

PALVELUSUHTEIDEN JA VERKOSTO- JEN JOHTAMINEN JAKELUVERKKO- LIIKETOIMINNASSA

Pave-hankkeen loppuraportti

Hannu Makkonen
Rami Olkkonen
Jarmo Partanen
Kaisa Tahvanainen

27.01.2012
Turku

Alkusanat

Tämä raportti tarkastelee jakeluverkkoyhtiöiden ja sähkötekniisten palveluntarjoajien välisiä palvelusuhteita ja niiden johtamista. Raportti kokoaa yhteen vuoden 2011 aikana toteutetun PAVE (palveluverkosto) -tutkimushankkeen tulokset ja esittelee näistä tuotetut johtopäätökset. PAVE-hanke on Energiateollisuuden ST-poolin tilaama hanke ja on jatkoa vuonna 2009 tuotetulle Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa -hankkeelle. Raportti on suunnattu ensisijaisesti palveluntarjoajayritysten, verkkoyhtiöiden ja toimialaan läheisesti kytköksissä olevien sidosryhmien eritasoisissa johtotehtävissä työskenteleville henkilöille tarjoamaan toimialatasoista, jäsennettyä ja käytäntöä palvelevaa kuvausta palvelusuhteissa toimimisesta ja niiden johtamisesta toimialalla.

Koska toimialalla eri verkkoyhtiöt ja palveluntarjoajat ovat hyvin erilaisessa vaiheessa ulkoistettujen palvelujen käytössä, ja toisaalta, koska tutkimukseen osallistuneita yrityksiä on käsitelty anonymisti, esitetty kuvaus on ymmärrettävä eräänlaisena keskiarvoistuksena toimialalla vallitsevista palveluntarjoaja-verkkoyhtiösuhteista. Raportin käytännön hyödynnettävyyden lisäämiseksi tutkijat ovat raportoineet kattavasti myös tutkimuksessa sovelletun teoriataustan ja tätä vasten kuvatun toimialan analyysin. Toimiala-analyysi sisältää paljon lainauksia hankkeeseen tehdyistä haastatteluista ja suoraan puhetta toimintaan liittyvistä haasteista. Koska tässä raportissa on mahdollista käsitellä anonymisti erilaisia palvelusuhteisiin liittyviä herkempiäkin osa-alueita, on raporttiin sisällytetty laajasti ”toimialan ääntä”, jotta haastateltujen esittämät näkökulmat herättäisivät keskustelua ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi eri yhtiöissä ja liikesuhteissa.

Projektin pääurakoitsijana oli Turun kauppakorkeakoulu, josta hankkeeseen osallistuivat hankkeen vastuullinen johtaja professori Rami Olkkonen ja erikoistutkija Hannu Makkonen. Aliurakoitsijana hankkeessa oli Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto; professori Jarmo Partanen ja tutkijatohtori Kaisa Tahvanainen.

Hankkeen toteuttajat osoittavat lämpimän kiitoksensa hankkeen rahoittajille: Tekes (Serve-ohjelma), ST-pooli, Fortum Sähkönsiirto Oy, Empower Oy, hankkeeseen tutkimusaineistoa toimittaneelle Vattenfall Verkko Oy:lle, ja hankkeen johtoryhmälle, jossa tutkijanelikon lisäksi aktiivisesti ja ennakkoluulottomasti vaikuttivat Pertti Lindberg (Energiateollisuus ry), Osmo Huhtala (Fortum Sähkönsiirto Oy), Ville Tuominen (Empower Oy), Antti Jukarainen (ST-pooli/Headpower Oy), Martti Mäkiranta (Vattenfall Verkko Oy) ja Harri Salomäki (Vattenfall Verkko Oy). Ilman haastateltujen ja hankkeen seminaareihin osallistuneiden henkilöiden panosta palvelusuhteiden kehittämiseksi tätä hankkeessa tuotettua aineistoa ei olisi. Iso kiitos kaikille mukana olleille henkilöille!

Turussa 27.1.2012

Tekijät

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusprojektin tavoitteet, hyödyt, lähestymistapa ja metodi	7
1.1.1	Tavoitteet ja hyödyt	7
1.1.2	Lähestymistapa ja tutkimusmetodi	9
1.1.3	Raportin rakenne	11
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	12
2.1	Taloudellinen rationaliteetti ja sosiaaliset rakenteet liikesuhteiden taustaoletuksina	12
2.2	Vaihdantasuhteen sisältö- ja kontekstitekijät	15
2.3	Vaihdantasuhteiden tyypit	19
2.4	Erityyppiset vaihdantasuhteet sisältötekijöiden valossa	24
2.4.1	Markkinaehtoiset, kilpailutussuuntautuneet suhteet eli "kevyt sarja"	24
2.4.2	Keskittason vuorovaikutteiset resurssiriippuvuussuhteet eli "keskiraskas sarja"	25
2.4.3	Kumppanuussuhteet eli "raskas sarja"	27
3	TOIMIALAN PALVELUSUHTEIDEN EMPIIRINEN JÄSENNYS TUTKIMUSMALLIN MUKAISESTI	31
3.1	Palveluntarjoaja ja verkkoyhtiö arvontuottajina toimijaverkostoissaan	31
3.1.1	Resurssit ja kyvykkyydet liiketoiminnan kivijalkana	32
3.1.2	Toimijaverkosto verkkoyhtiö-palveluntarjoaja suhteen ympärillä	37
3.2	Vaihdanta palvelutoimittajasuhteessa	46
3.2.1	Ulkoinen markkinasuhte vs. sisäinen palveluntoimittaja	47
3.2.2	Vaihdettavat tuotteet ja palvelut	51
3.2.3	Perusbusiness ja kehitystyö	61
3.2.4	Tilaus- toimituskäyttäytyminen	65
3.2.5	Projektitoimittajat ja vuosisopimusurakoitsijat	75
3.3	Palvelutoimittajasuhteen infrastruktuuri	78
3.3.1	Rakenteellinen sidos	79
3.3.2	Sosiaalinen sidos	94
3.4	Makroympäristön vaikutus palveluntarjoajasuhteeseen	98
3.4.1	Palvelumarkkinoiden kehittyminen ja palveluntarjoajien keskinäinen kilpailutilanne	98
3.4.2	Kausivaihtelu	102
3.4.3	Toimialan teknologinen kehitys	103
3.4.4	Regulaatio	104

