on, ja töitä tehtiin siten, että kaikilla oli tasainen työkuorma. Ostopalveluita käytettäessä suunnittelu lähtee liikkeelle tarpeesta.
- Toimittajalla on usein parempi osaaminen ja laitekanta sekä mahdollisuus mittakaavaedun kautta kehittää toimintaa.

Vaikka ostopalveluihin oltiin pääsääntöisesti hyvinkin tyytyväisiä. Nousi haastatteluissa esiin myös toteutuneita riskejä. Näitä riskejä esitellään tarkemmin luvun 4.2 yhteydessä.

##### 4.1.3 Palvelukokonaisuuksien laajuus

Suuri osa niistä yrityksistä, jotka olivat jo ulkoistaneet toimintoja laajasti, tutkivat uusia mahdollisuuksia kasvattaa ulkoistuksen piirissä olevien töiden määrää. He miettivät myös palveluiden ostamista laajempina paketteina. Tavoitteena on yhdistellä palveluita kokonaisuuksiksi. Kokemusten perusteella palveluiden yhdistäminen on kasvattanut urakoitsijan synergiaetua ja palvelun hinta on alentunut. Laajaan kokonaisuuteen on myös löytynyt palveluntarjoajia. Oleellista on ollut, että urakoitsijoille on kerrottu avoimesti hyvissä ajoin, että toiminta on muuttumassa ja tulevaisuudessa tullaan hankkimaan laajempia paketteja.

Haastateltavat verkkoyhtiöt korostivat oman ydinosaamisen määrittelemistä ja tämän viemistä huippuunsa. Eräs verkkojohtaja kiteytti ajatukset seuraavasti: *”Omaan, strategisella tasolla määriteltyyn ydinosaamiseen liittyvät ja kriittiset toiminnot tehdään itse ja tullaan tekemään tulevaisuudessa. Kaiken muun toiminnan ulkoistamista harkitaan. Palvelumarkkinoiden on kuitenkin toimittava, muuten ei ole järkeä ulkoistaa”*.

##### 4.1.4 Palvelunoston kehityskaari

Hankintojen kehityskaari-teorian mukaan toimintojen hankkiminen ostopalveluna alkaa varovaisesti pienistä osatoiminnoista yksittäisinä hankintoina. Ajan myötä palveluita aletaan hankkia suurempina kokonaisuuksina ja sitovimmilla sopimuksilla. Palveluiden osto ja ulkoistaminen ovat sähköverkkoalalla pääosin vielä elinkaaren alkuvaiheilla. Pääosin palveluna ostetaan yhden toiminnon suorittamista, vaikkakin osa verkkoyhtiöistä on alkanut ostamaan laajempia kokonaisuuksia. Sen sijaan ns. ratkaisu- tai kokonaispalveluita ei ole vielä ostettu. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että toimittaja vastaa verkon rakentamisesta ja kun-

nossapidosta sovitun verkkoalueen osalta. Tämänäyttöiset toimintamallit vaativat osaamista ja rohkeutta kun niitä lähdetään toteuttamaan ensimmäisen kerran, alussa molemmat osapuolet kohtaavat merkittäviä riskejä. Perinteinen voimakkaasti hintaan perustava kilpailutus ei ole välttämättä paras tapa lähestyä asiaa. Tällä hetkellä toimialalla on voimakas usko ns. arm's length -suhteeseen, jossa hintaa painetaan alas tiukalla kilpailutuksella eikä toimittajiin haluta sitoutua pitkällä aikajänteellä.

## 4.2 Onnistuneen palvelunoston edellytyksiä ja esteitä

Haastatteluissa palvelunoston onnistumiselle löydettiin useita edellytyksiä, jotka auttavat palvelun oston onnistumisessa. Optimaalinen tilanne ei ole aina mahdollinen ja kaikki edellytykset eivät ole suinkaan esteitä palveluiden ostoon. Yrityksen on kuitenkin hyvä tiedostaa, mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota ja mitä muut yritykset ovat hyvinä edellytyksenä.. Samoin tutkimuksessa löydettiin sudenkuoppia, jotka voivat olla esteenä palvelunoston tavoitteiden saavuttamiselle. Edellytyksiä ja sudenkuoppia on koottu alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 4-1. Onnistuneen palvelunoston edellytykset ja mahdolliset sudenkuopat.

Edellytyksiä	Sudenkuoppia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat toimittajamarkkinat</li> <li>• Osto-osaaminen</li> <li>• Tietojärjestelmien toimivuus</li> <li>• Luottamus urakoitsijaan</li> <li>• Toiminnan jatkuva kehittäminen sekä tilaajan että palveluntuottajan toimesta</li> <li>• Muutoksen hallinta ulkoistajan puolella, henkilöstön mukaan saaminen</li> <li>• Tavoitteiden mittaaminen ja seuranta, kustannusten hallinta</li> <li>• Ulkoistettavan kokonaisuuden oikea määrittely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liian läheiset henkilökohtaiset suhteet (unohdetaan, että istutaan eri puolilla pöytää)</li> <li>• Urakoitsija rakentaa itselleen monopoliaseman, tullaan riippuvaiseksi toimittajasta</li> <li>• Liian pitkät takalautasopimukset</li> <li>• Kriittiset tietovirrat verkkoyhtiöön katkeavat toimittajan astuessa peliin (esim. maanomistajaan urakointikoh-teissa)</li> </ul>



#### 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

Monet edellä kuvatuista onnistuneen palvelunoston edellytyksistä ja sudenkuopista voivat vaatia verkkoyhtiöltä osaamista, jota sillä ei ole tai se on puutteellista. Tällöin voidaan hankkia myös osaamista palveluna. Vastaavia toimintatapoja on käytössä myös muilla toimialoilla.

##### 4.2.1 Toimittajamarkkinoiden toimivuus

Toimittajamarkkinoiden toimivuus nousi tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmistä palvelun oston onnistumisen edellytyksistä. Markkina on toimiva, jos asiakas löytää palvelun tuottajaksi sopivan toimittajan. Yksikin toimittaja saattaa siis riittää palvelun oston onnistumiseen. Yleensä kuitenkin toimijoiden välinen kilpailu takaa asiakkaan aseman hankintatilanteessa. Eri toiminnoissa on eri tavoin kehittyneet palvelumarkkinat, kuten kappaleessa 3 on todettu. Markkinoilla on selkeästi havaittavissa ns. muna–kana-ilmiö. Kun ei ole riittävästi kysyntää, ei ole myöskään tarjontaa. Verkkoyhtiöt ovat joutuneet lähtemään liikkeelle tilanteissa, joissa on vain yksi toimittaja. Toisaalta, toimijoita on tullut alalle ja markkinat ovat alkaneet toimimaan, kun kysyntä on lisääntynyt. Toimivia palvelumarkkinoita ei ole yleensä olemassa siinä vaiheessa kun lähdetään ostamaan uuden tyyppistä palvelua ja tässä vaiheessa on sekä verkkoyhtiön ja palveluntuottajan otettava riski. Verkkoyhtiöt voivat myös kehittää markkinoita kasvattamalla ostettujen palveluiden määrää.

Alueellisuus asettaa haasteita palvelumarkkinoiden toiminnalle erityisesti pienten yhtiöiden näkökulmasta. Vaikka palvelumarkkinat toimivat hyvin yleiseltä kannalta, saattaa olla alueita, joissa palveluita ei ole tarjolla. Suurten verkkoyhtiöiden kannalta tämä ei ole ongelma, palveluntarjoajat ovat valmiita siirtymään uudelle maantieteelliselle alueelle, jos tarjolla on riittävästi volyyymiä. Aina yhden tai kahden suurenkaan verkkoyhtiön volyymit eivät kuitenkaan ole riittävät pitämään markkinoita hengissä. Pääkaupunkiseudulla markkinat kuitenkin toimivat ja toimittajan on myös helppo kilpailla muiden kanssa tasavertaisesti. Muilla alueilla kilpailutilanne ei ole yhtä vakaa. Tästä syystä verkkoyhtiöt pyrkivät monesti kokonsa sallimissa rajoissa luomaan kilpailua ja välttämään toimittajan liian hallitsevaa asemaa.

Erityisesti suuret verkkoyhtiöt pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimittajamarkkinoita mm. rohkaisemalla toimijoita astumaan uudelle alueelle ja tuomalla toimijoita muilta toimialoilta. Verkkoyhtiöt pitävät kilpailua yllä myös siten, että rajaavat ostettavat palvelukokonaisuudet siten, että tarjoajia on riittävästi. Myös osa palveluntuottajista kehittää aktiivisesti omaa toimintaansa ja laajentaa toi-

mintaansa niin maantieteellisesti kuin uusin palveluihin. Toimittajat pyrkivät aktiivisesti laajentamaan toimintaansa myös muille toimialoille ja täten saamaan synergia- ja volyymietua.

Sähköverkkoliiketoiminnassa on ominaista se, että monet verkkoyhtiöt myös omistavat urakointiyhtiöitä, mikä monimutkaistaa palvelumarkkinoiden toimivuutta. Ns. inhouse-urakointiyhtiöillä saattaa olla hyvin vaihtelevasti joko tiivis tai löyhä omistajuuteen perustuva riippuvuussuhde. Pääsääntöisesti urakointiyhtiöistä on pyritty tekemään mahdollisimman itsenäisiä palveluntarjoajia, jotka hankkivat toimintaansa volyymia omistajaverkkoyhtiön lisäksi muilta verkkoyhtiöiltä sekä muilta toimialoilta, kuten televerkkojen puolelta, ulkovalaistuksesta, liikennevalojärjestelmistä tai talotekniikasta. Kustannustasoa ja urakointiyhtiön kilpailukykyä pyritään kohentamaan kilpailuttamalla suuri osa tehtävistä ja projekteista. Toisaalta pyritään varomaan tilannetta, jossa oma urakointiyhtiö ajautuisi heikkoon asemaan, jolloin myös palvelujen saatavuus vaarantuisi. Tämä herättää aina kysymyksen, toimiiko aito kilpailu. Toisaalta monella teollisuudenalalla yhteistyössä tavoitellaan kilpailun sijasta kumppanuuteen perustuvia yhteistyömuotoja, eikä kilpailu ole ainut oikea toimintatapa. Haastateltavat mainitsivat tilanteita, joissa sähköverkkoyhtiön omistama palveluntuottaja ei ole sisällyttänyt kaikkia kustannuksia palvelun hintaan (esimerkiksi yleiskustannuksia) luoden siten väärän kuvan kustannusten tasosta. Tämä ei tietenkään kannusta uusien toimittajien markkinoille tuloa.

#### **4.2.2 Tietojärjestelmien toimivuus**

Verkkoliiketoiminnan tietojärjestelmien elinkaari alkaa niiden hankintavaiheesta. Tällöin tulisi kirjata järjestelmävaatimuksiin ostopalveluiden vaatimat toiminnallisuudet ja rajapinnat. Nykyiset sekä suunnittelun alla olevat ominaisuudet selviävät keskusteluissa järjestelmätoimittajien kanssa. Ylläpitovaiheessa rajapintojen käyttöönotto ja kehittäminen tukevat ostopalveluita. Joissakin tapauksissa tietoturva ja järjestelmien sisältämän tiedon oikeellisuusvaatimukset voivat rajata järjestelmien avaamista ulkopuolisille. Uudet järjestelmät tai järjestelmän osat, jotka soveltuvat tiedonjakoon ja tukevat ostopalveluita, voivat ratkaista osaltaan näitä ongelmia. Tulevaisuudessa myös järjestelmien hankkiminen palveluna saattaa parantaa verkkoyhtiöiden mahdollisuuksia saada järjestelmät tukemaan paremmin toimintojen organisointia.

## 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

Ostopalveluihin liittyvien tarjouspyyntöjen hallinta on tietojen jakamista. Tietojärjestelmien avulla tarjouspyynnön ja tarjousten hallinta on mahdollista hoitaa tehokkaasti. Tässä tutkimuksessa suoritettujen haastattelujen perusteella se on myös yksi merkittävä edellytys laajamittaisessa ostopalvelujen käytössä.

### 4.2.3 Kustannusten hallinta

Yleisesti yritykset pitivät yhtenä tärkeänä elementtinä oman toimintansa tuntemista ja kustannusosaamista. Yleensä ulkoistamisen tavoitteena on kustannussäästöjen saavuttaminen. Jotta osataan arvioida ulkoistuksen myötä syntyneitä kustannussäästöjä, täytyisi tuntea omat nykyiset todelliset kustannukset. Oman kustannusrakenteen heikon tuntemisen riskinä on, että ei tiedetä ovatko saadut tarjoukset kalliimpia vai halvempia, kuin jos työ tehdään itse. Tällöin ei pystytä myöskään seuraamaan ulkoistuksen kokonaiskustannusten kehitystä esimerkiksi verrattuna tavoitteisiin. Verkkoyhtiöt ovat kokeneet tämän haasteena. Monissa tapauksissa kustannuksia ei ole saatu selvitettyä yrityksistä huolimatta, sillä kustannustietoja ei saada järjestelmästä ulos. Toisaalta monissa yrityksissä ei ole osaamista laskea toiminnon aiheuttamia kokonaiskustannuksia ja suurena vaarana on, että omat kustannukset arvioidaan alakanttiin, koska osa kustannuksista hautautuu esimerkiksi yleiskustannuksiin. Organisaatioon jää helposti piilokustannuksia ulkoistuksen jälkeen. Saattaa olla, että osa töistä tehdään edelleen itse ja palvelun tuottajan hallinta on tehotonta ja kustannukset kasvavat suuriksi. Ulkoistuksen jälkeen on osattava laskea nämä omaan organisaatioon jäävät kustannukset ja ymmärrettävä näiden perusteet – mistä ne syntyvät ja mikä niihin vaikuttaa.

### 4.2.4 Prosessien hallinta

Kustannusten tunteminen edellyttää omien prosessien tuntemista. Prosessien tuntemisen avulla voidaan tuotteistaa palvelut, ja mittaamisen avulla voidaan saavuttaa kustannustietoisuus. Yritysten kustannusten hallinnan tasossa havaittiin merkittäviä eroja. Kustannuslaskenta edellyttää prosessien kuvaamisen lisäksi siis seurantaa, joten kustannustason ymmärtämiseen saattaa kulua aikaa, joten ei kannata lannistua, mikäli kustannusten selvittäminen ei onnistu hetkessä. Esimerkiksi tarkkojen tuntikirjausten avulla päästään käsiksi eri palveluprosessien yksikkökustannuksiin. Asentajien työpanoksen lisäksi on kustannuksissa

huomioitava toimihenkilöistä aiheutuvat kustannukset. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta on tehokkaampi laskentamenetelmä kuin jako- ja lisäyslaskentaan perustuvat laskentamenetelmät, koska toiminnolle kohdistetaan näin tarkemmin välillisetkin kustannustekijät. Toimintoperusteisessa laskentamallissa kohdistetaan kustannuksia aiheuttavien resurssien kustannukset ensin erilaisille toiminnoille aiheuttamisperiaatteen mukaan, jonka jälkeen toiminnoilta kustannukset kohdistetaan niitä käyttäville suoritteille. Näin yksittäiselle suoritteelle, kuten palvelulle voidaan määritellä esimerkiksi lukumäärään tai aikayksikköön sidottu yksikkökustannus.

#### **4.2.5 Henkilösuhteiden huomioiminen**

Liiketoiminta on ihmisten kanssa toimimista. Yhteistyön onnistumista luonnollisesti edesauttavat hyvät henkilösuhteet. Liian läheiset henkilösuhteet nähdään kuitenkin myös riskinä erityisesti ostettaessa omaan konserniin kuuluvalla yhtiöltä tai aikaisemmin siihen kuuluneelta yhtiöltä. On vaikea muistaa, että nyt istutaankin ”eri puolilla pöytää”. Myös pitkäaikaisissa ulkoistussuhteissa tilaajan ja palveluntuottajan henkilökohtaiset suhteet syvenevät. Vaikka tällä on toki paljon positiivisia vaikutuksia, saattaa se asettaa haasteita asian puolueettomalle tarkastelulle, eikä ”kaverille viitsitää sanoa kaikista ikävistä asioista”. Samoin haasteita voi tulla koskien työnkuvauksia: tarjouspyynnössä tehdään ylimalkaiset tarjouspyynnöt ja oletetaan, että palveluntuottaja ymmärtää mitä palvelulta halutaan ilman virallista sopimista.

#### **4.2.6 Realistiset odotukset**

On epärealistista odottaa, että kaikki tavoitteet toteutuisivat ensimmäisen vuoden aikana ja useinkaan ensimmäisenä vuonna ei synny edes säästöjä. On tilanteita, joissa ensimmäisenä vuonna kustannukset ovat jopa nousseet, sillä ensimmäisenä vuonna on saatettu joutua tekemään puolin ja toisin isoja kertaluonteisia investointeja. Myös toiminnan rakentaminen vie oman aikansa. Tästä johtuen kannattaa muistaa, että yhteistyön aloittaminen toimittajan kanssa on tavallaan investointi, johon sijoitetaan alussa pääomaa. Toimintaa kehitetään kilpailukierokselta toiselle, esimerkiksi sopimuksia kehitetään kerrasta toiseen vastaamaan paremmin tavoitteita. Eräs verkkojohtaja totesi, että ensimmäinen varsinainen avoin kilpailukierros oli harjoittelua. Erityisesti mahdollinen suojakauden aika kannattaa käyttää harjoitteluun, mm. tuotteistuksen kehittämiseen. On myös

#### 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

syytä huomioida toisen osapuolen toimintaedellytykset. Ongelmiahan ei kannata ulkoistaa! Onnistunut palvelunosto edellyttää monesti toimittajan palvelutuotannon tukemista ja sopivien toimintatapojen hiomista.

##### 4.2.7 Riittävä valmistautuminen palvelunostoon

Erityisesti julkisten hankintojen epäonnistumisista kuulee silloin tällöin kauhu-esimerkkejä, joille yhteistä näyttäisi olevan joko puutteellinen tai osaamaton valmistautuminen hankintaan, puutteet ostettavan kokonaisuuden sekä palvelutason määrittelyssä tai vajavainen toimittajasuhteen hoitaminen hankintapäätöksen jälkeen. Sähköverkkoliiketoiminnassa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö (ns. Public-Private Partnership) toimii kuitenkin pääosin hyvin. On myös vaara, että hankinnan nähdään olevan yhtä kuin kilpailutus, vaikka kilpailutusprosessin ja kilpailutuslainsäädännön tarkoitus on vain varmistaa riittävä läpinäkyvyys, rehellisyys ja tasapuolisuus julkisten rahojen käytössä. Pelkkä kilpailutus ei useinkaan takaa edullisinta mahdollista lopputulosta. Kilpailutuksen riskejä ovat mm. (Iloranta 2008):

- Kilpailutettavan hankkeen laajuus ei ole riittävän houkutteleva, kauppa ei ole kenellekään kovin tärkeä.
- Toimittajien välinen ”kylmän sodan” tasapaino pitää hintatasoa keinotekoisena korkeana.
- Kilpailu on riittämätöntä, esim. paikkakunnalla on vain yksi osaava toimija, jolle jo etäisyys antaa merkittävän edun ulkopaikkakuntalaisiin nähden.
- Nykyinen toimittaja on saanut toimittajasuhteen kautta tietoa ja osaamista, joka antaa sille merkittävän kilpailuedun seuraavalla kierroksella.
- Kilpailu ei ole ollenkaan todellista, vaan toimittajilla on avoin tai sanoiksi lausumaton kartelli.

Valmistautuminen palvelunostoon kattaa sisällään mm. omien prosessien, toimintojen välisten riippuvuuksien ja omien kustannusten selvittämisen. Valmistautuminen sitoo myös resursseja ja aiheuttaa kustannuksia, joten sen laajuus pitää suhteuttaa asiayhteyteen.

### 4.2.8 Osto-osaaminen

Osto-osaaminen nousi haastatteluissa merkittävimmäksi onnistuneen ostopalvelun edellytykseksi. Vaikka tätä voidaan pitää jopa itsestään selvyytenä, ei asiaa pidä kuitenkaan väheksyä. Palveluiden ostoon liittyy paljon osaamistarpeita, jotka ovat luonteeltaan eri tyyppisiä ja ne muuttuvat toiminnan luonteen muuttuessa. Haastatteluissa esille nousivat seuraavat osto-osaamisen komponentit:

- Määrittele mitä ostat: palvelun tuotteistus, sopivan palvelukokonaisuuden asettaminen, tavoitteiden oikea taso jne.
- Tietojärjestelmien ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä järjestelmien kehittäminen.
- Tarjoukseen liittyvien dokumenttien tuottaminen, julkaisu ja tarjousvertailu.
- Oman nykytilanteen ja todellisten kustannusten laskeminen.
- Ostopalvelun tavoitteiden asettaminen ja seuranta.
- Sopimuskäytäntöjen hallinta siten, että ostopalvelu on toimivaa kaikkien osapuolten kesken.
- Muutosjohtaminen, kun siirrytään omasta työstä palveluiden ostoon sekä resurssien uudelleenkohdistaminen.
- Ostopalvelun hallinnan ja kehittämisen osaaminen.

Osto-osaamista on hankittu verkkoyhtiöihin haastatteluiden perusteella rekrytoimalla osto-osaajia muilta toimialoilta, kouluttamalla sekä myös työssä oppimalla. Haasteena on, että palveluiden hankinta vaatii monipuolista osaamista, eikä siihen suoraan kouluteta missään. Erityisen haastavaa on toimiminen kehittyvillä markkinoilla, joissa ei ole saatavilla markkinahintaa. Tällöin korostuu ostajan tuntemus toimittajien kustannusrakenteesta, jotta pystytään määrittämään kilpailukykyinen hinta.

Palveluiden hankinnan organisointiin on monenlaisia malleja. Verkkoyhtiöissä on vallalla malli, jossa vastuu sopimuksesta ja siihen liittyvistä kaupallisista asioista on hankinta-osastolla. Hankinta-osastolla on myös pitkän tähtäimen kehitysvastuu. Vaatimusmäärittelyt sekä operatiivinen toiminta ovat ”operatiivisten osastojen” vastuulla. Oman organisaation lisäksi hankinta-asioissa voi-

#### 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

daan käyttää ulkopuolista apua, esimerkiksi konsultteja, mikäli nähdään, että omaan osaamiseen tulisi saada tukea.

### 4.3 Palveluntuottajien näkökulmia

Palveluntuottajien näkökulmasta verkkoyhtiöiden toimintatavat ovat kehittyneet merkittävästi viimevuosien aikana, kun tarkastellaan verkkoyhtiöiden ulkoistuksia ja hankintaosaamista. Toki kokemukset vaihtelevat tapausittain merkittävästikin. Toiset palveluntarjoajat toivoisivat selkeää ja johdonmukaista ostokäyttämistä sekä aktiivisuutta asioiden selvittämisessä, kehittämisessä ja liikkeellelähdyksessä. Toiset pitävät verkkoyhtiöitä kehityshakuisina ja kiinnostuneina uusia toimintamalleja kohtaan..

Joka tapauksessa tilaajan toiminnalla on suuri vaikutus palvelutuotannon kustannuksiin myös erillistä palveluntarjoajaa käytettäessä. Kun aikaisemmin verkkoyhtiöiden toiminnassa korostuivat pitkät arvoketjut, on nykypäivänä hankintojen johtaminen noussut sisäisiä ketjuja kriittisemmäksi. Huolellisuus, läpinäkyvyys ja ennakoivuus tekevät usein eron hyvien ja heikompien verkkoyhtiöiden välillä. Toimivien palvelumarkkinoiden synnyttämiseksi palveluntarjoajat toivovat yleisesti molemminpuolista aktiivista kehitystyötä, koska vastuuta tästä ei voida asettaa vain toisen osapuolen tehtäväksi.

Ulkoistamisvaiheessa palveluntuottajat toivovat verkkoyhtiöiltä huolellisuutta valmisteluihin. Ongelmien ulkoistuksesta ei hyödy toimittaja eikä tilaaja. Verkkoyhtiöiden tulisi tuntea oma toimintansa ja määrittää tarkkaan myös ulkoistettava kokonaisuus. Ulkoistus tapahtuu usein sykleissä siten, että ensin hyvien kokemusten tukemana uskalletaan ottaa isompia askeleita. Palveluntarjoajien mukaan voitaisiin toisaalta jättää monta ”turhaa” kierrosta väliin, mikäli ydinprosessit saataisiin määriteltyä riittävän aikaisessa vaiheessa. Ulkoistamisen onnistumista tukee selkeät tavoitteet, sopivat mittarit, oikein mitoitettu aikaväli ja toiminnan nopea haltuunotto. Tilajapuolen sitoutuminen ja mahdollisten henkilöstömuutosten huolellinen läpivienti ovat myös ensiarvoisen tärkeitä. Yhteistyösuhteeseen kaivataan suunnitelmallisuutta huomioiden myös palveluntuottajan liiketoimintaan vaikuttavat tekijät. Kausivaihtelut ja työpaineiden kasaantuminen loppuvuoteen ilmentävät ostajakeskeistä ajatusmallia. Samoin kireät toimitusajat eivät anna mahdollisuuksia resurssien joustavaan käyttöön tai huolelliseen suunnitteluun.

Eri palveluntarjoaja-yritykset korostivat oman kokoluokkansa kilpailuetua suhteessa muihin myös tulevaisuudessa. Isot toimijat luottavat kykyynsä tarjota

asiakkaille kattavia ja lisäarvoa tuovia palveluita joustavasti resursseja siirrellen. Resurssi-asia nousi esille myös pienemmissä yrityksissä. Hieman pienemmät palveluntarjoajat luottivat myös omaan kykyynsä keskittää resursseja lähialueille tarpeen mukaan. Pienet toimijat taas näkivät paikallisen asentajenkilöstön vahvuutena, koska heidän ei tarvitse tehdä pitkiä työmatkoja. Lähes kaikki palveluntarjoajat toivoisivat saavansa suurempia palvelukokonaisuuksia. Toimittajan näkökulmasta on vaikea laskea tarjouksia pienille tilauksille sekä koordinoida yhteistyötä usean toimijan kesken.

### 4.4 Onnistuneen hankintaprosessin läpivienti

Yritysten pohtiessa ostopalveluiden käyttöä, on tärkeää tarkastella asiaa riittäväällä tarkkuudella. Hankintaprosessi voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin. Hankintojen toteuttaminen prosessimallin avulla parantaa yrityksen mahdollisuutta ottaa huomioon päätöksenteossa tärkeät tekijät ja toiminnassa tarvittavat toimenpiteet. Tässä hankintaprosessin kuvauksessa on esitetty hankintaprosessi melko kattavasti, eikä kaikissa hankintapäätöksissä edellytetä näin raskasta toimintatapaa. Tässä on kuvattu eri vaiheissa esiin nousevia kysymyksiä, ja näihin liittyviä toimintamalleja. Hankintaprosessin vaiheet ovat:

- Valmistelu
- Tarjousprosessi
- Sopimus ja sopimusneuvottelut
- Hankinnan seuranta, johtaminen ja kehittäminen.

#### 4.4.1 Valmistelu

Verkkoyhtiön toimintojen organisointi on myös strateginen valinta. Itsetekeminen on perinteisesti ollut suosittu toimintatapa. Seuraavassa vaiheessa on tarpeen mukaan lähdetty ostamaan lisäresursseja. Tämä vaihe on vielä yrityksen johdon näkökulmasta ollut itsetekemistä. Kun siirrytään pääsääntöisesti ostopalveluiden käyttöön on myös verkkoyhtiön johdon ymmärrettävä tästä aiheutuvat muutokset ja tehtävä tarvittavat päätökset. Tällä on vaikutusta pitkän aikavälin toimintojen kannalta. Esimerkiksi tietojärjestelmien ylläpidon ja uusimisen kannalta tämän-tyyppiset tiedot ovat tärkeitä, jotta järjestelmähankeet tukevat jatkossakin liiketoimintaa eivätkä sanele rajoituksia.



## 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

Lähtiessä hankkimaan ostopalveluita verkkoyhtiöt miettivät mm. seuraavia asioita: Mitä on oma ydinosaaminen? Mitä kannattaa ulkoistaa? Miten koko kokonaisuus hoidetaan – omat sekä ulkoistetut toiminnot? Vaikka ostettaisiin toimittajalta, pidetäänkö silti toimintaa itsellä? Miten resursseja kohdistetaan uudelleen? Miten palveluiden ostaminen vaikuttaa yritykseen jäävien työntekijöiden motivaatioon? Huolellinen valmistelu on kriittistä palvelun oston onnistumisen kannalta. Jos verkkoyhtiö päätyy strategisessa tarkastelussa ostamaan toiminnon ulkopuolelta (make or buy -tarkastelussa), on palvelun ostoon hyvä perustaa erillinen projekti. palvelunoston valmisteluvaihe on verkkoyhtiöiden mukaan yleensä hyvin hektistä aikaa. Valmisteluvaiheen tarkoituksena on pohtia verkkoyhtiön näkökulmasta palvelun oston hyötyjä ja riskejä. Valmisteluvaiheen seurauksena syntyy selvitys palvelunostosta, jota käsitellään verkkoyhtiön päätävissä elimissä. Selvityksessä kuvataan mm. ostettava palvelukokonaisuus ja palvelun tulokset, vaikutukset verkkoyhtiön toimintaan, sekä arvioidaan palvelunoston hyödyt ja riskit. Valmisteluvaiheen päättehtävät ovat:

- palveluiden oston projektin suunnittelu
- hankittavan kokonaisuuden rajaaminen
- nykytilanteen määrittely
- vaikutusten arviointi
- tavoitteiden asettaminen ja toimittajan laatuseurannan rakentaminen
- siirtymäkauden suunnittelu
- palvelumarkkinoiden kartoittaminen ja markkinoihin vaikuttaminen.

### 4.4.1.1 Palveluiden oston projektin suunnittelu

Projektin suunnittelun pääkohtia ovat hankkeen aikataulun ja osallistuvien resurssien määrittely. Hankkeelle on varattava riittävästi osaavia resursseja. Vähänkin suurempi hanke vaatii koko- tai puolipäivätoimimisen vetäjän ja lisäksi hankkeelle on hyvä nimetä avustajia tai ryhmä. Henkilöillä tulisi olla projektinjohtamista ja hankintaosaamista sekä selkeä näkemys ulkoistamisen/palvelun oston taustalla vaikuttavista asioista. Lisäksi ryhmän tarvitsee hankkia tietoa mm. ostettavien palveluiden operatiivisesta toiminnasta, henkilöstöhallinnosta ja tietohallinnosta.

### 4.4.1.2 Hankittavan kokonaisuuden rajaaminen

Seuraavaksi on mietittävä, mikä kokonaisuus ostetaan ulkoa. Ensinnäkin on syytä kartoittaa, missä toiminnassa kannattaisi käyttää palveluntarjoajaa, ja mitä halutaan pitää itsellä? Montako henkilötyövuotta ulkoistat ja mitä teet itse? Yksi haastateltavia pohdittanut kysymys oli, saavutetaanko hyvä tehokkuus, jos toiminnosta hankitaan ostopalveluna vain osa ja toinen osa tehdään edelleen itse? Miten itselle jäävät työt resursoidaan ja mihin osaan organisaatiota ne sijoittuvat?

Jos kokonaisuus on liian pieni, se ei välttämättä kiinnosta palveluntuottajia, ja tällöin ei saada kilpailukykyisiä tarjouksia. Jos se rajataan liian suureksi, ei markkinoilla ole välttämättä riittävästi palveluntarjoajia. Ei myöskään kannata ”syödä rusinoita pullasta”, vaan ottaa huomioon, että ostetusta palvelusta tulee myös palveluntuottajan kannalta mielekäs kokonaisuus. Esimerkiksi, jos halutaan ostaa palvelua, joka vaatii palveluntarjoajalta erityistä panostusta varallaloon, täytyy urakoitsijalle antaa myös urakointityötä. Tällä taataan se, että palveluntarjoajan osaaminen kehittyy ja palveluntarjoaja pystyy pitämään talossaan osaavaa henkilökuntaa.

### 4.4.1.3 Nykytilanteen määrittely

Nykytilanteen määrittelyn tarkoituksena on kuvata mahdollisen ostopalvelun kohteena olevan toiminnon nykytila. Tämä on aiheuttanut monissa sähköverkko-yhtiöissä paljon haasteita. Nykytilanteen määrittely sisältää prosessien kuvaamisen. Tämä on monissa verkkoyhtiöissä iso työ, sillä monissa yhtiöissä ei ole olemassa ajan tasalla olevia prosessikuvauksia. Prosessikuvauksen ohella on tärkeää määrittää myös tehtävien rajapinnat. Nykytilaa voidaan lähteä selvittämään seuraavien kysymysten avulla:

- Miten ja millä resursseilla tehtävä nyt hoidetaan (prosessikuvaus)?
- Minkälainen suoritustaso tehtävällä nyt on?
- Vastaako suoritustaso tavoitteita?
- Mitä kustannuksia se aiheuttaa?
- Mitä resursseja (henkilöstö, tila, laitteet) tehtävä sitoo?
- Tehtävän tapahtumamäärät?

Eräs keino nykytilanteen määrittelyn apuna on käyttää tuotteistusta. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun kuvausta: mitä palvelu pitää sisällään eli mitä yri-

## 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

tys haluaisi mahdolliselta toimittajaltaan. Ostopalveluita käyttävät yritykset pitävät palvelukuvausta merkittävänä palvelunoston onnistumisen mahdollistajana. Toinen puoli mykytilanteen määrittelystä liittyy palvelutuotannon kustannusten laskemiseen. Yritysten tulisi varautua siihen, että seuranta vie aikaa ja vaatii esimerkiksi tarkkoja tuntikirjauksia, mikäli nykyisten mittareiden avulla ei yksikkökustannuksia osata laskea.

### 4.4.1.4 Vaikutusten arviointi

Valmisteluvaiheeseen kuuluu myös ulkoistamisen vaikutusten arviointi. Ulkoistuksen vaikutuksista yksi tärkeimmistä on vaikutukset nykyiseen henkilöstöön ja tämän selvittämiseksi tehdään henkilöstöselvitys/henkilöstösuunnitelma. Suunnitelma sisältää tiedon seuraavista asioista:

- Keitä asia koskee?
- Siirtyykö henkilöstöä yritykseen, jossa palvelu jatkossa tuotetaan?
- Miten säilytetään taloon jäävän henkilöstön motivaatio?
- Miten varmistetaan, että taloon jäävät työt jakautuvat järkevästi ja päällekkäistä työtä ei tehdä?
- Miten ammattiliitto tulee reagoimaan?

Vaikutusten arviointi pitää sisällään myös, mitä riskejä ja hyötyjä palvelun ostoon liittyy. Kappaleessa 3 on käsitelty, mitä hyötyjä ja riskejä verkkoyhtiöt pitivät merkittävimpinä. Riskianalyysi sisältää mahdollisten riskien määrittämisen, toteutuneen riskin vaikutusten arvioinnin, riskin toteutumisen todennäköisyyden sekä tämän pohjalta tehtävän varautumissuunnitelman; mitä tehdään tilanteessa jossa riski toteutuu? Muita selvitettäviä vaikutuksia ovat mm. kustannusvaikutukset ja potentiaaliset säästöt, henkilöstöressurssien joustavuus, vaikutus palvelutasoon jne.