3.5	Palveluntarjoajan ja verkkoyhtiön tavoitteet ja sopeuttaminen ja koordinaatio palvelutoimittajasuhteessa	106
3.5.1	Osapuolten tavoitteet pitkällä ja lyhyellä aikavälillä palveluntarjoajasuhteessa ja muissa liiketoiminnan suhteissa.....	107
3.5.2	Koordinaatio ja sopeuttaminen palvelusuhteen johtamisessa.....	109
3.6	Suhteen lopputulemat.....	112
3.6.1	Suorituskykyyn liittyvät tulokset (koettu palvelun laatu, hinta)....	113
3.6.2	Kumppanuus ja psykososiaaliset palvelusuhteen lopputulemat	115
4	KUVAUKSET BENCHMARK-KOhteista	123
4.1	Telakan toimittajaverkoston johtaminen.....	123
4.2	Fira Oy ja palvelurakentamisen konsepti	125
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	130
5.1	Johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin.....	137
5.1.1	Millaisista ja minkä luonteisista toimittajasuhteista sähköverkkoverkkoyhtiöiden palveluntuottajaverkostot muodostuvat?	137
5.1.2	Miten palveluntuottajaverkostoja hallitaan ja ohjataan toimitusketjuissa?.....	141
5.1.3	Miten erityyppisissä suhteissa toimitaan, ja miten osapuolet kokevat keskinäisen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja saavutetut tulokset?	144
5.1.4	Voisivatko muiden alojen hyvät toimintatavat olla siirrettävissä energiatoimialalle?	146
5.1.5	Mitkä tekijät edistävät tai estävät palvelutoimittajasuhteiden toimivuutta? Miten erityyppisiä suhteita olisi johdettava tehokkaasti niin, että taataan hyvä tekninen ja toiminnallinen laatutaso ja osapuolten tyytyväisyys?	146
5.1.6	Miten hyvät käytännöt levitetään toimialalle, ja mitä työkaluja tarvitaan suhteiden ja verkostojen hallintaan?	152
5.2	Palvelusuhteen johtamisen mallit osapuolten näkökulmista energiatoimialalla	153
5.3	Lopuksi.....	157
	LÄHTEET.....	159
	LIITTEET	163

1 JOHDANTO

Kilpailun paine, informaatioteknologian kehitys, vaihdantakustannusten aleneminen sekä toiminnan tehostamispyrkimykset ovat ohjanneet yrityksiä keskittymään ydinosaamisalueihinsa ja ulkoistamaan muut liiketoiminnan edellyttämät toiminnot ja resurssit. Tämä viime vuosikymmeninä voimistunut kehityssuunta on pirstaloanut monia perinteisiä toimialoja ja synnyttänyt useista toimijoista ja näiden välisistä vaihdantasuhteista koostuvia strategisia arvoverkkoja (Möller, Rajala & Svahn, 2006).

Verkostoitumisilmiöön läheisesti kytkeytyvä toimittajasuhdekannan, ts. hankintatoimen, johtaminen on yritysten arvontuotantokyvyn kannalta keskeinen osaamisalue, johon esimerkiksi Tekes on panostanut Tuotantokonseptit -ohjelmallaan. Myös TEKESin Serve-ohjelman tavoitteena on palveluliiketoimintojen kehittäminen. Laatukeskuksen Margit Lindholmin mukaan monella suomalaisella yrityksellä hankintojen osuus liikevaihdosta voi olla peräti 70–80 prosenttia, minkä vuoksi hankintojen ja hankintatoimen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen on kiistaton. Muutaman prosentin tehostaminen hankinnan kokonaisuudessa voi näin ollen vaikuttaa yrityksen tulokseen huomattavasti enemmän kuin prosenttiyksikköinä omien kulujen vastaavansuuruinen pienentäminen. Potentiaalista huolimatta hankinnat eivät ole saavuttaneet strategisen toiminnan asemaa valtaosassa yrityksiä. Kustannusvaikutuksen lisäksi uutta tehokkuutta ja uusia innovaatioita voisi hakea ulkoisten partnereiden osaamisen tehokkaammalla hyödyntämisellä varsinkin, kun notkeus ja reagointinopeus ovat yhä tärkeämpiä yrityksen ja koko arvoverkon ominaisuuksia alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Energiateollisuus on hyvä esimerkki toimialasta, jonka perinteinen toimialarakenne on pirstoutunut jatkuvassa murroksessa lukuisien erikoistuneiden yritysten muodostamiksi arvoverkoiksi. Sähköverkkoyhtiöt ovat keskittyneet yhä vahvemmin omaisuuden hallintaan ja ulkoistaneet merkittävän osan liiketoiminnan tukipalveluista palveluyhtiöille. Sähköverkkoyhtiöiden liiketoiminnan tarvitsemia tukitoimia ja palveluita, kuten sähköverkkojen suunnittelua, rakentamista, käyttöä, valvontaa, kunnossapitoa ja korjausta on siirretty voimakkaasti säännellyltä energiatoimialalta vapaan kilpailun piiriin palvelusektorin hoidettavaksi (www.energia.fi; Salomäki 2009). Tämä ilmenee myös vuonna 2009 tehdystä Ostopalvelututkimuksesta (ks. Aminoff et al. 2009). Vuoden 2009 tilanne toimintojen hankinnan osalta on kuvattu alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Toimintojen pääasiallinen toteutustapa (Aminoff et al. 2009, 44)