### 4.4.1.5 Tavoitteiden asettaminen ja toimittajien laatuseurannan rakentaminen

Palvelun oston tavoitteet riippuvat yhtiön strategiasta ja ulkoistettavasta palvelusta. On hyvä miettiä, mitä hyötyä hankittavasta palvelusta on tarkoitus saada ja

kenelle. Pääsääntöisesti tavoitteet liittyvät verkkoyhtiöissä haastatteluiden perusteella kustannussäästöihin sekä asiakastyytyväisyyden ja palveluiden tason taakkaamiseen. Realistista on, ettei kaikkia tavoitteita voida heti saavuttaa. Tästä syystä myös tavoitteet on asetettava portaittain, esimerkiksi vuosittain.

Seuraava askel on miettiä, miten hyöty voidaan mitata? Mahdollisuuksien mukaan on hyvä asettaa numeeriset tavoitteet. Jotta asetettuja tavoitteita voidaan seurata, täytyy niitä varten rakentaa mittaristo ja sitä tukeva seurantajärjestelmä. Mikäli verkkoyhtiöllä on ostopäätöstä harkitessaan ennestään käytössä olevia mittareita, muodostavat nämä hyvän lähtökohdan, sillä tällöin on olemassa historiatietoa.

Käytännössä relevantit mittarit riippuvat sekä ostettavasta palvelusta että asetetuista tavoitteista. Esimerkkejä sähköverkkoyhtiöiden palvelun ostossa käytetyistä mittareista ovat mm:

- kustannukset
- aikataulupitävyys
- tekninen laatu (seuranta: esimerkiksi pistokokein)
- asiakastyytyväisyys (seuranta: asiakaskyselyt niille asiakkaille, jotka toimivat urakoitsijan kanssa)
- vianhoidon vasteaika
- tavoitettavuus
- urakoitsijoiden tekemien
- aloitteiden määrä
- ympäristön huomioiminen.

Monet verkkoyhtiöt ovat kokeneet mittariston ja siihen liittyvän seurannan rakentamisen kovatoiseena ja haastavana urakkana. Tämä johtuu mm. siitä, että tietojärjestelmät eivät toisaalta tue oman toiminnan mittaamista ja toisaalta eivät myöskään mahdollista ulkoisten palveluntarjoajan seurantaa. Kaikkia tarvittavia tietoja ei edes saada omasta järjestelmästä. Jos lähtötason kustannuksia ei ole tiedossa, ei voida tietää myöskään palvelun oston vaikutuksia kustannuksiin. On myös tapauksia, joissa palveluntarjoajalle on asetettu laadullisia tavoitteita, joita ei pystytä järjestelmällisesti seuraamaan.

### 4.4.1.6 Siirtymäkauden suunnittelu

Siirtymäkauden suunnitelma pitää sisällään siirtymäkauden pituuden sekä tämän aikaiset pelisäännöt. Siirtymäkaudisopimuksilla eli ns. takalautasopimuksilla

## 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

varmistetaan yhtiön, jolle palvelun tuotanto siirretään, toimintaedellytykset sovittuun mittaiselle kaudelle. Perinteisesti sähköverkkotoimialalla takalautasopimukset ovat olleet pitkiä, jopa viiden vuoden mittaisia. Haastattelujen perusteella yleisenä mielipiteenä oli, ettei takalautasopimusten tulisi olla näin pitkiä, vaan sopivaksi pituudeksi arvioitiin 1,5–2 vuotta. Tällekin ajanjaksolle pitää asettaa riittävän kunnianhimoiset tavoitteet, jotta palveluntuottajalla on riittävä kilpailukyky takalautasopimuksen jälkeen.

Siirtymäkautta suunniteltaessa on hyvä selvittää, mitä tehdään kun siirtymäkausi on ohi. Tilaajaorganisaatiossa tämä tarkoittaa siirtymäajan jälkeistä osto-suunnitelmaa. Suunnitelmat tulisi kertoa myös palveluntuottajalle, jotta tämä osaisi reagoida tulevaan muutokseen tarpeeksi ajoissa. Kokemuksien mukaan palveluntuottajille on tapahtunut tässä virheitä, kun ei olla panostettu riittävästi toiminnan saamiseen kilpailukykyiseksi.

### 4.4.1.7 Palvelumarkkinoiden kartoittaminen ja markkinoihin vaikuttaminen

Palvelumarkkinoiden kartoittamisessa selvitetään nykyisten ja potentiaalisten palveluntuottajien määrä ja laatu. Tällöin saatetaan myös keskustella uusien, potentiaalisten toimittajien kanssa siitä, olisiko heillä kiinnostusta ja kyvykkyyttä tarjota kyseistä palvelua. Suuret sähkömarkkinoilla toimivat yhtiöt pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan toimittajamarkkinoihin mm. tuomalla uusia toimijoita alalle. Kuten kappaleessa 3 todettiin, monet verkkoyhtiöt ovat lähteneet ulkoistamaan tilanteessa, jossa on ollut vain yksi palveluntarjoaja. Tässä vaiheessa voidaan jo tunnustella palveluntuottajien kanssa, minkälaiseen sopimukseen olisi mahdollista päästä.

Valmisteluvaiheessa on tärkeää myös arvioida oman organisaation kyky sopeutua muutokseen ja miten tätä kykyä voidaan tarvittaessa kehittää. Lopuksi, on tärkeää muistaa, että valmisteluvaiheen jälkeenkin voidaan vielä päättää olla ostamatta palvelua oman yhtiön ulkopuolelta.

### 4.4.2 Tarjousprosessi

Kun päätös ulkoistamisesta on tehty, alkaa sopivan palveluntuottajan valintaprosessi. Tarjousprosessi (mukaellen Jalanka et al. 2003) käsittää tarjoajien esivierailinnan, tarjouspyynnön laatimisen, (tarjouksen teko), tarjousten vertailun sekä lopulta palveluntuottajan valinnan. Omat vaatimuksensa kilpailutusprosessille

asettaa julkinen, erityisalojen hankintalainsäädäntö, jota kuntaomisteisten yhtiöiden on noudatettava. Pienten ja keskisuurten verkkoyhtiöiden palveluhankinnat ylittävät kynnyksärajan vain poikkeustapauksissa.

### 4.4.2.1 Tarjoajien esivalinta

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on tunnistaa potentiaaliset palveluntuottajat ja karsia sellaiset, joilla ei ole edellytyksiä hoitaa kyseisiä palveluita. Tämä on suoraa jatkoa toimittajamarkkinoiden kartoittamiselle. Esivalinnan arviointitekiäjät vaihtelevat tilanteesta toiseen, mutta on tärkeää, että palveluntuottaja voi todentaa ne. Eräs tapa selvittää toimittajan toiminnan laatua on muiden asiakkaiden referenssihaastattelut. Potentiaalisia palveluntuottajia valittaessa on myös selvitettävä, kiinnostaako kyseisen palvelun tuottaminen *aidosti* palveluntuottajaa ja että se sopii hänen tarjontaansa. Tässä vaiheessa pitää tietää, mikä kokonaisuus ulkoistetaan ja mitä ominaisuuksia palveluntuottajalta edellytetään!

### 4.4.2.2 Tarjouspyynnön laatiminen

Hyvän tarjouspyynnön laatiminen on onnistuneen kilpailutuksen edellytys. Korkealaatuisen tarjouspyynnön laatiminen vaatii paljon työtä sekä osaamista. Erityisesti se vaatii työtä ja resursseja, jos pitää lähteä liikkeelle nollassa. Tarjouspyynnön tekijällä pitää olla selkeä kuva, mitä palveluita hän haluaa ja miten toteutettuna. Lisäksi hänen on pystyttävä kuvaamaan tämä selkeästi ja yksiselitteisesti. Tämä on haasteellinen tehtävä, sillä sama asia voidaan kuvata monella tavalla ja sama kuvaus ymmärtää monella tavalla. Hyvä tarjouspyyntö on yksiselitteinen. On muistettava, mitä epämääräisempi tarjouspyyntö, sitä enemmän riskitekijöitä palveluntuottaja saattaa sisällyttää hintaansa. Tiedossa olevat nykytoiminnan ongelmat pitää tuoda reilusti esille.

Hyvä tarjouspyyntö sisältää mm:

- Toimittajan valintakriteerit, kuten hinnan ja toiminnan laatutekiäjät. Perinteisin valintakriteeri on hinta. Suositeltavaa on liittää myös hinnan tarkistuksen aikataulut ja perusteet. Sähköverkkoyhtiöt ovat alkaneet käyttää myös pisteytysjärjestelmiä, joissa laatu vaikuttaa tarjouksen kokonaispisteisiin. Esimerkkejä toimialalla käytetyistä pisteytysjärjestelmistä ovat:
  - hinnan merkitys on 75 % ja laadun merkitys 25 %

#### 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

- laatuksiteerit vaihtelevat toiminnoittain, esimerkiksi varallaolossa kriteerejä ovat: henkilöstö tietyllä alueella, palveluntarjoajan kokemus sekä toimitetut palvelukuvaukset
- toteutunut laatutaso nostaa/laskee hintaa tietyllä prosenttiosuudella. Uusien toimittajien ollessa kyseessä käytetään arvoa 0.
- Hyvät ja tarkat palvelun ja toiminnan kuvaukset. Kuvauksia kehitetään jokaisella tarjouskierroksella. Eräs haastateltu verkkojohtaja totesi, että alussa kannattaa kuvaus viedä mahdollisimman tarkalle tasolle, jotta opitaan itse tietämään, mitä halutaan. Tämän jälkeen kuvauksia voidaan väljentää, jotta toimittajalle jää mahdollisuus kehittää toimintaa. Liian tarkkojen kuvausten riskinä on, että toimittajan on toimittava speksien mukaan, vaikka toimittajan kompetenssi ja järjestelmä saattaisi tukea toisenlaista toimintaa, jolla päästään samaan lopputulokseen tehokkaammin. Alan yhteiset vakiomuotoiset työnkuvauksen helpottavat tarjouspyynnön tekemistä sähköverkkotoimialalla.
- Toimintaprosessin kuvauksen: miten tilataan, miten seurataan, kuinka urakoitsija toimii jne.

On hyvä muistaa, että tarjouspyynnöstä ei tule kerralla täydellinen, vaan sitä pitää iteroida seuraaville tarjouskierroksille. On realistista lähteä siitä, että kaikkia yksityiskohtia ei voida määrittää tarjouksessa, vaan ne sovitaan vasta sopimusneuvotteluissa.

##### 4.4.2.3 Tarjouspyyntöjen vertailu, valinta ja aiesopimuksen teko

Tarjousvertailun perustana on tarjouspyynnössä kerrotut valintaperusteet. Tunteet eivät saa vaikuttaa valintaan, vaan kustakin tarjoajasta on pystyttävä luomaan perusteltavissa oleva käsitys. Vertailun tuloksena palvelun ostaja valitsee sopivimman palveluntarjoajan. Sitä ennen tilaajan on varmistuttava toimittajan kapasiteetista, resursseista ja osaamisesta. Palveluiden hankinnassa palvelun laatu on vaikea testata etukäteen. Tämän vuoksi ostajan olisi hyvä pyytää palveluntuottajalta tämän yleistä laatutasoa koskevaa tietoa (mm. organisaatio- ja prosessikuvaukset, työnkuvaukset, tiedot koulutustasoista, kuvaus laadun varmistusmenetelmistä). Monissa tapauksissa on tarjottujen avainhenkilöiden osaaminen syytä varmistaa, mm. vaatimalla avainhenkilöiden nimeämistä. Valinnan hyväksymisen jälkeen solmitaan usein aiesopimus ja aloitetaan sopimus-

neuvottelut. Aiesopimuksessa sovitaan usein mm. aikataulu, sopimusneuvotteluprosessi sekä tietojen luottamuksellisuus.

### 4.4.3 Sopimus ja sopimusneuvottelut

Sopimusneuvottelujen tarkoituksena on viimeistellä tarjouspyynnössä tai tarjouksessa avoimiksi jääneet yksityiskohdat. Tilaaajan ja palveluntuottajan on hyvä käydä sopimus ja siihen liittyvät kuvaukset yhdessä läpi, jotta molemmat osapuolet ovat samaa mieltä asioista ja ymmärtävät sopimuksen sisällön samalla tavoin. Sopimuskauden pituus vaihtelee sähköverkkotoimialalla yleensä 2–3 vuoden välillä. Kappaleessa 3 on käyty läpi, minkä tyyppisillä sopimuksilla sähköverkkotalan palveluita pääsääntöisesti hankitaan.

Sopimukseen voidaan sisällyttää sopimussakkoja ja bonuksia. Kannusteiden merkittävänä hyötynä on niiden suuri merkitys toiminnan ohjaamisessa. Toisaalta jos kannusteet on asetettu väärin tai yksipuolisesti ohjaavat ne toimintaa helposti väärän suuntaan ja tästä syytä kannusteiden käytössä on oltava varovainen. Sopimussakkoja on toimialalla kirjattu usein sopimukseen, mutta niiden käytössä ollaan suhteellisen varovaisia eli sakkoon johtavan virheen tapahduttua ei välttämättä käytetä sakkoa. Sopimussakkojen avulla verkkoyhtiöt ovat saaneet esimerkiksi palveluntuottajien aikataulupidon kuntoon. Positiivisten kannusteiden käyttö on ollut tähän asti vähäistä, niiden käyttöä on vasta alettu miettiä ja harjoitella. Eräs verkkojohtaja toisaalta totesi, että perinteisillä keinoilla olemme päässeet toiminnan laadun kehittämisessä pitkälle, mutta jos halutaan kehittää tästä eteenpäin, tarvitaan positiivisia kannusteita. Vallalla oleva näkemys on, että positiivisen kannusteen pitää mennä suoraan urakoitsijan työntekijöille, ei urakoitsijalle.

Muilla toimialoilla puhutaan usein SLA:sta (Service Level Agreement) eli suomeksi palvelutasosopimuksesta. Tätä termiä käytetään mm. telealalla. Palvelutasosopimus on suorituskykyyn pohjautuva sopimus, jonka avulla pyritään saamaan selkeä, molemminpuolinen ymmärrys siitä, mitä palveluntuottajalta odotetaan. Käytännössä tämä tapahtuu määrittelemällä avainsuorituskykymittarit (KPI, Key Performance Indicator). Mittarit voivat liittyä palvelun tulokseen tai suorituskykyyn. Palveluntuottajalle maksettava palkkio voidaan sitoa palvelun suorituskyvyn toteutumiseen. Jos kaikki palvelutasovaatimukset täyttyvät, toimittaja saa työstään täyden korvauksen. Jos taas ne eivät kaikilta osin täyty, toimittajalle maksetaan vähemmän. Palvelu- ja kustannustason seuranta varten on sovittavat yhteiset, yksiselitteiset mittarit ja niille tavoitearvot. Lisäksi osa



## 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

yriyksistä sisällyttää palveluntuottajan osaamismatriisiin sopimukseen ja nimeää (vastuu)henkilöitä, jotta tiedetään toimittajan todellinen osaaminen.

### 4.4.4 Hankinnan seuranta, johtaminen ja kehittäminen

Palveluntuottajan hallinnointi ja kehittäminen ovat kriittisiä onnistuneen palvelunoston kannalta ja siksi tähän on varattava riittävästi osaavia resursseja. Muilta toimialoilta löytyy lukuisia esimerkkejä siitä, miten hyvin valmisteltu palvelunosto saattaa epäonnistua heikon palveluntuottajan hallinnan takia. Haastattelemamme sähköverkkoyhtiöt panostivat pääosin palveluntuottajan hallintaan ja palvelun kehittäminen yhdessä toimittajan kanssa oli koko ajan käynnissä. Hallinnoinnin kulmakiviä ovat sopimuksessa sovittujen mittareiden kehittymisen seuranta ja säännöllinen palautteenanto. Lisäksi yhteiset kehitysprojektit vievät toimintaa eteenpäin. Tässä esimerkkejä verkkoliiketoiminnassa tyypillisistä asiakkaan ja palveluntuottajan välisestä yhteydenpidosta:

- Kuukausipalaveri: Siinä käydään läpi esimerkiksi projektien status ja toteutumiset, kuten palveluntuottajan toteutunut laatu, laadun kehittyminen sekä laatu verrattuna muihin toimittajiin. Palavereissa käydään läpi myös toimittajan näkemykset tilaajan toiminnasta.
- Puolivuosittainen palaveri tai kvartaalipalaveri: Näiden palaverien tarkoituksena on keskustella mm. pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmista, resursseista jne.
- Vuosittaisen sopimuksen uudelleenarviointi.
- Normaalin työvalvonta ja
- Auditointiprosessit, joissa keskitytään työprosessien arviointiin.

Kuukausipalaverin agenda saattaa olla sopimuksen liitteenä. Kuukausittainen laaturaportti saatetaan lähettää toimittajalle myös kirjallisena. Raportissa voidaan mainita mm. palveluntuottajien laatusurannan keskiarvo, kyseisen palveluntuottajan onnistuminen ja onnistumisen historiatietoja. Toimittajien kanssa pyritään avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen tiedonvaihtoon. Toimittajille annetaan mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. Laatusurannalla ja palautteenannolla on yrityksissä havaittu olevan suuri merkitys laatutasoon.