Omana työnä	Ostopalveluna konsernin sisältä	Ostopalveluna
• Yleissuunnittelu • Verkostosuunnittelu • Maastosuunnittelu • Rakennesuunnittelu • Valvomotoiminnot • Asiakaspalvelu, tekniset asiat	• Kuntotarkastukset • Asiakaspalvelu, kaupalliset asiat	• Verkosto-urakointi, alueverkot • Jakeluverkon ilmajohtorakentaminen • Jakeluverkon kaapeli-verkkorakentaminen • Sähköasemaprojektointi • Varastointi ja logistiikka • Vikojen korjaus • AMR-mittaukset ja tietokanta • Energiamittareiden mas-savaihto • Taseselvitys • Kunnonvalvontamittaukset

Vuoden 2009 jälkeen ulkoistamiselle on siirretty myös joissain yhtiöissä aiemmin omana työnä tehtyjä suunnittelu- ja asiakaspalvelutoimintoja palveluntarjoajien hoidettavaksi. Sähköverkkojen hallinnointi ja niihin liittyvä palvelutoiminta ovat jo eriytyneet ja yhä vahvemmin eriytymässä toisistaan. Kehitys kohti yhä monimuotoisempia ja monimutkaisempia vuorovaikutteisia arvoverkkoja aiheuttaa uusia haasteita palveluhankinnan ja palvelutoimittajasuhteiden menestyksekkäälle johtamiselle. ***Tämän tutkimushankkeen keskiössä ovat juuri nämä sähköverkkoyhtiöiden ja palvelutoimittajien väliset vaihdantasuhteet ja verkostot ja niiden johtamishaasteet.***

Sähköverkkoyritysten näkökulmasta alihankintasuhdeiden johtamisessa on kysymys yrityksen ulkopuolelta hankittavien palvelujen tehokkaasta hallinnasta ja kehittämisestä yhdessä palveluja tuottavien yritysten kanssa. Suhdejohtamisen kannalta keskeinen haaste on tasapainoilu alihankkijasuhdeiden yhteistoiminnallisuuden ja markkinaehtois-tamisen välillä: missä määrin alihankkijoiden kanssa on liiketoiminnan kannalta järke-vää rakentaa toisiaan täydentäviä osaamisalueita, integroida toimintoja ja kehittää yh-teistoiminnallisia keskinäiseen arvonluontiin tähtääviä pysyviä vaihdantasuhteita (Var-go & Lusch 2004), kun toisena ääripäänä on etäisen suhteen tai kilpailevien suhteiden ylläpitäminen alihankkijoiden välisen avoimen kilpailun, jatkuvan paineen ja alhaisem-pien hintojen takaamiseksi (Gadde & Snehota, 2000, 305).

Palveluntuottajan näkökulmasta suhdejohtamisen tilanne on suurelta osin peilikuva: sähköverkkoyhtiöt ovat osa palveluntuottajien asiakaskuntaa, joka voidaan jakaa erilai-siin asiakkuuksiin ja asiakassuhteisiin. Tällöin asiakassuhdejohtamisen keskiössä on tavoiteltavien asiakkuuksien määrä ja tyyppi sekä se, missä määrin yhdessä asiakassuh-

teessa kehitettyä osaamista liittyen palvelun sisältöön, laatuun ja tuotantotapoihin voidaan hyödyntää muissa asiakassuhteissa ja muiden asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä (Axelsson & Wynstra, 2002, 214).

Kokemukset eri toimialoilta ja aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että pitkän aikavälin tasapainon löytäminen kahden suhdejohtamisen ääripään (yhteistyö-kilpailutus) välillä on haastava ja useista tilannekohtaisista tekijöistä, kuten toimialan ja tarjoaman luonteesta sekä vaihtoehtoisten tarjoamien ja toimittajien määrästä riippuvainen tehtävä. Näiden vaihdantasuhteen peruselementtien lisäksi myös useat muut tekijät, kuten esimerkiksi suhdejohtamiseen liittyvät osaamisvajeet, puutteelliset sopimukset, riittämätön vuorovaikutus tai vääränlaiset vuorovaikutustyyli, osapuolten risteävät intressit ja tavoitteet kumppanuuteen liittyen, riittämättömät kumppanuussuhteiden hoitamiseen osoitetut resurssit sekä yhteistyön kustannusten ja hyötyjen vaikea arvioitavuus ovat tekijöitä, jotka yleensä aiheuttavat ongelmia ja haasteita menestyksekkäälle suhdejohtamiselle (Halinen, 1997; Olkkonen, 2002).

Tämä tutkimushanke pyrkii osaltaan vastaamaan näihin haasteisiin ja ongelmiin erityisesti energiatoimialakontekstissa. Hanke on jatkoa Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston ja VTT:n Energiateollisuus ry:lle toteuttamaan hankkeeseen ”Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa”.

1.1 Tutkimusprojektin tavoitteet, hyödyt, lähestymistapa ja metodi

1.1.1 Tavoitteet ja hyödyt

Tutkimushankkeen yleisenä tavoitteena on tuottaa käytännönläheistä, tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa soveltamiskelpoista tietoa energiatoimialan palveluverkoston, erityisesti verkkoyhtiöiden ja palvelutoimittajien välisten keskeisten suhteiden johtamisesta. Tavoitteeseen pyritään analysoimalla verkkoyhtiöiden ja palveluntuottajien välisiä keskinäisiä vaihdantasuhteita, arvoverkkoja ja näiden johtamista. Tutkimushankkeessa tunnistetaan suhteisiin ja niiden johtamiseen liittyvät kriittiset tekijät, joiden avulla verkkoyhtiöiden ja palveluntuottajien välisten suhteiden johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää molempia osapuolia tyydyttävään suuntaan.

Tutkimushanke on pilkottu kolmeen osakysymysryppäeseen, joihin vastaamalla tavoitteet voidaan saavuttaa:

1) Millaisista toimittajasuhteista sähköverkkoverkkoyhtiöiden palveluntuottajaverkostot muodostuvat? Miten palveluntuottajaverkostoja hallitaan ja ohjataan toimitusketjuissa? Miten verkkoyhtiöiden palveluntuottajaverkoston kuuluvia suhteita voidaan luonteensa

puolesta luokitella? Miten erityyppisissä suhteissa toimitaan, ja miten osapuolet kokevat keskinäisen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja saavutetut tulokset?

2) Millaisia hyvin toimivia suhde- ja verkostojohtamisen konsepteja on kehitetty muilla toimialoilla (esim. kiinteistönhoito, talonrakennus)? Minkälaisia vastaavia kansainvälisiä tutkimuksia on tehty, ja minkälaisia johtopäätöksiä niistä on saatu? Voisivatko muiden alojen hyvät toimintatavat olla siirrettävissä energiatoimialalle?

3) Mitkä tekijät edistävät tai estävät palvelutoimittajasuhteiden toimivuutta? Miten erityyppisiä suhteita olisi johdettava tehokkaasti niin, että taataan hyvä tekninen ja toiminnallinen laatutaso ja osapuolten tyytyväisyys? Miten hyvät käytännöt levitetään toimialalle, ja mitä työkaluja tarvitaan suhteiden ja verkostojen hallintaan?

Tutkimushankkeen tehtävänä on kehittää suhteiden johtamiseen sellaisia toimintamalleja ja konsepteja, jotka lisäävät energiatoimialan palveluverkostossa toimivien yritysten tuottavuutta ja aikaansaavat taloudellista hyötyä sekä vahvistavat yritysten kilpailukykyä niin koti- kuin kansainvälisillä markkinoilla. Tavoitteena on paitsi luoda ymmärrystä verkkoyhtiöiden ja palvelutoimittajan välisten suhteiden luonteesta ja kriittisistä tekijöistä myös kehittää käytännöllisiä palvelutoimittajasuhteiden johtamistyökaluja. Tutkimuksella saavutettuun ymmärrykseen pohjautuen hahmotellaan työkaluja, mekanismeja ja ohjausmenetelmiä, jotka helpottavat suhteiden johtamista ja hallintaa yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Näiden tutkimuksen tuottamien konkreettisten toimintamallien kautta on mahdollista kehittää eri osapuolten tarpeet ja tavoitteet huomioonottavaa vuorovaikutteisten palvelukumppanuuksien johtamisen kulttuuria. Työkalujen, mekanismien ja ohjausmenetelmien käyttöönottokoulutus tai jalkauttaminen osaksi yritysten suhdejohtamisen käytäntöjä rajataan tämän tutkimushankkeen ulkopuolelle.