### 4.5 Yhteenveto

Verkkoyhtiön toimintojen organisointi on strateginen valinta. Laajamittainen ostopalvelujen käyttö edellyttää johdolta päätöksiä sekä toimia, joilla valittuun toimintatapaan päästään. Vaikutukset ulottuvat esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, tietojärjestelmiin, toimintojen organisointiin ja resurssien kohdistamiseen. Palvelunoston onnistumista voidaan arvioida tavoitteiden toteutumisen perusteella. Usein palvelunoston onnistumiseen liittyy kustannusten laskemista ja laadun paranemista. Saattaa myös olla, että tavoitteet liittyvät esimerkiksi lisäresurssien saantiin, toimitusvarmuuden parantamiseen tai omaan ydinosaan kesittymiseen. Kyselytutkimuksen ja yritys haastattelujen perusteella verkkoyhtiöt ovat hyvin tyytyväisiä toimittajan tuottamiin palveluihin. Tätä tukee myös havainto siitä, että niissä yrityksissä, jotka käyttävät ostopalveluita paljon, aiotaan myös tulevaisuudessa hankkia palveluita merkittävästi sekä ollaan valmiita hankkimaan myös nykyistä suurempia palvelukokonaisuuksia. Haastatteluissa yritykset listasivat ostopalveluilla saavutetuiksi hyödyiksi mm. palvelutuotannon keskittämisen tuomat synergiaedut ja mittakaavaedut, toimittajayrityksen kyvyn investoida parempaan laitekantaan, resurssien tehokkaamman käytön, tuotteisuuden tuomat tehokkuus ja tuottavuusvaikutukset sekä parantuneen palvelun laadun.

Tietojärjestelmien rooli verkkoliiketoiminnassa on merkittävä. Niiden valinnassa ja kehittämisessä tulee panostaa mahdollisuuteen ostaa palveluita eri toiminnoissa. Tietojärjestelmien ostaminen palveluna saattaa vähentää niiden asettamia rajoitteita ostopalveluille. Ostopalveluiden laajamittaisessa käytössä sähköinen tarjousvaiheen hallinta on myös yksi kehityskohde.

Palvelunostossa auttaa tukeutuminen systemaattisesti etenevään hankintaprosessiin. Hankintaprosessin toteuttaminen vaihe vaiheelta saattaa joihinkin tilanteisiin olla liian raskas, mutta tärkeää on arvioida, mitkä vaiheet tulisi ainakin suorittaa.

Verkkoyhtiöt nostivat tärkeimmiksi palvelunoston onnistumisen edellytyksiksi markkinoiden toimivuuden, oman hankintaosaamisen sekä asian riittävän valmistelun. Valmistelussa työn määrä riippuu yrityksen valmiuksista ja kokemuksesta. Jos omaa toimintaa ymmärretään prosessi- ja palvelukuvaustasolla sekä toimintaa on mitattu riittävä aika yksikkökustannusten selvittämiseksi, on palveluiden ostamiseen helppo ryhtyä. Monessa verkkoyhtiössä prosessikuvaukset eivät ole kuitenkaan ajan tasalla, eikä omia kustannuksia tunneta. Näiden askelien ottaminen vaatii työtä ja seurantaa. Voi kulua esimerkiksi kaksi vuotta

#### 4. Onnistuneen palvelunoston toimintamallit

siihen, että omat yksikkökustannukset ovat tiedossa. Tämä kuitenkin helpottaa sekä yrityksen oman toiminnan kehittämistä ja tehostamista että palveluiden hankintaa. Palvelun hankintaa suunniteltaessa tärkeintä olisi saada omat prosessit ja kustannukset riittävällä tasolla selville.

Toimiva palvelumarkkina tarkoittaa periaatteessa sitä, että verkkoyhtiö löytää palveluntuottajaksi yhden vaatimukset täyttävän toimittajayrityksen. Kumppanuus saattaa toimia, ja monelle verkkoyhtiölle se on ollut ainut vaihtoehto palveluita hankittaessa. Toimittajan liian hallitseva markkina-asema on kuitenkin verkkoyhtiöiden tunnistama riski ja palvelumarkkinoiden hyvän toimivuuden edellytyksenä tulosten perusteella pidetään sitä, että verkkoyhtiö pystyy valitsemaan 3–4 palveluntarjoajan väliltä. Palveluiden osto lisää tarjontaa ja tätä kautta palveluntarjoajien määrää.

Yrityksen oma hankintaosaaminen tarkoittaa laajan asiakentän hallitsemista riittävällä tasolla. Valmisteluiden jälkeisiä osa-alueita ovat kilpailuttamiseen liittyvät tehtävät, sopimusneuvottelut sekä palvelun hankinnan koordinointi. Palvelunostoon liittyvät verkkoyhtiön tehtävät eivät lopu hankintasopimukseen pääsemiseen. Mikäli yritys katsoo oman osaamisensa puutteelliseksi, voi apua pyytää myös ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Palveluntuottajayrityksissä kokemukset verkkoyhtiöiden hankintaosaamisesta vaihtelivat paljon. Pääsääntöisesti kehitystä oli kuitenkin tapahtunut merkittävästi. Palveluntuottajan näkökulmasta keskeiseksi nousee verkkoyhtiöiden toiminta palvelun tuotannon yhteydessä. Urakointiyritykset toivoisivat valmiimpia suunnitelmia, enemmän aikaa suunnitella ja järjestää omat työt sekä parempaa kausivaihteluiden huomioimista.

## 5. Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet

Sähköverkkoliiketoiminnalla on monia tulevaisuuden haasteita edessä, jotka tulevat muuttamaan yhtiöiden toimintaympäristöä, toimintatapoja, käytettävää tekniikkaa jne. Osana *Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa* -tutkimushanketta järjestettiin uusia liiketoimintamahdollisuuksia kartoittava innovointisessio. Innovoinnissa hyödynnettiin sähköistä Lappeenrannan teknillisen yliopiston ryhmäpäättökseen tukijärjestelmää, eli ns. GDSS-laboratoriota (Group Decision Support System). Innovointiin osallistui sähköverkkoalalla toimivia palveluntuottajia, yksi verkkoyhtiön edustaja sekä hankkeen tutkimushenkilöstöä. Innovointipäivän tavoitteena oli tunnistaa verkkoliiketoiminnan murroskohtia, analysoida murrosten synnyttämiä uusia asiakastarpeita palveluntuottajien näkökulmasta sekä arvioida uusien liiketoimintamahdollisuuksien kiinnostavuutta palveluntuottajien näkökulmasta.

### 5.1 GDSS-innovoinnin tulokset

Innovoinnin aluksi kukin osallistuja pohti itsenäisesti sähköverkkoliiketoiminnan mahdollisia muutoksia tulevaisuudessa. Tuloksena syntyi yhteensä lähes 100 ideaa muutokseen liittyen. Ideat käytiin ryhmässä läpi keskustellen ja samalla mietittiin, miten muutokset vaikuttavat verkkoliiketoimintaan ja millaista osaamista niihin vastaaminen edellyttää. Keskusteluosion päätteeksi ideat jaettiin aihepiireittäin seuraaviin ryhmiin: verkkotoimintojen kehittyminen (18 kpl), uudet palvelukonseptit (16 kpl), asiakasrajapinnan kehittäminen (14 kpl), organisatoriset muutokset verkkoliiketoiminnassa (11 kpl), palvelumarkkinoiden kehittymisen esteet ja uhkat (11 kpl), energian käytön trendit (9 kpl), tietojärjestelmien kehittyminen (9 kpl), hajautetun tuotannon yleistymisen jakeluverkoissa (7 kpl), energiamarkkinoiden muutokset (5 kpl) sekä muut ideat (5 kpl). Inno-

## 5. Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet

vointisession lopuksi ideoita tarkasteltiin ryhmä kerrallaan ja arvioitiin yksittäisten ideoiden toteutumisen todennäköisyyttä sekä niiden merkittävyyttä palveluntuottajalle. Seuraavassa on tarkasteltu joitakin sähköverkkotoimialan muutosvoimia ja arvioitu niiden vaikutuksia verkkotoimialalla. Kaikki GDSS-innovoinnin aikana syntyneet ideat sekä niiden merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä kuvaavat äänestystulokset on esitetty liitteessä 3.

### 5.1.1 Verkkotoimintojen kehittyminen

Yhteiskunnan kaiken aikaa kasvava riippuvuus häiriöttömästä sähkön saannista asettaa paineita jakeluverkkojen käyttövarmuusvaatimusten kiristämiseksi. Tulevaisuudessa nähtäneenkin esimerkiksi sähkönjakelun enimmäiskestoaikaan kohdistuvia rajoituksia, jotka tämän päivän näkökulmasta saattavat tuntua hyvinkin haasteellisilta. Vaatimusten haasteellisuutta lisää osaltaan se, että jakeluverkkoihin vaikuttavien äärimmäisten sääilmiöiden uskotaan yleistyvän ilmastomuutoksen myötä. Kiristyvien käyttövarmuusvaatimusten ohella jakeluverkkotoimintaan kohdistuu paineita muun muassa operatiivisen toiminnan tehostamiseksi samanaikaisesti, kun avojohtoverkkojen rakentamisen kustannukset ja osaavan työvoiman niukkuus nostavat verkkojen rakentamisen kustannuksia. Avojohtoverkkojen kannattavuutta heikentävät muutokset yhdessä keski- ja pienjänniteverkkojen kaapelointitekniikan ripeän kehittymisen kanssa johtanevat siihen, että jatkossa yhä suurempi osa keski- ja pienjänniteverkoista rakennetaan maa-kaapeliverkkoina myös sellaisilla haja-asutusalueilla, joissa laajamittainen kaapelointi ei vielä tänä päivänä ole arkipäivää.

Toinen huomattava verkkotoimintaan vaikuttava muutos aiheutuu jakeluverkkojen roolin muuttumisesta yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Sähköverkosta ladattavat sähköautot ovat yksi esimerkki jakeluverkkoihin vaikuttavasta muutoksesta, jossa tavoitteet määritellään yhteiskunnan toimesta ja kehitystä ajavat voimat tulevat alan itsensä ulkopuolelta. Sähköautojen yleistyminen muuttaisi huomattavasti jakeluverkkojen rakennetta muun muassa tarvittavien uusien syöttöpisteiden sekä verkkojen siirtotarpeen kasvun myötä. Jakeluverkonhaltijan tehtävä on huolehtia infrastruktuurin soveltuvuudesta yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamiseen. Toinen yhteiskunnallinen muutos on seurausta yhteiskuntarakenteen muutoksesta: pysyvä asutus keskittyy taajamiin ja sen seurauksena sähköenergian käyttö vuositasolla haja-asutusalueilla vähenee. Samanaikaisesti kuitenkin loma-asuntojen ympärivuotinen käyttö ja varustetason nousu sekä etätöiden yleistyminen pitävät sähkön saannille asetettavat vaatimukset

korkeina ja voivat jopa kasvattaa huipputehontarvetta. Nykyisillä tariffirakenteilla tämä tarkoittaisi sitä, että jakeluverkonhaltijoiden on huomattavasti nykyistä pienemmällä liikevaihdolla rahoitettava asiakkaille tarjottava nykyistä parempi palvelu.

Kolmas muutostekijä verkkotoiminnassa on kunnonvalvonnan ja huoltotoiminnan roolin muuttuminen. Esimerkiksi kaapeliverkkojen yleistyminen vaikuttaa oleellisesti ennakoivan kunnonvalvonnan tarpeeseen ja toteutukseen jakeluverkoissa. Samanaikaisesti edessä oleva yhteiskunnan energiankäytön kokonaisvaltainen murros johtaa siihen, että odotukset verkkoinvestointien teknistaloudelliseksi pitoajaksi ovat lyhyemmät kuin mihin alalla on perinteisesti totuttu. Tämä yhdessä materiaalitekniikan kehittymisen kanssa johtaa siihen, että kaapeloiduissa jakeluverkoissa käytetään materiaaleja, joiden kunnonvalvontakin on mietittävä uusista lähtökohdista. Lisäksi elektroniikan yleistyminen jakeluverkoissa lisää huollettavien komponenttien määrää.

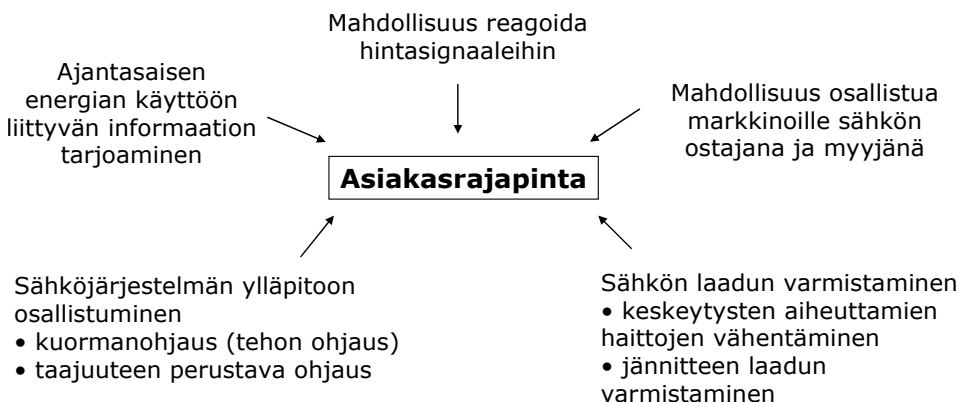
### 5.1.2 Uudet palvelukonseptit

Verkkoliiketoimintaan kohdistuvat muutospainheet voivat avata mahdollisuuksia uusille toimintatavoille myös verkkotoimintaan liittyvässä palveluntuotannossa. Uudenlainen toimintapa voisi olla esimerkiksi ns. isännöintimalli, jossa verkon operointi ja omistaminen olisi eriytetty toisistaan ja operoinnista vastaisi joku muu taho kuin verkon omistaja. Samat operaattorit voivat vastata myös muiden infrastruktuuriverkkojen operoinnista (mm. kaukolämpö, kaasu ja vesi). Isännöintimalliin siirtymisen taustalla voi olla infrastruktuuriverkkojen nykyisten omistajien halu keskittyä ennen kaikkea verkko-omaisuudenhallintaan, joka yleisesti nähdään infrastruktuurialojen ydintoimintona. Isännöintiyrityksen ydintoimintaa puolestaan olisi verkkojen operointi; verkkojen rakentaminen sekä käyttö ja kunnossapito hankittaisiin palveluina useilta eri palveluntuottajilta.

Riippumatta siitä, yleistyykö isännöintimallin käyttö verkkotoimialoilla ja laajeneeko isännöintipalvelun tarjoajien toimintakenttä kattamaan useita verkko-toimialoja, infrastruktuuriverkkojen yhteisrakentaminen lienee joka tapauksessa yleistyvä toimintamalli. Tämänsuuntaisen kehityksen ajavana voiman on ennen kaikkea tarve rakentamisen aikaisen haitan minimointiin. Toinen osa-alue, jossa yhteistyömahdollisuuksia on sekä toimialan sisällä että toimialojen välillä, on tietojärjestelmien hyödyntäminen verkkojen valvonnan ja ohjauksen tehostamisessa.

### 5.1.3 Asiakasrajapinnan kehittäminen

Asiakasrajapinnan toiminnallisuuden lisäämiseen kohdistuu jo nyt huomattavia paineita ja tulevaisuudessa vaatimukset kasvanevat entisestään. Toiminnallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi sitä, että asiakasrajapinnan on jatkossa mahdollistettava paitsi asiakkaan aktiivinen osallistuminen markkinoille omaa sähkönkulutustaan säätämällä myös erilaisen pienimuotoisen tuotannon verkkoon liittäminen ja osallistuminen markkinoille (Kuva 5-1).



Kuva 5-1. Asiakasrajapinnan toiminnallisuuteen kohdistuvia uusia vaatimuksia.

Vaatimusten kiristymiseen vaikuttavat sekä yhteiskunnalliset ohjaustoimet että asiakkaiden ympäristötietoisuuden lisääntyminen. Kaiken kaikkiaan asiakasrajapinnan rooli koko sähköjärjestelmän näkökulmasta tulee kasvamaan huomattavasti; jatkossa asiakasrajapinnassa voidaan toteuttaa muun muassa toimia, jotka palvelevat sähköjärjestelmän tehotasapainon ja taajuuden ylläpitoa, sekä sähköenergian kulutuksen ohjaamista yhteiskunnallisten tavoitteiden mukaisesti. Samalla asiakasrajapinnassa voidaan hoitaa sellaisia tehtäviä, jotka perinteisesti on mielletty verkkoon liittyviksi, kuten esimerkiksi jännitteen laadusta huolehtiminen tehoelektronikalla ja verkon vikaantumisesta aiheutuvien keskeytyshaittojen vähentäminen akkuteknologian avulla. Tulevaisuudessa asiakkaalla voi olla sähköä, vaikka verkossa sitä ei olisikaan.

Asiakkaan näkökulmasta uusia palveluita voi myös syntyä, kun kotiautomaatio kehittyy. Verkkoyhtiöillä voi olla rooli esimerkiksi erilaisten raportointipalvelujen tarjoajana tai vastaavasti ne voivat toimia palveluiden kokoajina loppuasiakkaille. Automaattinen mittarinluenta tuo eräiden yhtiöiden tapauksessa

myös puhelinoperaattorin mukaan tuotteisiin, joita tarjotaan kuluttaja ja yritysasiakkaille. Asiakkaille tarjottavien uusien palveluiden aiheuttamat kustannukset voivat olla osana siirtomaksuja, kuten tällä hetkellä pääsääntöisesti on. Joissakin tapauksissa palveluista on mahdollista periä erillistä maksua, jolla rahoitetaan uusien tuotteiden tarjoamista. Mikäli maksullisia palveluita tuotetaan useamman osapuolen toimesta, on vastuu- ja laskutusksymykset hyvä selvittää tarkasti. Verkkoyhtiön monopoli-asemalla ja verkkoliiketoiminnan sääntelyllä on merkitystä uusien palvelukonseptien suunniteltaessa ja toteutettaessa.