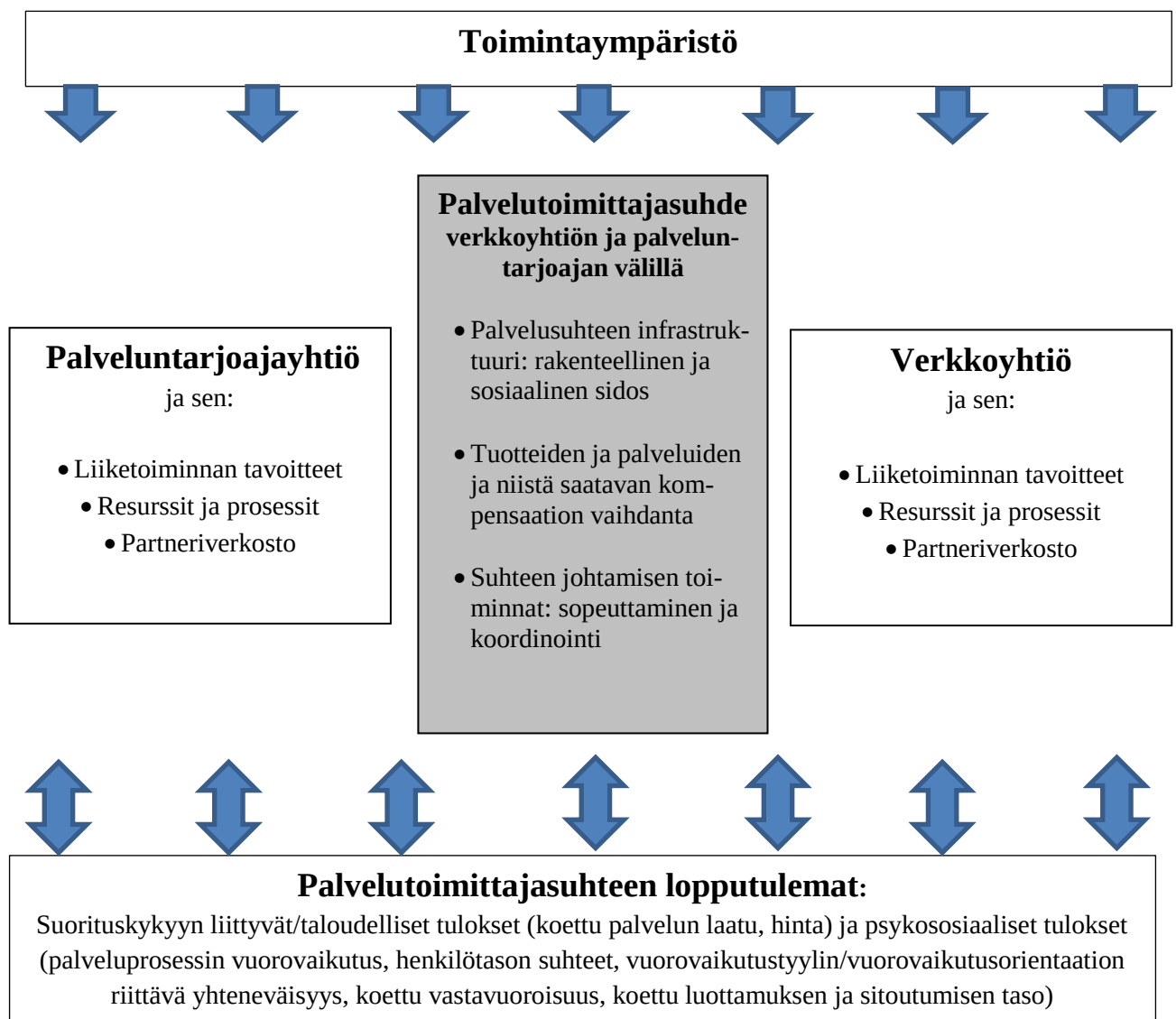
Hankkeen laajempaan tehtävänä on olla lisäämässä ja suuntaamassa keskustelua osapuolten suhteiden roolista ja merkityksestä energiatoimialalla laajemminkin. Hanke on siis osaltaan edistämässä verkostomaisen toimintakulttuurin kehittymistä ja vahvistamista paitsi mukana olevissa yrityksissä myös koko energiatoimialalla selkeyttämällä toimialalla yleisesti käytössä olevia suhteiden johtamiskäsitteitä (yhteinen kieli) sekä synnyttämällä ja levittämällä toimialalle uusia, sekä palvelutoimittajien että verkkoyhtiöiden toimintaedellytysten ja kilpailukyvyn kannalta olennaisia asenteita/toimintaorientaatioita.

1.1.2 Lähestymistapa ja tutkimusmetodi

Tutkimuskohteena ovat jakeluverkkoyhtiöiden ja palveluyhtiöiden väliset suhdeverkot (akselilla markkinasuhteet – verkostosuhteet – hierarkia-/omistussuhteet, ks. Powell, 1990; Thorelli, 1986; Williamson, 1979). Tutkimus asemoituu teoreettisesti organisaatioiden välisen markkinoinnin alueelle. Tutkimuskohdetta tarkastellaan suhde- ja verkostoteoreettisten ”silmlälasien” läpi.

Suhde- ja verkostotutkimus muodostuu hyvin laaja-alaisesta käsite- ja teoriakentästä eri näkökulmineen, analyysiyksiköineen ja -tasoineen (Möller & Halinen-Kaila, 2000, Sydow et al., 1998). Joissakin lähestymistavoissa painottuvat taloudelliset tekijät (esim. Pfeffer & Salancik, 1978; Williamson, 1979; myös Langlois & Robertson, 1995), joissakin taas psykososiaaliset tekijät (Granovetter, 1985). Jotkut lähestymistavat – esimerkiksi organisaatioiden välisen markkinoinnin interaktio- ja verkostolähestymistapa – puolestaan pyrkivät yhdistelemään suhteiden ja verkostojen taloudellisia ja sosiaalisia selittäjiä ja tarjoamaan näin laaja-alaisempia, realistisempia näkökulmia ja ajattelumalleja, joiden avulla reaali maailman suhteita ja verkostoja voidaan analysoida ja jäsentää monipuolisemmin (Turnbull et al., 1996; Håkansson & Snehota, 1995; Ford et al., 2005).

Tässä tutkimuksessa painotetaan organisaatioiden välisen markkinoinnin vuorovaikutus- ja verkostolähestymistapaa. Teoreettista näkökulmaa ja aikaisempaa tutkimusta käytetään välineenä, kun tutkimushaastattelurunkoa laaditaan ja aineistoa analysoidaan. Selkeä näkökulmavalinta on siis keino tai työkalu, jolla projektin tavoitteet saavutetaan ja hyödyt realisoidaan. Tutkimuksen teoreettista näkökulmaa havainnollistetaan kuviossa 1 (ks. tarkemmin yksityiskohtainen viitekehyskuvio (kuvio 2) ja siihen liittyvä keskustelu sivulta 15). Kuten kuviossa näkyy, yksipuoleisten ostamisen tai myymisen toimintojen sijasta hahmotetaan palveluntarjoajan ja verkkoyhtiön vuorovaikutusta molemminpuoleisten palvelusuhteiden kautta. Palvelusuhteiden infrastruktuuri viittaa laajasti kaikkiin niihin elementteihin, jotka tukevat yhtiöiden välistä toimintaa eli tuotteiden ja palveluiden ja niistä saatavan kompensaation vaihdantaa yhtiöiden kesken.



Kuvio 1 Tutkimuksen lähestymistapa palvelutoimittajasuhteiden jäsentämiseksi

Palvelusuhte kuvastaa molempien suhteen osapuolien liiketoiminnan tavoitteita, resursseja ja prosesseja sekä olemassa olevaa partneriverkostoa. Palveluntarjoaja-verkkoyhtiösuhte on osa laajempaa toimintaympäristöä, joka myös vaikuttaa palvelusuhteeseen monin tavoin. Suhdejohtaminen nähdään laajasti yrityksen menestymiseen tähtäävinä suhteiden perustamiseen, kehittämiseen, ja lopettamiseen liittyvinä toimintoina ja toimenpiteinä (Moeller, Fassnacht & Klose 2006, 73). Tutkimus hahmottaa täten suhdejohtamista yrityksessä näihin toimintoihin ja toimiin liittyvien ja niitä tekevien henkilöiden tietoisena toimintana. Lähtökohtana on tunnistaa suhteiden johtamisen menestystekijät laajasti erilaisilla kontekstitasoilla. Tällaisia ovat esimerkiksi *makroympäristö* (lainsäädäntö, politiikka, ilmastotrendit), *toimiala* ("toimialaviisaudet", regulaatio) ja *vaihdantasuhde* (suhteen ilmapiiri, keskinäiset voimasuhteet, sopimukset, normit ja

asenteet, toimintojen integroimisen aste). Eri ympäristötekijöiden kuvaaminen ja niiden vaikutusten linkittäminen yksittäisiin suhteisiin on keskeisessä roolissa kehitettäessä ymmärrystä toimialan palveluntarjoajasuhteista ja niiden menestyksellisestä johtamisesta. Tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehyskuvio (s. 15) rakennetaan, ja siitä keskustellaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen pääluvussa 2.

Tutkimushankkeen metodinen painotus on tutkimuksen tarkoituksen, tutkimuskysymysten ja tutkittavan ilmiön luonteen mukaisesti laadullisissa menetelmissä. Laadullinen case-tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on abstrakti, monimutkainen, laaja ja ennakkoon suhteellisen vaikeasti jäsennettävä (Eriksson & Kovalainen, 2008) kuten tämän tutkimushankkeen tutkimuskohteena olevat yritysten väliset vaihdantasuhteet ja verkostot. Tutkimusaineisto kerättiin henkilökohtaisin haastatteluin mukaan valituista tutkimustapauksista (ks. Liite 1). Tutkimuksessa haastateltiin sekä verkkoyhtiöiden että palveluyritysten edustajia, jotta molempien osapuolien näkemykset saatiin esiin, ja näiden lisäksi viranomaisia (yhteensä 57 henkilöä). Tutkimustapauksia analysoitaessa hyödynnettiin myös asiakirjamateriaalia (sopimukset, palvelukonseptikuvaukset). Tutkimustapaukset valittiin yleisiä case-valinnan periaatteita noudattaen (tyypilliset caset, poikkeavat caset, ks. esim. Yin, 2009) ja tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen yhdessä johtoryhmän toimiala-asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuksessa käytettiin myös ”lumipallo-menetelmää”, jossa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin vinkkejä tutkimukseen soveltuvista haastateltavista.

1.1.3 Raportin rakenne

Raportin toinen pääluku esittelee tutkimuksen teoreettisen taustan ja tutkimusmallin (kuvio 2, s. 15), joka luo pohjan haastattelujen toteuttamiselle ja analysoimiselle. Pääluvussa 3 jäsennetään tutkimuksen haastatteluaineisto tutkimusmallin mukaisesti. Pääluvussa 3 esitetään paljon lainauksia tehdyistä haastatteluista ja suoraa puhetta toimintaan liittyvistä haasteista. Koska tässä raportissa on mahdollista käsitellä anonyymisti erilaisia palvelusuhteisiin liittyviä herkempiäkin osa-alueita, on raporttiin sisällytetty laajasti ”toimialan ääntä”, jotta haastateltujen esittämät näkökulmat herättäisivät keskusteluja ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi eri yhtiöissä ja liikesuhteissa ja lisäksi täten avoimta keskustelua ja suhteen toisen osapuolen tilanteen parempaa ymmärtämistä. **Lukijaa helpottamaan on kuitenkin päälukuun 3 sisällytetty harmaapohjaisia laatikoita, joissa kiteytetään tulevassa luvussa esitettäviä asioita.** Raportin 4. pääluku esittelee suhdejohtamisen käytäntöjä rakennus- ja telakkateollisuudessa. Raportin 5. pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset vastauksina tutkimuskysymyksiin.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tämä pääluke rakentaa tutkimuksen teoreettisen taustan, jonka pohjalta tuotettiin tutkimuksen haastattelurunko ja joka luo perustan kerätyn aineiston analysoinnille. Keskeisenä instrumenttina aineiston analysoinnissa on tutkimuksen viitekehysmalli (kuvio 2), jota on sovellettu toimialalta kerättyjen haastattelujen analysointiin huomioiden myös laajemmin tässä pääluvussa kuvattu esiyymmärrys palvelusuhteiden ja verkostojen johtamisesta. Tässä pääluvussa kuvataan omina alalukuinaan liikesuhteiden taustaoletukset, vaihdantasuhteen sisältö- ja kontekstitekijät ja vaihdantasuhteen tyypit.