### 5.1.4 Muita verkkotoimialaan vaikuttavia muutoksia

Kunnallinen omistajuus on vielä vallitseva trendi sähköverkkotoimialalla, mikä joissakin tilanteissa voi tehdä erityisesti verkkotoiminnan toimintojen uudelleenjärjestelyihin liittyvistä kysymyksistä luonteeltaan poliittisia sen sijaan, että niitä pohdittaisiin puhtaasti liiketaloudellisesta näkökulmasta. Tämä on saattanut vaikuttaa verkkotoimintoihin liittyvien palvelumarkkinoiden moneen muuhun toimialaan verrattuna suhteellisen hitaaseen kehittymiseen. Toisaalta toimialan erityisluonne yhteiskunnan toimivuuden kannalta kriittisenä infrastruktuurina, joka sijaitsee keskellä yhdyskuntia ja jonka turvallisuuteen kohdistuu suuria vaatimuksia, on osaltaan voinut vähentää halukkuutta ulkopuolisten palveluntuottajien käyttöön kriittiseksi katsotuissa toiminnoissa. Omistajarakenteen muutokset ja omistuksen mahdollinen keskittyminen kuitenkin luultavasti vaikuttaisivat verkkotoimintojen organisointiin päätöksenteon siirtyessä pois kuntatasolta ja samalla kauemmaksi asiakkaista. Omistajuuden rakennemuutosta on aika ajoin ennustettu toimialan kehittymistä luotaavissa skenaarioissa jo useiden vuosien ajan, mutta rakennemuutoksen todennäköisyydestä on vaikea sanoa mitään varmaa.

Palvelumarkkinoiden kehittymisen kannalta avainasemassa on verkkoyhtiöiden luottamus markkinoiden toimintaan. Luottamuksen syntyä olisi mahdollista edistää esimerkiksi sillä, että alalla olisi mahdollista soveltaa sähköverkkoalan erityispiirteet huomioon ottavia sopimusmalleja, joissa eri toimijoiden vastuut on selkeästi määritelty. Lisäksi erityisesti tietojärjestelmien rooli palvelumarkkinoiden kehittymisen mahdollistajana on huomattava. Rajapintojen standardoinnilla esimerkiksi helpotettaisiin merkittävästi palveluntuottajien liittymistä verkkoyhtiöiden tietojärjestelmiin, mikä osaltaan edistäisi uusien palveluntuottajien markkinoille pääsyä. Tulevaisuudessa tietojärjestelmät on saatava paitsi toimi-



## 5. Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet

maan tehokkaasti keskenään myös tukemaan toimintamallia, jossa verkkotoimialan tehtävistä vastaavat useat eri tahot.

### 5.2 GDSS-innovoinnin tulosten hyödyntäminen

Muutokset aiheuttavat epäjatkuvuuskohtia, joihin miltei poikkeuksetta liittyy uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tästä seuraa, että muutosten sekä niihin liittyvien mahdollisuuksien tunnistaminen on usein avainasemassa kilpailuedun saavuttamiseksi oikea-aikaisella ja oikein suunnatulla palvelutarjonnalla. *Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa* -tutkimushankkeen yhteydessä järjestetty GDSS-innovoinnin tavoitteena oli tunnistaa erityisesti sähköverkkotoimialaan vaikuttavia muutostekijöitä sekä arvioida niiden vaikutuksia siihen, miten verkkotoiminnot tulevaisuudessa organisoidaan. Osa innovointisession aikana tunnistetuista muutoksista on luonteeltaan sellaisia, että palveluntarjoajien on jo nyt kyettävä vastaamaan niiden aiheuttamiin haasteisiin, kun taas osa muutoksista vaatii toteutuakseen esimerkiksi vahvaa viranomaisohjausta tai teknistä läpimurtoa. GDSS-innovoinnin tuloksia voidaan edelleen hyödyntää pohdittaessa palveluntuottajien roolia ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia sähköverkkoalan kohtaamisissa muutoksissa.

Seuraavassa on kahden esimerkin avulla tarkastelu, millaisia uusia tarpeita sähköverkkotoimialan muutokset verkkoyhtiössä synnyttävät ja miten nämä tarpeet vaikuttavat palveluntuottajien toimintakenttään. Esimerkit on valittu sillä perusteella, että ne sisältävät sekä useita todennäköisinä pidettyjä muutoksia että niihin liittyy palveluntuottajan näkökulmasta kiinnostavia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Esimerkit liittyvät verkkotoimintojen kehittymiseen ja asiakasrajapinnan kehittämiseen.

#### 5.2.1 Esimerkki 1: Verkkotoiminnot

Kiristyvät käyttövarmuusvaatimukset ja ympäristömääräykset, avojohtoverkkojen rakentamisen kustannusten kasvu ja osaavan työvoiman saannin vaikeus sekä verkkoyhtiöiden kohtaamat tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset johtavat siihen, että jatkossa yhä suurempi osa sähkönjakeluverkoista rakennetaan maakaapeliverkkoina. Lisäksi vanhenevat verkot sekä energian ja sähkön käytön muutostrendit johtavat siihen, että lähivuosina on odotettavissa huomattava verkkojen rakentamisbuumi ja että verkot rakennetaan erilaisiksi kuin mihin toimialalla on vuosikymmenten aikana totuttu. Verkkojen kaapelointi tulee esi-

## 5. Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet

merkiksi koskettamaan sellaisiakin alueita, joilla kaapelointia ei perinteisesti ole pidetty kannattavana. Tämä vaikuttaa paitsi itse verkkojen rakentamiseen myös esimerkiksi jakeluverkkojen suunnitteluun, käyttöön ja kunnossapitoon.

Kaapeliverkkojen voimakkaasti yleistyessä verkkoyhtiöt ovat uudessa tilanteessa, jossa niiden päätettäväksi tulee, hankkivatko ne kaapeliverkkojen kokonaishallinnassa tarvittavan uuden osaamisen omaan organisaatioonsa vai hyödyntävätkö ne alalla toimivia erikoistuneita palveluntuottajia. Palveluntuottajakin ovat uuden tilanteen edessä, sillä verkkoyhtiöiden tarve on uusi, eikä palveluntuottajilla ole aikaisemmin ollut kannustinta kaapeliverkkojen kokonaishallinnan kehittämiseen. Palveluntuottajan tulevan liiketoiminnan kannalta tällaisen osaamisen kehittäminen on kuitenkin muuttuvassa tilanteessa ensiarvoisen tärkeää, sillä kaapeliverkkojen huomattavan yleistymisen myötä on odotettavissa ajojohtoverkkojen rakentamisen hiipuminen, joka puolestaan pienentää verkostourakoitsijoiden nykyisen liiketoiminnan volyyymia merkittävästi. Palveluntuottajan näkökulmasta kaapeloinnin kokonaishallinnan kehittämistä ja resursointia voidaan perustella sillä, että jatkossa konsepti on mahdollista tuotteistaa ja lisätä palveluntuottajan tuotevalikoimaan. Yksittäisten verkkoyhtiöiden näkökulmasta sen sijaan kaapeliverkkojen rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvien toimintojen ostaminen palveluna voi olla hyvinkin houkutteleva vaihtoehto sen sijaan, että ne itse lähtisivät rakentamaan kaikkea tarvittavaa osaamista alusta alkaen. Eriytyisesti pienillä verkkoyhtiöillä resurssikysymykset voivat uudessa tilanteessa kallistaa vaa'an palveluiden hankinnan puolelle, vaikka perinteisesti verkkojen rakentamista olisikin tehty omana työnä.

Myös muiden verkkotoimintoihin kohdistuvien muutosten vaikutuksia voidaan analysoida vastaavalla tavalla kuin kaapeliverkkojen yleistymistä sekä arvioida toisaalta palveluntuottajan mahdollisuuksia vastata verkkoyhtiöiden uusiin tarpeisiin ja toisaalta uuden liiketoimintamahdollisuuden kiinnostavuutta palveluntuottajan näkökulmasta. GDSS-innovoinnissa tunnistettujen verkkotoimintoihin vaikuttavien muutosten merkitystä palveluntuottajalle sekä arviot muutosten todennäköisyydestä vuoteen 2015 mennessä on esitetty alla olevassa taulukossa.

## 5. Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet

Taulukko 5-1. Palveluntuottajien innovatiivisia liiketoimintamahdollisuuksia verkkotoiminnassa. ↑↑ = suuri merkitys/suuri todennäköisyys, ↑ = merkityksellinen/todennäköinen, ↔ = neutraali, ↓ = vähäinen merkitys/pieni todennäköisyys, ↓↓ = ei merkitystä/ei todennäköinen.

Merkitys palveluntuottajalle	Tapahtuman todennäköisyys	Liiketoiminnan murroskohta, verkkotoiminta
↑↑	↑	Yli 12 h keskeytyksiä ei sallita jakeluverkoissa
↑↑	↑	Avojohtoverkot korvataan maakaapeilla
↑↑	↑↑	Verkonrakennustekniikka muuttuu vaativammaksi
↑↑	↑↑	Verkossa on entistä enemmän elektroniikkaa: verkkokomponenttien keskimääräinen elinikä lyhenee ja huoltotarve kasvaa
↑↑	↑	Äärimmäiset säätymiöt lisääntyvät
↑↑	↑	Verkkoinvestointien teknistaloudellinen pitoaika lyhenee
↑	↑↑	Työturvallisuusvaatimukset kiristyvät
↑	↑	Tiedonsiirron kustannukset putoavat
↑	↔	Tasasähköjärjestelmien todellinen kehitys
↑	↔	Sähkön laadun differointi (laatuluokat)
↑	↑↑	Loma-asuntojen sähkönkulutus kasvaa voimakkaasti
↑	↑↑	Ympäristövaikutusten analyysi laajenee: maisema, linnut jne.
↑	↑	Materiaaliteknologia kehittyy, verkkokomponenttien ikä nousee mutta ikäriskit kasvavat (uusia materiaaleja ei tunneta)
↑	↓	Puupylväät kielletään
↔	↑↑	Akkuteknologia kehittyy voimakkaasti (sähköautot ja varastot)
↔	↑↑	Elektroniikan hinta laskee
↔	↑↑	Maaseudun asutuksen väheneminen etenkin syrjäisillä alueilla
↔	↑	Metallit pysyvät kalliina

Palveluntuottajan näkökulmasta merkittävimpien muutosten nähdään liittyvän verkkojen rakentamisen muutoksiin. Tulos ei ole yllättävä, sillä verkkoliiketoimintaan liittyvä palveluntuotanto on nykyisin aktiivisinta nimenomaan verkostourakoinnissa, joten mahdolliset muutokset siinä, miten ja millaisia verkkoja rakennetaan, vaikuttavat voimakkaasti paitsi verkkoyhtiöiden tekemiseen myös nykyisten palveluntuottajien liiketoimintaan. Jos verkostorakentamisen volyymit samalla kasvat voimakkaasti, niin nykyisten palveluntuottajien uskotaan olevassa olevien resurssiensa ansiosta kykenevän parhaiten vastaamaan verkkoyhtiöiden tarpeisiin edellyttäen, että palveluntuottajat itse kykenevät sopeuttamaan toimintansa muuttuneeseen tilanteeseen. Uusiakin toimijoita alalla nähtäneen, mutta ensivaiheessa niiden toiminta painottunee varsinaisen kaapeliverkkorakentamisen aliurakointiin, kuten esimerkiksi maanrakennustöihin. Kaapeliverkkorakentamisessa muun muassa kaapelipäätteiden ja -jatkosten tekeminen sekä testaukset säilyvät sähköteknisenä työnä, mutta kaapeleiden maahan laittamisessa ei sähkötekniistä osaamista tarvita, mikä helpottaa aliurakoitsijoiden markkinoille tuloa.

### 5.2.2 Esimerkki 2: Asiakasrajapinta

Asiakasrajapinnan kehittämiseen liittyvät muutokset poikkeavat esimerkiksi verkkotoimintaan kohdistuvista muutoksista siinä, että ne nähdään huomattavasti epämääräisempinä. Asiakasrajapinnan kehittämisen tarpeesta ollaan yksimielisiä, mutta älykkään interaktiivisen asiakasrajapinnan käytännön toteutusmallit ovat vielä hämärän peitossa. Ei ole myöskään olemassa yhtä näkemystä siitä, kenen vastuulla asiakasrajapinnan kehittämisen viime kädessä tulisi olla, eivätkä tähän ole vielä lainsäätäjät tai viranomaisensa ottaneet kantaa. Yleisesti kuitenkin uskotaan, että asiakasrajapinnan toiminnallisuuteen tulee jatkossa kohdistumaan huomattavasti nykyistä enemmän vaatimuksia.

Ensi vaiheessa uudet asiakasrajapintaan kohdistuvat vaatimukset liittyvät ensisijaisesti erilaisten energian kulutuksen seurantaan ja energiansäästöön liittyvien palveluiden tarjoamiseen asiakkaille. Uudet energiapalvelut ovat näin ollen luonteeltaan operatiivisen toiminnan kuluja kasvattavia, mikä saattaa osaltaan selittää verkkoyhtiöiden haluttomuutta niiden kehittämiseen, sillä sähköverkkoliiketoiminnan nykyinen sääntelymalli edellyttää verkkoyhtiöiltä ennen kaikkea operatiivisten kulujen karsimista. Toisaalta verkkoyhtiö on kuitenkin se taho, joka teknisessä mielessä tarjoaa alustan erilaisten energiapalvelujen kehittämisellä, sillä verkkoyhtiöllä on ainoana sähkömarkkinoiden osapuolena kiinteä suhde verkkoon liittyneeseen asiakkaaseen ja asiakkaan liityntäpisteen tekniset

## 5. Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet

asiat kuuluvat luontevimmin verkkoyhtiölle. Kyseessä on jossain määrin ns. muna–kana-ilmiö, sillä kukaan ei tällä hetkellä ryhdy kehittämään uusia energiapalveluita, koska tekniset valmiudet niiden toteuttamiseksi puuttuvat, ja teknisiä valmiuksia ei puolestaan lisätä ennen kuin sitä joltain sähkömarkkinoiden osapuolelta nimenomaisesti vaaditaan.

Asiakasrajapinnan kehittämiseen liittyvien tarpeiden ja erityisesti kehittämistyön käytännön toteutuksen tämänhetkinen epävarmuus heijastui jossain määrin myös GDSS-innovoinnin tuloksiin. Muutostarpeita tunnistettiin useita ja niiden toetutumiseen uskottiin, mutta selkeää näkemystä siitä, kenen liiketoimintaa uusiin tarpeisiin vastaaminen on, ei osallistujien keskuudessa ollut. Mahdollisia toimijoita ovat esimerkiksi verkkoyhtiöt, sähkönmyyjät, nykyiset palveluntuottajat sekä alalle tulevat kokonaan uudet toimijat. Nähtäväksi jää, miten liikellelähtö asiakasrajapinnan kehittämisessä lopulta tapahtuu ja kenen liiketoimintaan asiakasrajapinnan hallinnointi tulee jatkossa olemaan. GDSS-innovoinnissa tunnistettujen asiakasrajapinnan kehittämiseen liittyvien muutosten merkitys palveluntuottajalle sekä arviot muutosten todennäköisyydestä vuoteen 2015 mennessä on esitetty alla olevassa taulukossa.

## 5. Palveluntuotannon uudet liiketoimintamahdollisuudet

Taulukko 5-2. Palveluntuottajien innovatiivisia liiketoimintamahdollisuuksia loppuasiakasrajapinnassa. ↑↑ = suuri merkitys/suuri todennäköisyys, ↑ = merkityksellinen/todennäköinen, ↔ = neutraali, ↓ = vähäinen merkitys/pieni todennäköisyys, ↓↓ = ei merkitystä/ei todennäköinen.

Merkitys palvelun tuottajalle	Tapahtuman todennäköisyys	Liiketoiminnan murroskohta, asiakasrajapinta
↑↑	↑↑	Sähkön käyttäjien ympäristötietoisuus kasvaa luoden energiatehokkuuspalveluille kysyntää
↑	↑↑	Laajakaistainen Internet siirtyy jokaisen taskuun (kännykkään)
↑	↑	Tiedonsiirron kustannukset putoavat
↑	↑↑	Kuormanohjauspalvelut yleistyvät
↑	↑	Energian säästöön liittyvät palvelutoiminnot säädetään pakollisiksi
↑	↑	Ympäristö-, energia- ja hiilijalanjälkiraportointi kuuluu kaikkien yritysten arkipäivään
↑	↑	Akkuteknologia kehittyy voimakkaasti (sähköauto)
↑	↔	Sähkön laadun differointi loppuasiakkaalle (laatuluokat)
↔	↑↑	Säätämätön ja ennustamaton tuotanto lisääntyy, jolloin tarpeet kysynnänjoustolle lisääntyvät
↔	↑	Tuulivoiman, aurinkoenergian ym. lisääntyessä säätövoiman ja energiavarastojen tarve lisääntyy
↔	↔	Tarjolla mukana kuljetettavat sähköliittymät
↔	↔	Sähkölaitteiden kyky palautua sähkökatkoista heikkenee
↔	↑↑	Kodeissa käytetään entistä enemmän elektroniikkaa
↓	↑	Yhä suurempi osa kotitalouksien laitteista on akku-käyttöisiä

### **5.3 Yhteenveto liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta**

Sähköverkkotoimialalla on näköpiirissä monia muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan muun muassa siihen, miten ja millaisia verkkoja tulevaisuudessa rakennetaan, miten verkkoliiketoiminnan toiminnot organisoidaan ja millaisia palveluita sähkökäyttäjille tarjotaan. Osa muutoksista on luonteeltaan sellaisia, että niiden kaupallinen hyödyntäminen ei kuulu verkkoyhtiöiden ydinosaan piiriin. Tällöin on luonnollista pohtia, syntyykö palveluntuottajan näkökulmasta uusia asiakastarpeita ja mikä on palveluntuottajan rooli muutosten aiheuttamiin haasteisiin vastaamisessa. Tunnistamalla muutosten aiheuttavat voimat voidaan arvioida mahdollisesti syntyviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tunnistamisen jälkeen seuraava askel on pohtia, miten merkityksellinen muutos on liiketoimintapotentiaaliltaan. Verkkoyhtiölle euromääräisesti pieni mahdollisuus voi osoittautua kannattavaksi palveluntuottajan näkökulmasta, kun toiminta monistetaan useampaan kohteeseen tai löytyy mahdollisuus hyödyntää samoja resursseja useampaan kertaan. Jako verkkoyhtiöiden ja palveluntuottajan tehtäviin ei aina ole itsestään selvä, vaan uuden liiketoimintapotentiaalın hyödyntäjät voivat tulla myös toisilta toimialoilta. Tällainen tilanne voisi olla mahdollinen, jos muutos tapahtuu nopealla aikataululla ja palveluntuottajan palvelu on helposti monistettavissa toiselta toimialalta. Uuteen liiketoimintaan tarttumisen edellyttää vahvaa uskoa tulevaisuuden kehitykseen. Vaikka murros nähtäisiin todennäköisenä, voi murroksen todennäköisyyteen vaikuttaa monia tekijöitä, kuten lainsäädäntö tai teknisen kehityksen nopeus.