2.1 Taloudellinen rationaliteetti ja sosiaaliset rakenteet liikesuhteiden taustaoletuksina

Alihankkijasuhteista 1970-luvulla lähtenyt yritysten toiminnallinen yhteistyö on viime vuosina laajentunut ja monipuolistunut radikaalisti. Ulkoistamisen kautta yritysten keskinäiset sidokset ovat kehittyneet yhä moniulotteisemmiksi ja vuorovaikutuksellisemmiksi, ts. liiketoiminta on verkottunut. Verkostoituminen voidaan käsitteellistää tapahtuvaksi eri tasoilla. Koko talouden tasolla tapahtuva verkottuminen liittyy kokonaisuun toimialoihin tai klustereihin (esim. ICT-alan verkosto). Yritysten omista lähtökohdista tapahtuva verkottuminen puolestaan liittyy suunnitelmalliseen, rajattujen strategisten arvoverkkojen rakentamiseen ja niiden johtamiseen (esim. Ikean toimittajaverkosto). Yritysverkostojen perusyksiköitä puolestaan ovat yksittäiset organisaatioiden väliset liikesuhteet (esimerkiksi Ikean ja huonekalujen valmistuspalvelua tarjoavan yrityksen välinen suhde). Nämä eri verkottumistasot linkittyvät toisiinsa niin, että yksittäisistä suhteista ja strategisista verkoista muodostuu toimialakohtaisia ja/tai alueellisia makroverkostoja, joiden kytköksellisyys puolestaan muodostaa koko globaalin verkostotalouden. (ks. esim. Möller, Rajala & Svahn 2006)

Nykyaikainen yritys toimii siis väistämättä ympäristössä, jossa toisten organisaatioiden vaikutus sen toimintaan on huomattava (Hunt & Morgan 1995; Möller, Rajala & Svahn 2006). Organisaatioiden ei ole taloudellisesti kannattavaa yrittää tuottaa kaikkia tarvitsemiaan tuotteita itse. Verkostoitumiskehityksen taustalla onkin havainto, jonka mukaan organisaatioiden on erikoistuttava ja harjoitettava työnjakoa ollakseen taloudellisesti tehokkaita. Tämä puolestaan luo organisaatioiden välille paitsi vuorovaikutteisia yhteistyösuhteita myös eriasteisia riippuvuuksia, ts. erityyppisiä valta-asetelmia muodostuu organisaatioiden välille. (Pfeffer & Salancik 1978)

Voittoa tavoittelevien organisaatioiden toiminnan yksi keskeisimmistä piirteistä on pyrkimys taloudelliseen tehokkuuteen (Lindblom 2003, ks. myös Hunt & Morgan 1995; Williamson 1985). Tämä on erityisesti mikrotaloustieteilijöille yksi tärkeimmistä orga-

nisaatioiden välisiä suhteita ja niiden muotoja selittävistä perusolettamuksista. Taloudellisella tehokkuudella tarkoitetaan yleisimmin kustannustehokkuutta eli liiketoimintakustannusten minimointia/optimointia (Milgrom & Roberts 1992). Liiketoimintakustannukset syntyvät sekä tuotannosta että vaihdannasta. Mitä paremmin organisaatio onnistuu minimoimaan tuotanto- ja transaktiokustannuksiaan, sitä tehokkaammin se toimii. (Williamson 1985; Vesalainen 2002; Lindblom 2003)

Mikrotaloustieteellisen transaktiokustannuslähestymistavan mukaan organisaatiolla on kaksi vaihtoehtoista keinoa organisoida vaihdantansa: markkinat ja hierarkiat (Williamson 1985; transaktiokustannukset = vaihdantakustannukset). Yleisperiaate on se, että organisaation kannattaa suorittaa liiketoimintansa organisaation sisällä (=tehdä asiat itse) niin kauan kuin tuotantokustannukset ovat alhaisemmat kuin transaktiokustannukset. Vain jos transaktiokustannukset muodostuvat pienemmiksi kuin tuotantokustannukset kannattaa ostaa tuote/palvelu markkinoilta. On kuitenkin huomattava, että transaktiokustannusten ja tuotantokustannusten välinen ero saattaa olla häilyvä (Ahonen 2001, 212). Yleisesti transaktiokustannuksilla tarkoitetaan vaihdannasta yrityksille aiheutuvia kustannuksia, esimerkiksi organisaatiolle aiheutuu ostamisesta informaationetsintä-, sopimukseteko-, valvonta-, kommunikaatio- ja yleisesti hankintatoimen organisointiin/järjestämiseen liittyviä kustannuksia. Lisäksi edellä esiin tuotujen ns. ulkoisten transaktiokustannusten lisäksi on olemassa myös ns. sisäisiä transaktiokustannuksia, jotka liittyvät tilanteeseen, jossa yritys tuottaa palvelut itse ulkoistamisen sijasta. Nämä sisäiset transaktiokustannukset muodostuvat muun muassa organisaation sisäisestä byrokratiasta, ristiriidoista ja koordinoitintarpeista.