## 6. Yhteenveto

Sähköverkkotoimialalla ostopalveluita käytetään ensisijaisesti verkstourakoinnissa sekä sähköverkkojen käyttöön ja kunnossapitoon liittyvissä toiminnoissa. Myös erityisesti energiamittareiden massavaihdot ovat nykyisin usein kokonaan ostopalveluina hankittavia toimintoja. Sen sijaan esimerkiksi erilaiset verkon suunnitteluun liittyvät toiminnot toteutetaan edelleen pääasiassa verkkoyhtiöiden omana työnä. Toimintamallina ostopalveluiden käytön uskotaan kuitenkin lähivuosina merkittävästi yleistyvän verkkotoimintaan liittyvissä toiminnoissa kautta linjan.

### 6.1 Ostopalveluiden hankinnan toteutustavan merkitys

Ostopalveluiden käytön toteutusmallit sähköverkkoalalla voidaan jakaa kahteen kategoriaan: sisäiset ostot ja täydellinen ulkoistaminen. Ensin mainittuun kategoriaan kuuluvat palveluiden hankinnat seuraavilta tahoilta:

- ostot verkkoyhtiöön kuuluvalta, sisäisesti eriytetyltä tulosvastuulliselta liiketoimintayksiköltä (esim. kunnossapitoyksikkö),
- ostot verkkoyhtiön itsensä omistamalta tytäryhtiöltä (esim. urakointiyhtiö),
- ostot verkkoyhtiön kanssa samaan konserniin kuuluvalta palveluntuottajalta (esim. konsernin asiakaspalveluyksikkö).

Täydellinen ulkoistaminen puolestaan on kyseessä silloin, kun palveluita ostetaan itsenäiseltä, päätöksenteoltaan verkkoyhtiöstä riippumattomalta palveluntuottajalta. Täydellistä ulkoistamista puoltaa se, että sillä katsotaan päästävän ostopalveluiden käytössä parempaan lopputulokseen kuin sisäisillä ostoilla. Lähivuosina suuntana näyttäisikin olevan entistä enemmän siirtyminen kohti itsenäisten palveluntuottajien käyttöä ostopalveluita hankittaessa. Tämä tukee sitä havaintoja, että sisäisen tilaaja-toimittaja-mallin käytön ajatellaan olevan pi-



## 6. Yhteenveto

kemmin välivaihe matkalla kohti täydellistä ulkoistamista kuin lopullinen tavoitetila. Syystä tai toisesta sähköverkkoalalla kyseisestä toimintamallista on kuitenkin joissakin tapauksissa tullut jokseenkin pysyvä olotila. Osittain syynä voi olla kuntaomistajuuden dominanssi sähköverkkoalalla ja siitä mahdollisesti aiheutuva poliittinen puuttuminen verkkoyhtiöiden toimintojen organisointiin.

### 6.2 Ostopalveluiden käytön kehityspolku

Ostopalveluiden käytön liikkeelle lähdössä sähköverkkoalalla on nähtävissä kaksi selvästi erottuvaa aktiivista jaksoa, joista ensimmäinen osui 1990-luvun puolenvälin tienoille ja toinen 2000-luvun vaihteeseen. Molemmille jaksoille olivat ominaisia myös laajamittaiset energiayhtiöiden omistukselliset uudelleenjärjestelyt, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa myös verkkoliiketoiminnan toimintojen uudelleenjärjestelyjen käynnistymiseen. Viiden viime vuoden aikana kokonaan uusia liikkeellelähtöjä ostopalveluiden käytössä on nähty vain harvakseltaan. Niissä yrityksissä, joissa ostopalvelut on jo aikaisemmin otettu käyttöön joissakin toiminnoissa, toimintamalli on kuitenkin laajentunut kattamaan yhä uusia toimintoja.

Ostopalveluiden käytön ensivaiheessa liikkeelle on lähdetty hankkimalla erityisesti verkostourakointiin liittyviä toimintoja palveluna, mikä onkin luonnollinen ensimmäinen askel, koska urakoinnissa projektit ovat tyypillisesti selkeästi määriteltävissä ja ne voidaan irrottaa muusta toiminnasta ilman, että kriittiset tietovirrat katkeavat. Vastaavasti esimerkiksi verkkojen käyttöön ja kunnossapitoon liittyvissä toiminnoissa palveluiden sisällön määrittely on huomattavasti vaikeampaa.

### 6.3 Ostopalveluiden käytön hyödyt ja riskit

Ostopalveluiden käytöllä on tyypillisesti tavoiteltu toimintaan lisäresursseja sekä parempaa kustannusten hallintaa. Myös halu keskittyä omaan ydinliiketoimintaan on vaikuttanut verkkoyhtiöiden päätöksiin siirtyä käyttämään ostopalveluita. Ostopalveluita käyttäneet verkkoyhtiöt ovat olleet pääosin tyytyväisiä valitsemaansa toimintamalliin ja kokevat saavuttaneensa ostopalveluiden käytölle asetamansa tavoitteet. Haastatellut yritykset saavuttivat kustannussäästöjä ja toiminnan laadun katsottiin parantuneen varsinkin siinä vaiheessa kun ulkoistaminen on tapahtunut täydellisesti ja mahdolliset takalautasopimukset ovat päättyneet.

Palvelumarkkinoiden mahdollinen toimimattomuus koetaan yhdeksi merkittäväksi ostopalveluiden käyttöön liittyväksi riskiksi. Toimivuuden kriteerinä voidaan pitää sitä, että markkinoilla on riittävästi vaatimukset täyttäviä palveluntuottajia, joiden joukosta verkkoyhtiö voi valita toimittajansa. Kilpailun varmistamiseksi vaatimukset täyttäviä toimijoita tulisi olla vähintään kolmesta neljään kappaletta. Toistaiseksi riski toimittajien lukumäärän pienentymisestä ei ole realisoitunut tutkimuksen kohdeyrityksissä. Toinen merkittävä ostopalveluiden käyttöön liittyvä riski on toimintoon liittyvien kriittisten tietovirtojen katkeaminen – tästä on kokemuksia esimerkiksi jakeluverkkojen rakentamisessa.

Ostopalveluiden käyttöön siirtyminen on luonteeltaan oppimisprosessi, jossa ensimmäinen hankinta on usein vasta harjoittelua tulevaa varten. Kattava ja ajantasainen sähköinen dokumentointi tukee organisaation oppimista. Ostopalveluiden käytön alkuvaiheelle on ominaista, että palveluita pilkotaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi kuin mikä on lopullinen tavoite kilpailutettavien palvelukokonaisuuksien koon suhteen. Tätä kautta opetellaan sekä palveluiden tuotteistamista että hankitaan arvokasta tietoa niihin liittyvistä kustannuksista. Palvelujen tuotteistaminen palvelee yritystä myös siinä tapauksessa, ettei ostopalveluiden käyttöön lopulta päädytä, koska omien prosessien tuntemus ja ymmärrys kustannusten kohdistumisesta tehostaa toimintaa. Ne yritykset, joissa ostopalveluita käytetään laajasti eri toiminnoissa ja ostopalveluiden käytöstä on kertynyt kokemusta jo useiden vuosien ajalta, nimeävät usein yhdeksi keskeiseksi tavoitteekseen jatkossa entistä suurempien palvelukokonaisuuksien hankinnan yhdellä kilpailutuksella.

## 6.4 Onnistunut ostopalveluiden hankinta

Ensimmäinen kriteeri onnistuneelle ostopalveluiden hankinnalle on toimivien palvelumarkkinoiden olemassaolo. Toinen onnistumisen edellytys on ostopalveluiden käyttöön siirtymisen huolellinen suunnittelu. Tähän kuuluu paitsi itse hankintaprosessin suunnittelu myös riittävän tietämyksen hankkiminen oman toiminnan kustannuksista. Ostopalveluiden käyttöön siirtyminen edellyttää myös valmiutta tehdä uuden toimintamallin vaatimat organisatoriset ja henkilöstöön liittyvät muutokset. Lisäksi on huolehdittava ostopalvelujen käytön kustannus- ja laatuvaikutusten seurannan järjestämisestä. Ostopalveluiden käyttöön siirryttäessä on varmistettava, että organisaation käyttämät tietojärjestelmät saadaan tukemaan uutta toimintamallia. Pahimmillaan suljetut tietojärjestelmät voivat muodostua esteeksi tehokkaalle ostopalveluiden käytölle.

## 6. Yhteenveto

Erityisesti sopimuksen laatimiseen liittyvä haaste on palveluiden sisällön riittävän tarkka määrittely – sekä tilaajan että toimittajan on ymmärrettävä hankinnan kohteena oleva palvelu samalla tavalla. Toisaalta liian tarkkaa määrittelyä pitää kuitenkin pyrkiä välttämään, sillä pahimmillaan se estää tehokkaasti palveluntuottajaa kehittämästä toimittamaansa palvelua. Samalla menetetään yksi keskeinen ostopalveluiden käytön potentiaalinen hyöty – mahdollisuus hyödyntää palveluntuottajan kautta alan parhaita käytäntöjä. Ostopalveluita käytettäessä sopimus on keskeinen väline, jolla luodaan palveluntuottajalle kannustimet ja mahdollisuus toiminnan kehittämiseen. Verkkoyhtiön kannattaa myös tarkkailla, miten se omalla toiminnallaan voi vaikuttaa palveluntuottajan toimintaedellytyksiin ja palvelun laatutasoon ja kustannuksiin.

### 6.5 Sähköverkkoalan toimintaympäristön muuttuminen

Sähköverkkotoimialalla ostopalveluiden käytön kehittyminen on edennyt pitkälti siten, että verkkoyhtiöiden jo olemassa olevia toimintoja on ryhdytty hankkimaan palveluna. Kokonaan uusia toimintoja, joita on suoraan alettu hankkia palveluna, on alalle tullut harvakseltaan; parhaimpina esimerkkinä kenties taseselvitys, jota alettiin edellyttää verkkoyhtiöiltä sähkömarkkinoiden avaamisen yhteydessä 1990-luvun puolivälissä. Lähivuosina tilanne kuitenkin muuttunee rajustikin koko energia-alan kehitystä ohjaavien trendien vaikutuksesta. Palveluntuottajan näkökulmasta avainasemassa on tunnistaa verkkoyhtiöiden liiketoimintaan vaikuttavat trendit, jotta kyetään ajoissa valmistautumaan niiden myötä syntyviin uusien palveluntuotannon liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Esimerkiksi muutokset (käyttövarmuus, katastrofiriskittömyys) verkkojen rakentamistavoissa vaikuttavat merkittävästi alalla jo toimivien palveluntuottajien liiketoimintaan, olipa kyseessä sitten verkkojen rakentaminen tai niiden käyttö ja kunnossapito. Nykyiset toimijat lienevät kuitenkin vahvoilla markkinoita uudelleen jaettaessa edellyttäen, että ne tunnistavat muuttuneet asiakastarpeet ja kehittävät omaa osaamistaan vastaavasti. Toinen esimerkki muutosten vaikutuksista ovat energiankäytön tehostamisen ympärille syntyvät uudet palvelut. Tämä voi avata palveluntuottajille uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi asiakasrajapinnan teknisen infrastruktuurin (pienimuotoinen tuotanto, sähkövarastot, tehoelektroniikka, älykkäät energiamittarit) rakentamisessa ja ylläpidossa sekä asiakkaille tarjottavien energiapalvelujen kehittämisessä.

## 6.6 Johtopäätökset

Hankkeen keskeisimpiä havaintoja on, että ostopalveluiden käyttö parantaa tehokkuutta – muuten toimintamalli olisi tuskin yleistynyt. Toinen havaittu seikka on, että verkkoliiketoiminnassa julkisen ja yksityisen liitto toimii (public – private partnership). Palveluntuottajan pitää olla riippumaton, jotta ostopalvelulla saavutetaan paremmat lopputulokset. Alla on esitetty lyhyt menestysresepti onnistuneelle palvelunostolle.

### Hoida nämä asiat kuntoon:

- ❖ Tiedä, mitä haluat ostaa – tuotteista palvelusi!
- ❖ Aseta ostettaville palveluille selkeät tavoitteet ja päätä, millä mittareilla seurata tavoitteiden toteutumista – varmista, että seuranta toteutuu myös käytännössä!
- ❖ Selvitä toiminnon kustannukset lähtötilanteessa – vaatii ainakin kahden vuoden aktiivisen seurannan
- ❖ Tunne omat prosessisi – varmista, ettei ulkoistaminen katkaise kriittisiä tietovirtoja
- ❖ Selvitä, mihin nykyiset tietojärjestelmäsi pystyvät ja miten niihin liittyminen käytännössä onnistuu ulkopuolisilta toimijoilta – ovathan rajapinnat avoimia?
- ❖ Jos tietojärjestelmäsi eivät tue ostopalveluiden käyttöä, vaadi tätä ominaisuutta tietojärjestelmätoimittajaltasi – jos vaatimuksiisi ei suostuta, vaihda toimittajaa.
- ❖ Varmista, että organisaatiossasi on tarvittavaa osto-osaamista – jos ei ole, niin konsultoi niitä joilla on

### Varo näitä sudenkuoppia:

- ❖ Älä tee takalautasopimuksia – jos ehdottomasti haluat tällaisen tehdä, niin kaksi vuotta on ehdoton maksimi
- ❖ Älä estä palveluntuottajaa kehittämästä toimintaa – jos osaat tehdä kaiken parhaiten itse, mikset jatka itse tekemistä?

## Lähdeluettelo

- Allen, S. & Chandrashekar, A. 2000. *Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning*. Business Horizons, March–April 2000.
- Bartle, J.R. & Korosec, R.L.. 1996. *Are city managers greedy bureaucrats?* Public Administration Quarterly; Spring 1996; 2, 1.
- Blomqvist, K., Kyläheiko, K. & Virolainen, V.-M. 2002. *Filling a gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefit-based analysis*. Int. J. Production Economics 79, s. 1–14.
- Brådd, A., Bergman, J.-P., Jantunen, A., Saksa, J.-M., Viljainen, S. & Partanen, J. 2008. *The strategic activities of electricity network operators within changing electricity distribution industry*. Int. J. Energy Technology and Policy, Vol. 6, No. 4.
- Harland, C., Brenchley R. & Walker H. 2002. *Risk in supply networks*. Journal of Purchasing & Supply Management 9 (2003), s. 51–62.
- Iloranta, K. 2008. Hankinnan onnistuminen ratkaistaan ennen kilpailutusta – miten parhaat yritykset toimivat. Julkisen sektorin hankinta-asiantuntijoiden ajankohtaisforum 5.11.2008, HAUS-kehittämiskeskus Oy.
- Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – Käsikirja ulkoistamisprosessista.
- Kraljic, P. 1983. *Purchasing must become supply management*. Harvard Business Review, 61 (5), s. 109–117.
- Kremic, T., Tukul, O.I & Rom, W. 2006. *Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decisions factors*. Supply Chain Managements: An International Journal 11/6, s. 467–482.
- Kulmala, H. I., Ojala, M., Ahoniemi, L. & Uusi-Rauva, E. 2006. *Unit Cost Behavior in Public Sector Outsourcing*. International Journal of Public Sector Management. Vol. 19(2), s. 130–149.

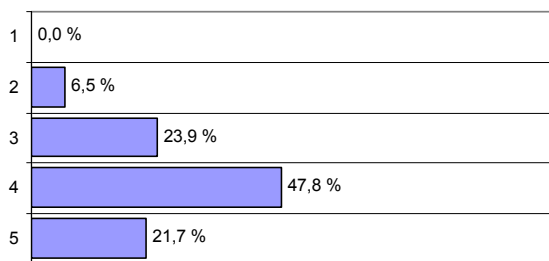
- McIvor, R. 2000. *A practical framework for understanding the outsourcing process*. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5, No. 1, s. 22–36.
- McIvor, R. 2005. *The outsourcing Process – Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge University Press. 326 s.
- McIvor, Ronan. 2008. *What is the right outsourcing strategy for your process?* European Management Journal 26, s. 24–34.
- Naula, T, Ojala, L. & Solakivi, T. 2006. *Logistiikkaselvitys 2006. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 35/2006*. Edita Publishing Oy. 138 s.
- Olsson, U. & Espling, U. 2004. *Part I. A framework for partnering for infrastructure maintenance*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 10, 4.
- Patrick, R. 2002. *Alternative Service Delivery Models*. American Water Works Association Journal, Apr. 2002, 94, 4.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu*. Suomentanut Maarit Tillman. Weilin+Göös. 648 s.
- Power, M., Bonifazi, C. & Desouza, K. C. 2004. *The ten outsourcing traps to avoid*. Journal of Business Strategy, Vol. 25, No. 2.
- Rothstein, A.J. 1998. *Outsourcing: An accelerating global trend in engineering*. Engineering Management Journal, Vol. 10, No. 1, March 1998.
- Toivonen J., Trygg P., Antila S., Mäkinen A., Järventausta P., Mäenpää T., Nyrhilä V., Saaristo H. & Mattsson J. 2005. *Sähköyhtiöiden tietojärjestelmäkartoitus*. Tampereen teknillinen yliopisto, Sähkövoimatekniikan laitos, Tutkimusraportti. 56 s.
- Turban, E., McLean, E. & Wetherbe, J. 2002. *Information Technology for Management*. 3. p. John Wiley & Sons. 771 s.
- Wester, P., Smit, J.J. & Groot, E.R.S. 2001. *Outsourcing maintenance processes in electricity utilities*. CIRED2001, Conference Publication No. 482.
- Väre, T., 2007. *Verkkotietojärjestelmiin perustuvan palveluliiketoiminnan kehittäminen*. Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, Sähkövoimatekniikan laitos. 99 s.



## Liite 1: Varmennuskysely verkkoyhtiöille

Verkkoyhtiöille ja palveluntuottajille suunnattujen kyselytulosten perusteella koottiin joukko väittämiä ostopalvelujen käytön tulevaisuuden kehityssuunnasta, joita verkkoyhtiöitä pyydettiin arvioimaan. Alla on esitetty kyselyn tulokset.

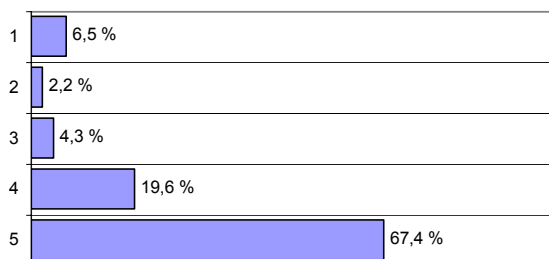
1. Ostopalveluiden käyttö sähköverkkoliiketoiminnassa tulee merkittävästi lisääntymään vuoteen 2015 mennessä.



(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 3,9)

2. Liiketoimintasuunnittelu ja jakeluverkkojen strateginen suunnittelu tulevat säilymään verkkoyhtiöiden ydintoimintona.



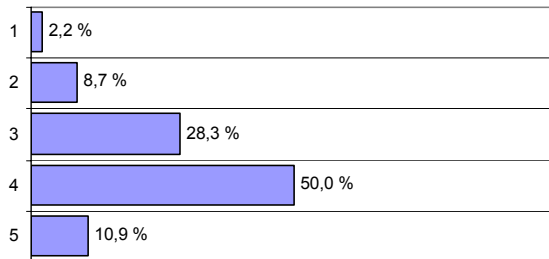
(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 4,4)



## Liite 1: Varmennuskysely verkkoyhtiöille

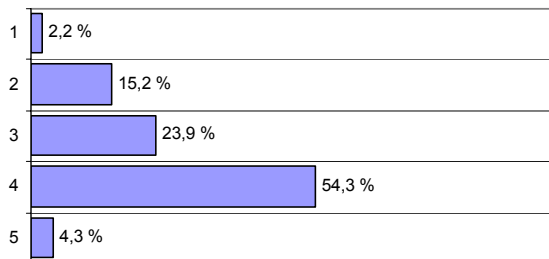
### 3. Ostopalveluiden käyttö parantaa tehokkuutta.



(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 3,6)

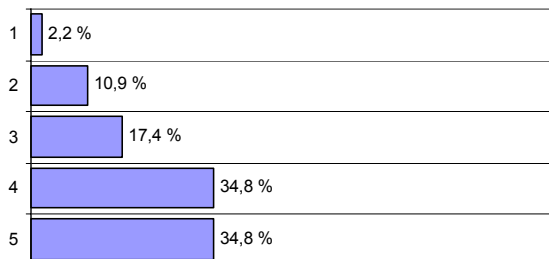
### 4. Tärkein syy ostopalveluiden käytölle on parempi kustannusten hallinta.



(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 3,4)

### 5. Merkittävin riski ostopalveluiden käytössä on huonosti toimiva palvelumarkkina.

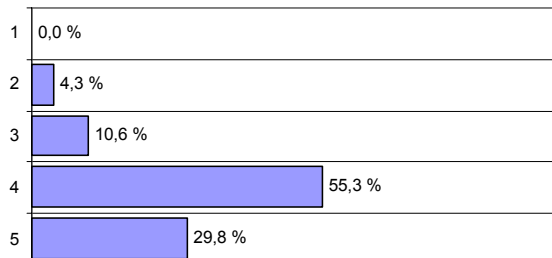


(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 3,9)

## Liite 1: Varmennuskysely verkkoyhtiöille

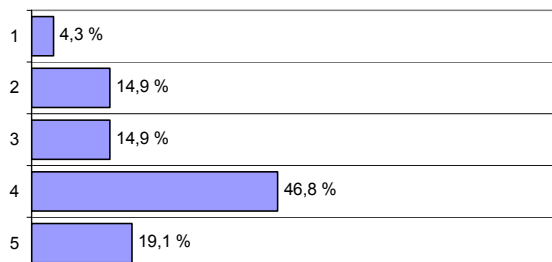
6. Ostopalveluiden käytön onnistuminen edellyttää, että verkkoyhtiö voi valita palveluiden toimittajansa 3- 4 vaatimukset täyttävän palveluntuottajan väliltä.



(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 4,1)

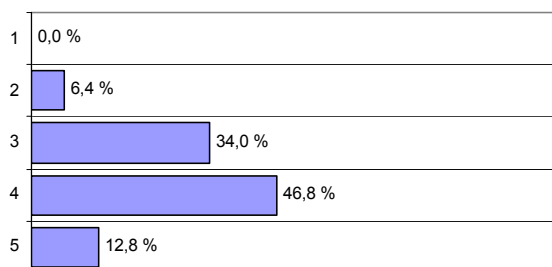
7. Suljetut tietojärjestelmärajapinnat voivat muodostua esteeksi tehokkaalle ostopalveluiden käytölle.



(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 3,6)

8. Verkkoyhtiöt tulevat jatkossa hankkimaan ostopalveluita enimmäkseen konsernin ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

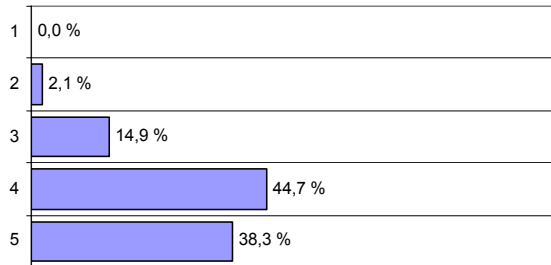


(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet: \*  
46 (ka: 3,7)

## Liite 1: Varmennuskysely verkkoyhtiöille

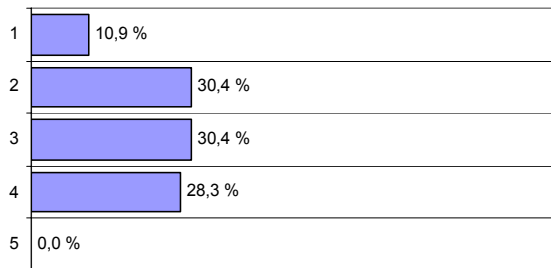
9. Osto-osaaminen on verkkoyhtiöille tärkein edellytys ostopalveluiden onnistumiseksi.



(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
46 (ka: 4,2)

10. Tulevaisuudessa verkkoyhtiöllä on kussakin toiminnossa yksi kokonaisvastuullinen sopimuskumppani, joka hallinnoi alihankintaverkoston.

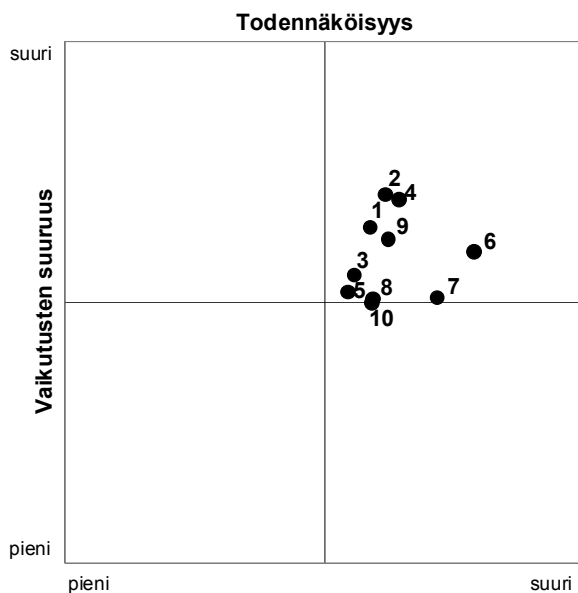


(1 = täysin eri mieltä,  
5 = täysin samaa mieltä)

Kysymykseen vastanneet:  
45 (ka: 2,8)

12. Arvioi tapahtumien todennäköisyyttä ja niiden vaikutusten suuruutta verkkoyhtiöiden liiketoimintaan ja sen organisointiin

Kysymykseen vastanneet: 46



1. Pien- ja keskijänniteverkkojen avojohtorakentaminen Suomessa vähenee merkittävästi vuoteen 2015 mennessä. (46)
2. Jakeluverkoissa ei sallita yli 12 tunnin keskeytyksiä. (45)
3. Kaupungistuminen kiihtyy ja haja-asutusalueilla kärsitään työvoimapulasta. (46)
4. Äärimmäiset sääilmiöt yleistyvät. (46)
5. Markkinapaikan kehittäminen on jakeluverkkoyhtiön keskeisiä tehtäviä. (46)
6. Vaatimukset ajantasaisen kulutustiedon ja erilaisen energian käyttöä koskevan informaation tarjoamisesta asiakkaille kasvavat. (46)
7. Kuluttajille pitää tarjota reaaliaikaista hintatietoa. (46)
8. Asiakkaan kuormanohjauspalvelut yleistyvät (tehon ohjaus, energiansäästö). (45)
9. Hajautetun tuotannon määrä jakeluverkossa lisääntyy lähivuosina huomattavasti. (46)
10. Sähköverkosta ladattavat sähköautot yleistyvät. (43)



## Liite 2: Verkkoyhtiöiden merkittävimpinä pitämät toimintokohtaiset hyödyt ja riskit tärkeysjärjestyksessä

Toiminto	Merkittävimmät hyödyt	Merkittävimmät riskit
<b>Yleissuunnittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>– Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista</li> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menetetään omaa ydinosaamista</li> <li>– Menetetään omaa osaamista</li> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> </ul>
<b>Verkosto-suunnittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>– Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> <li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> </ul>
<b>Maasto-suunnittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>– Parempi kustannustietoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> <li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> </ul>
<b>Rakennesuunnittelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>– Parempi kustannustietoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> <li>– Tilaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> </ul>

**Liite 2:** Verkkoyhtiöiden merkittävimpinä **pitämät** toimintokohtaiset hyödyt ja **riskit** tärkeysjärjestyksessä

<p><b>Verkosto-urakointi alueverkot</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>- Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>- Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>- Tilaaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> <li>- Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> </ul>
<p><b>Jakeluverkon ilmajohtorakentaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>- Parempi kustannustietoisuus</li> <li>- Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>- Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> <li>- Tilaaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> </ul>
<p><b>Jakeluverkon kaapeliverkkorakentaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>- Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>- Parempi kustannustietoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>- Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> <li>- Tilaaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> </ul>
<p><b>Sähköasema- projektointi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>- Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista</li> <li>- Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilaaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> <li>- Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>- Organisaatiossa ei ole toimintoon liittyvää osto-osaamista</li> </ul>
<p><b>Varastointi ja logistiikka</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>- Kustannussäästöt</li> <li>- Parempi kustannustietoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>- Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> <li>- Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> </ul>
<p><b>Valvomo- toiminnot</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kustannussäästöt</li> <li>- Toiminnan laadun parantuminen</li> <li>- Kiinteiden kulujen karsiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>- Tilaaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> <li>- Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> </ul>

**Liite 2: Verkkoyhtiöiden merkittävimpinä pitämät toimintokohtaiset hyödyt ja riskit tärkeysjärjestyksessä**

<b>Vikojen korjaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>– Kustannussäästöt</li> <li>– Kiinteiden kulujen karsiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> <li>– Tilaaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> </ul>
<b>Kuntotarkastus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>– Kustannussäästöt</li> <li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>– Toiminnan laadun parantuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> <li>– Tilaaja-toimittaja -suhde ei toimi odotetulla tavalla</li> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> </ul>
<b>AMR-mittaukset ja mittaus-tietokanta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kustannussäästöt</li> <li>– Uuden teknologian hyödyntäminen ilman omia investointeja</li> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> <li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> </ul>
<b>Energia-mittareiden massavaihto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li> <li>– Kustannussäästöt</li> <li>– Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista</li> <li>– Parempi kustannustietoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> <li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>– Toiminto on murroksessa, eikä ostopalvelujen käytön vaikutuksia voida varmuudella arvioida</li> </ul>
<b>Taseselvitys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>– Uuden teknologian hyödyntäminen ilman omia investointeja</li> <li>– Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> <li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li> <li>– Menetetään omaa osaamista</li> <li>– Valta siirtyy toimittajalle</li> </ul>
<b>Kunnonvalvonta-mittaukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uuden teknologian hyödyntäminen ilman omia investointeja</li> <li>– Kustannussäästöt</li> <li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li> <li>– Päästään hyödyntämään alan parhaita käytäntöjä/osaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Palveluntuottajien lukumäärä on liian pieni, jotta todellista kilpailua syntyisi</li> <li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li> <li>– Ei tunneta riittäväällä tarkkuudella kustannuksia, joita aiheutuu toiminnon tekemisestä omana työnä</li> </ul>



**Liite 2:** Verkkoyhtiöiden merkittävimpinä **pitämät** toimintokohtaiset hyödyt ja **riskit** tärkeysjärjestyksessä

<b>Asiakaspalvelu, kaupalliset asiat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li><li>– Kustannussäästöt</li><li>– Lisäresurssien saaminen helpottuu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tavoitellut kustannussäästöt jäävät toteutumatta</li><li>– Toimintoympäristön muutoksiin reagointi vaikeutuu, koska vastuu toiminnon tekemisestä on ulkopuolisella palveluntuottajalla</li><li>– Sopimuksessa on vaikea kuvata toimituksen sisältöä ja laatukriteereitä</li></ul>
<b>Asiakaspalvelu, tekniset asiat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kustannussäästöt</li><li>– Mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan</li><li>– Toiminnan laadun parantuminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tietojärjestelmiä ei saada tukemaan ostopalvelua</li><li>– Menetetään omaa ydinosaamista</li><li>– Palveluntuottajan toiminta vaikuttaa tilaajan imagoon</li></ul>

## Liite 3: GDSS-innovoinnin tuloksia

Lappeenrannan teknillisen yliopistolla järjestetyssä innovoinnissa hyödynnettiin ryhmäpäättöksenteon tukijärjestelmää, eli ns. GDSS-laboratoriota (Group Decision Support System). Tässä liitteessä on esitetty kaikki GDSS-innovoinnin aikana syntyneet ideat sekä niiden merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä kuvaavat äänestystulokset. Innovointisession tulokset palveluntuottajan uusiksi liiketoimintamahdollisuuksiksi on järjestetty aihealueittain sen mukaan, miten merkityksellinen tapahtuma on palveluntuottajalle. Merkitys palveluntuottajalle on arvioitu asteikolla 1...10, missä 1 on pieni merkitys ja 10 suuri merkitys. Tapahtuman todennäköisyyttä on arvioitu asteikolla 1...10, missä 1 on epä-todennäköinen ja 10 todennäköinen.

Hajautettu tuotanto	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Pienimuotoinen tuotanto lisääntyy (verkossa on paljon pieniä tuottajia)	8,70	0,67	7,30	1,49
Yksityishenkilöt/kotitaloudet haluavat tuottaa ja myydä sähköä myös itse	7,90	1,20	5,80	2,04
Voimakkaasti kannustavat syöttötariffit otetaan myös Suomessa käyttöön	7,40	2,01	7,90	1,45
Käyttökohteet tuottavat entistä suuremman osan tarvitsemastaan energiasta itse	6,50	2,27	5,70	1,64
Puolijohdeteknologia kehittyi: aurinkokennot halpenevat ja yleistyvät	6,30	2,45	7,50	2,01
Biokaasun tuotantoteknologia kehittyi	5,30	2,36	7,20	1,62
Pieniin sähkölaitteisiin tuodaan omaa sähköntuotantoa: aurinkokennokännnykät, dynamotaskulamput . . .	2,80	1,55	7,00	2,16

### Liite 3: GDSS-innovoinnin tuloksia

Verkkotoiminnot	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Yli 12 h keskeytyksiä ei sallita jakeluverkoissa	9,60	0,70	7,20	2,35
Avojohtoverkot korvataan maakaapeleilla	9,10	1,20	7,40	1,78
Verkonrakennustekniikka muuttuu vaativammaksi	8,70	0,82	8,30	0,95
Verkossa on entistä enemmän elektroniikkaa: verkkokomponenttien keskimääräinen elinikä lyhenee ja huoltotarve kasvaa	8,60	1,17	8,10	1,37
Äärimmäiset sääilmiöt lisääntyvät	8,30	2,11	6,90	2,13
Verkkoinvestointien teknistaloudellinen pitoaika lyhenee	8,20	1,69	7,10	1,66
Työturvallisuusvaatimukset kiristyvät	7,90	1,60	8,00	1,41
Tiedonsiirron kustannukset putoavat	7,50	2,01	7,60	2,80
Tasasähköjärjestelmien todellinen kehitys	7,30	1,16	5,10	1,91
Sähkön laadun differointi (laatuluokat)	7,10	1,60	5,50	2,07
Loma-asuntojen sähkönkulutus kasvaa voimakkaasti	6,70	1,34	8,30	1,57
Ympäristövaikutusten analyysi laajenee, esim. maisema, linnut . . .	6,70	1,77	8,00	1,56
Materiaalitekniologia kehittyy, verkkokomponenttien ikä nousee, mutta ikäriskit kasvavat (uusia materiaaleja ei tunneta)	6,50	1,35	6,70	1,89
Puupylväät kielletään	6,30	2,67	3,50	2,37
Akkuteknologia kehittyy voimakkaasti (sähköautot ja varastot)	5,90	2,51	8,00	1,56
Elektroniikan hinta laskee	5,90	2,08	8,70	0,82
Maaseudun asutuksen väheneminen etenkin syrjäisillä alueilla	5,40	2,07	8,20	1,14
Metallit pysyvät kalliina	5,10	2,51	7,70	1,34

**Liite 3: GDSS-innovoinnin tuloksia**

Palvelukonseptit	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Isännöintimalli	9,40	0,70	6,00	1,94
Erityyppisiä verkkoja pyritään rakentamaan ja pitämään kunnossa samoilla toimenpiteillä	8,90	0,74	7,70	1,42
Alalle tarvitaan uudet sopimus- ja riskienjakomallit	8,70	1,89	7,70	1,95
Muutostarpeet luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia verkkoliiketoiminnan uusissa rakenteissa	8,60	1,43	7,80	1,23
Elinkaarimalli verkkojen ylläpitoon ja optimointiin	8,50	0,85	8,20	1,03
Kasvat investoinnit haastavat urakoitsijat	8,50	1,27	7,40	2,01
Palvelujen tuotanto ketjuuntuu	8,30	1,25	8,80	0,63
Viranomaiset hakevat tehokkuutta kilpailusta: regulaatio pyrkii lisäämään kilpailua	8,30	1,06	6,90	1,37
Moniosaaminen lisääntyy	8,10	0,99	8,00	0,94
Verkkojen valvonta ja ohjaus keskittyvät	8,00	1,33	7,40	1,71
Rakennusaikaisen haitan pienentämiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota	7,70	1,49	7,50	2,46
IT-infra mahdollistaa valvomontoiminnan hajauttamisen	7,50	1,84	8,20	2,30
Multi-utilityt	7,40	1,43	6,20	1,99
Myyntiyhtiöt tarvitsevat tarkempia kulutustietoja verkkoyhtiöltä	7,10	1,37	8,60	1,07
Tavaran kuljettamisen kustannukset nousevat	6,20	2,20	8,10	0,99
Ydinvoimaloiden kaukolämpö pakottaa kaukolämpöverkot tehokkaampaan toimintaan	4,60	2,32	4,30	2,31

Organisointuminen	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Verkkoliiketoiminnan keskittyminen omistajuuteen	9,10	0,74	5,60	1,65
Verkot siirtyvät kasvamassa määrin pääomasijoittajien omistukseen	8,90	0,74	5,50	1,65
Jakeluverkon omistuspohjassa suuri rakennemuutos	8,50	0,53	5,60	1,71
Taloudellinen regulaatio tiukentuu	7,60	1,35	7,00	1,70
Paikalliset osuuskuntatoimintatyyppiset pienyhtiöt	6,90	1,79	4,40	1,78

### Liite 3: GDSS-innovoinnin tuloksia

Markkinaesteet ja uhat	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman * todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Epänormaali kilpailutilanne	8,70	0,82	7,00	2,94
Verkonrakennusurakoinnin markkinat vapautuvat liian hitaasti	8,70	1,83	7,20	2,15
Sopimusriskit, kuka kantaa vastuun?	8,00	1,83	6,50	1,58
Investointipäätöksiä viivytellään liian kauan	7,90	1,45	6,80	2,04
Investointikannusteet poistuvat regulaatiosta	7,80	1,69	3,90	1,52
Palveluntuottajat eivät hahmota kysynnän laajuutta/osaamistarvetta	7,70	1,95	6,10	1,73
Palvelutuotannon sopimusympäristö epäselvä	7,50	1,51	7,00	1,70
Asiakaspalvelun vaatimustason kasvua ei ymmärretä	7,40	1,65	5,90	2,08
Osaavan työvoiman puute	7,40	1,51	4,40	2,01
Tilaaajaorganisaation osto-osaaminen puutteellista	7,20	1,55	6,80	1,87
Ajaako kaupallisuus sähkön vaatiman ammattiosaamisen yli?	6,50	2,07	4,00	2,40

Energiamarkkinat	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Uudet regulaatiomallit palkitsevat enemmän verkkoyhtiön tehokkuudesta	8,00	1,05	8,00	1,15
Tuntipohjainen energian hinnoittelu	6,80	1,69	7,30	1,34
Sähkön vähittäismarkkinoilla siirrytään myyjävetoiseen malliin	6,70	1,89	5,40	2,01
Jakeluverkkoyhtiön tehtävä on luoda dynaaminen markkinapaikka sähkökaupalle	6,10	2,85	7,00	1,70
Pohjoismaiset vähittäismarkkinat	5,20	2,25	5,40	1,96

**Liite 3: GDSS-innovoinnin tuloksia**

Tietojärjestelmät	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Tietojärjestelmät kehittyvät, monimutkaisemmat arvoketjut ja tilaus-toimitukset tulevat helpommin hallittaviksi	8,50	1,08	8,10	1,37
Tietojärjestelmien hyödyntäminen täysimittaisesti	8,30	0,95	6,60	1,96
IT-infra mahdollistaa valvomontoinnin hajauttamisen	8,00	1,56	8,20	1,55
Tietojärjestelmien väliset rajapinnat standardoituvat	7,70	2,54	5,30	2,21
Verkkoliiketoiminta (sähköverkkojen hallinta) on entistä enemmän tiedon hallintaa → datan ja informaation jalostusasteen nostaminen	7,50	1,84	8,40	0,84
Asuntojen lämpöeristyksen parantuessa ja elektroniikan määrän lisääntyessä muiden lämmitysmuotojen (kaukolämpö, kaasu . . .) tarve vähenee	3,63	2,26	6,00	1,85

Muut	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Työvoiman hinta verrattuna muihin tuotantotekijöihin nousee → työ tehostuu	8,30	1,25	8,10	1,66
Asiat tehdään siellä missä ne kannattaa tehdä	8,20	1,14	7,40	0,97
Tietojärjestelmät vähentävät työvoimatarvetta	8,00	1,05	8,10	1,10
Energia-alan hype	7,22	1,48	6,56	2,07
Mihin tehokkuuden kautta säästyvät eurot menevät? Pelkästäänkö omistajalle?	6,56	3,09	7,00	2,60

Energian käyttö	Merkitys palveluntuottajalle		Tapahtuman todennäköisyys	
	Keskiarvo	Hajonta	Keskiarvo	Hajonta
Sähkön käyttö kasvaa	6,50	2,68	7,90	1,66
Energiankäyttö kokonaisuudessaan pienentyä	5,80	2,57	4,60	2,88
Led-tekniikka valaistuksessa → tehontarve?	5,60	2,55	8,40	0,52
Tarve jäähdyttää asuntoja kesällä lisääntyy	5,40	2,41	8,20	0,92
Energian kulutuksen kasvu tyrehtyy tai jopa alkaa laskea	4,60	2,55	5,00	3,16
Energian hinta nousee	4,50	2,12	9,00	0,67
Lämmitysjärjestelmien muutos vaikuttaa siirrettävän energian määrään	4,40	2,46	7,80	1,14
Asuntojen lämpöeristyksen parantuessa ja elektroniikan määrän lisääntyessä muiden lämmitysmuotojen (kaukolämpö, kaasu . . .) tarve vähenee	4,30	2,41	7,30	1,42
Kulutuselektroniikan energiatehokkuus paranee	3,60	2,17	7,90	0,88





Tekijä(t) Anna Aminoff, Ilmari Lappeteläinen, Jarmo Partanen, Satu Viljainen, Kaisa Tahvanainen, Pertti Järventausta & Petri Trygg		
Nimeke <b>Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa</b>		
Tiivistelmä Sähköverkkotoimialalla ostopalveluiden käyttö on kasvanut, ja verkkoyhtiössä on keskitytty tarkemmin omiin ydinprosesseihin. Erityisesti 1990-luvun puolivälissä ja 2000-luvun vaihteessa voidaan tunnistaa murroskohdat, jolloin kehitys oli poikkeuksellisen nopeaa. Tällä hetkellä ostopalveluiden käytössä on yrityskohtaisia eroja mutta erityisesti sähköverkkoyhtiöiden urakointi- ja kunnossapitotyöt ostetaan monesti verkkoyhtiöiden ulkopuolelta. Toimintoja, joita on vaikeampi erottaa muusta toiminnasta, kuten suunnittelutehtäviä, on puolestaan hankittu selvästi vähemmän ulkopuolelta. Verkkoliiketoiminnassa on monia erityispiirteitä, joilla on myös vaikutusta ostopalveluiden käyttöä koskeviin ratkaisuihin. Toimialalle on tyypillistä, että yritykset eivät ole täysin toisistaan riippumattomia omistuksen suhteen, mikä monimutkaistaa normaalia kilpailutilannetta markkinoiden toiminnassa. Palvelumarkkinoiden olemassaolo on edellytys palvelun hankinnalle, mutta toisaalta palveluntarjoajia ei ole, jos palveluita ei hankita. Sähköverkkotoimialan erityispiirteinä ovat myös kunnallisen omistajuuden vahva rooli ja verkkojen luonnollinen monopoliasema. Myös tietojärjestelmien keskeinen rooli on nähty alalla usein yritysten välisiä rajapintoja ohjaavaksi tekijäksi. Julkaisussa kuvataan ostopalveluiden käyttöön liittyviä yksityiskohtaisia tuloksia palvelukohtaisesti. Verkkoliiketoiminnan ostopalvelut jaetaan 18 eri toimintoon ja tulkitaan näiden pohjalta ostopalveluiden käyttöä yleisesti. Palveluiden hankintaa ohjaavat tavoitteet voivat vaihdella eri ostopalvelujen kohdalla. Päätösten taustalla ovat usein tehokkuuden ja laadun parantaminen. Kustannustavoitteiden lisäksi tavoitellaan monesti mm. omaan ydintoimintaan keskittymistä tai lisäresurssien saantia. Riskeinä nähdään mm. kilpailun puuttuminen markkinoilla tai kriittisten tietovirtojen katkeaminen. Lopulliset päätökset siirtyä ostopalveluiden käyttöön perustuvat odotettavien hyötyjen ja mahdollisten riskien yhteisvaikutukseen. Kokemukset ostopalveluiden käytöstä ovat positiivisia. Noin 90 prosenttia kyselyihin vastanneista verkkoyhtiöistä olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä ostopalveluiden käyttöön. Näyttäisi siltä, että vain poikkeustapauksissa tavoitteita ei saavutettaisi pidemmänkään ajan puitteissa. Ostopalveluiden käyttö edellyttää huolellista valmistelua onnistuakseen. Palveluntarjoajat ja verkkoyhtiöt ovat kokeneet, että ostopalveluiden hankintataidot ovat kehittyneet huomattavasti vuosien varrella. Hankinta edellyttää mm. tietämystä hankintaprosessista, -strategioista ja -menetelmistä sekä ymmärrystä kyseisen palvelun luonteesta ja sen vaikutuksesta muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Tärkeää on pohtia kustannuksiin ja laatuun sekä mm. tietojärjestelmäkysymyksiin liittyviä tekijöitä. Palvelun tuotanto ja hankinta edellyttävät yhteispeliä verkkoyhtiöltä sekä toimittajalta – puolin ja toisin. Monesti ostopalveluun siirrytään askel kerrallaan. Näin voidaan ehkäistä virheitä ja kasvattaa tietämystä hankintaan ja toimintoihin liittyvistä asioista. Toistaiseksi sähköverkkoyhtiöt ovat hankkineet ostopalveluina lähinnä sellaisia palveluita, joita ne aiemmin ovat itse tehneet, ja täysin uusia palveluja on syntynyt vähän. Tulevaisuuden verkkoliiketoimintaan tulevat vaikuttamaan myös alaa suuremmat megatrendit. Jatkossa energian käytön tehostamista tullaan vaatimaan samoin kuin häiriötöntä sähköjakelua kaikissa olosuhteissa. Kuten tähänkin asti myös tulevaisuudessa sähköverkkoliiketoimintaan tulevat vaikuttamaan poliittiset linjanvedot. Myös uhkakuvat ilmaston ääriolosuhteiden yleistymisestä saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa esimerkiksi maakaapeleiden suosimisena. Näillä tekijöillä tulee varmasti olemaan vaikutuksensa myös ostopalveluiden käyttöön ja ne saattavat synnyttää uutta liiketoimintaa palveluntuottajamarkkinoille.		
ISBN 978-951-38-7259-5 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> )		
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1455-0865 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> )		Projektinumero
Julkaisu-aika Helmikuu 2009	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivu- 101 s. + liitt. 14 s.
Projektin nimi		Toimeksiantaja(t)
Avainsanat distribution of electricity, service purchasing, outsourcing, service market		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374







Series title, number and  
report code of publication

VTT Research Notes 2462  
VTT-TIED-2462

Author(s) Anna Aminoff, Ilmari Lappeteläinen, Jarmo Partanen, Satu Viljainen, Kaisa Tahvanainen, Pertti Järventausta & Petri Trygg		
Title <b>Outsourcing services in electricity distribution network industry</b>		
Abstract <p>This report examines purchased services in the electricity distribution industry. The report is specially directed to readers working in the industry or otherwise interested in it. This report is a result of a research study that was done in 2008 by VTT, Lappeenranta University of Technology and Tampere University of Technology. The authors are thankful for funders and companies that made this research possible and provided lot of information and knowledge. We appreciate the participants in the steering group as well as the companies and people who answered to questionnaires, gave interviews and took part in GDSS-innovation session.</p> <p>In the business of electricity distribution the usage of purchased services has been increasing during the past years and network companies have focused more on their core business processes. There are a couple of peaks in the number of new purchasing decisions in the middle of the 90s and in the beginning of 2000. The most popular purchased services are network construction and maintenance services. On the other hand, many network planning related activities are still done in-house by the network companies, and are considered their core business.</p> <p>There are some industry specific factors that affect to the decision on wheatear or not to buy the service outside the company and how to cooperate with the suppliers. For instance, many network companies are owned by municipalities and many service providers are owned by the network companies. The former issue may sometimes bring local politics into the decision-making of the network companies. The latter issue, in turn, has an impact on the relationship between the customer and the supplier, and the infra-organizational issues may sometimes complicate the service purchasing process. Electricity network companies also have natural monopoly positions in their operating areas. To prevent the abuse of monopoly positions, the network companies are subjected to economic regulation. This affects their goals setting, for instance, regarding the cost of network construction and operation and required level of service, and these goals also influence the service providers' operations. There are also some operative issues that are especially critical when considering the interfaces of the companies in this business, such as the role of information systems in the electricity distribution network sector.</p> <p>The report presents research results of purchasing services in general level and also at the more detailed level of 18 different activities. Purchasing decision is a sum of expected benefits and potential risks that may occur. The most popular goals besides cost savings are interests of focusing on core business and getting additional workforce. The biggest risks are related to functioning of service markets and breakdown of the critical information flows. Companies evaluated that they were satisfied or very satisfied of purchasing the service in around 90 percent of the cases. There was also just a minimal margin of cases where the goals have not been reached.</p> <p>Both the network companies and the service suppliers think that the purchasing competence has increased remarkably in the network companies. The companies usually start buying smaller entities and step by step move towards bigger turn key services. The strategic and operative decisions made in the network companies have straight effect to the performance of a service provider. Cooperation should be open to both directions. So far, the companies have purchased services that they have been used to doing by themselves and quite few completely new services have come to support the network business. In future, some megatrends will come to influence this business and there is a chance that new business possibilities will emerge. The most obvious drivers are the increasing requirements to improve the efficiency of electricity usage and the ability to deliver electricity in all circumstances. Climate change can cause more storms and extreme weather conditions. The industry of electricity distribution will also be affected by the definitions of policy.</p>		
ISBN 978-951-38-7259-5 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> )		
Series title and ISSN VTT Research Notes 1455-0865 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> )		Project number
Date February 2009	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 101 p. + app. 14 p.
Name of project		Commissioned by
Keywords distribution of electricity, service purchasing, outsourcing, service market		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374



Sähköverkkoliiketoiminnassa ostopalveluiden käyttö, hankittujen palvelukokonaisuuksien laajuus ja palveluntuottajamarkkinat ovat kasvaneet huomattavasti, mutta tästä on olemassa ainoastaan vähän tutkimustietoa. Tämä julkaisu esittelee ostopalveluiden käyttöä tarkastelleen tutkimusprojektin tulokset. Tutkimuksen toteuttivat VTT, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhteistyössä vuonna 2008. Julkaisussa esitellään verkkoyhtiöiden ja palveluntuottajien kokemuksia ja tulevaisuuden näkymiä ja otetaan kantaa palvelunoston tehokkaisiin toimintamalleihin.