Williamsonin (1985) mukaan transaktiokustannukset ovat alhaiset, kun vaihdantaan liittyvä epävarmuus on vähäistä, vaihdanta on harvoin toistuvaa ja kun vaihdannan kohteena olevat tuotteet/palvelut ovat standardoituja. Tällaisessa tilanteissa vaihdanta on tehokkainta organisoida tapahtuvaksi kilpailuilla markkinoilla. ”Täydellisesti toimivilla” markkinoilla (=ideaalityyppi) vaihdanta on diskreettiä, informaatio täydellistä, ja vaihdannan koordinoinnista huolehtii automaattisesti hintamekanismi, jota säätelee kysynnän ja tarjonnan laki, markkinoiden näkymätön käsi. Osapuolten väliset sopimukset ovat nopeasti syntyviä kertaluonteisia standardisopimuksia. Markkinoilla myös sosiaaliset suhteet ovat merkityksettömiä (Heide 1994; Lindblom 2003). Vaihdannan lopputuloksiin liittyvän epävarmuuden lisääntyessä, investoitaessa erikoistuneisiin, monimutkaisiin tuotannon tekijöihin ja vaihdannan tiheyden kasvaessa transaktiokustannukset kasvavat (Williamson 1985). Kun epävarmuuden ja vaihdannan mutkikkuuden aiheuttamat transaktiokustannukset kasvavat tarpeeksi suuriksi, yritysten on tehokkainta organisoida vaihdanta tapahtuvaksi hierarkiassa, ts. kannattaa tehdä asiat itse (Ring & Van de Ven 1992). Myös mikrotaloustieteellisessä lähestymistavassa tunnistetaan puhtaiden ideaalityyppisten markkinoiden ja hierarkioiden väliin muodostuvat eriaisteiset markkinoiden ja hierarkioiden hybridit, joissa vallitsee samaan aikaan sekä markkinamaisia

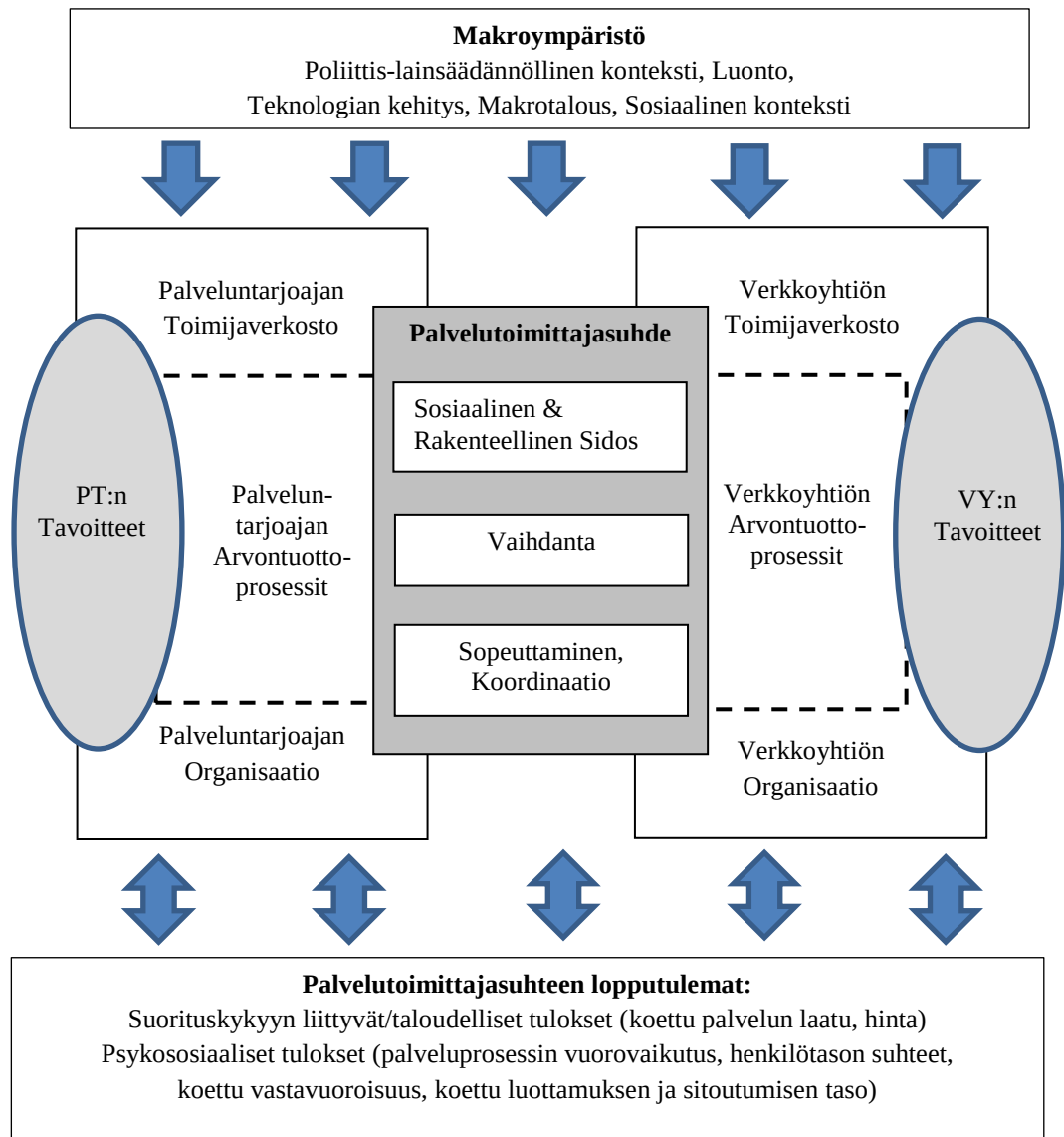
että hierarkkisia piirteitä. Näitä välimuotoja olisi pyrittävä koordinoimaan erityyppisin juridisin sopimusjärjestelyin (näitä asioita käsittelevät mm. epätäydellisten sopimusten teorit ja päämies-agentti -teorit).

Transaktiokustannuslähestymistapaa ja yleensä mikrotalousteoreettisia lähestymistapoja organisaatioiden välisen vaihdantamuotojen selittäjinä on moitittu ”alisosiaalisiksi”, ts. niissä korostetaan taloudellista tehokkuutta, persoonatonta hintamekanismia, omistukseen perustuvaa autoritaarista käskyvaltaa ja juridisia sopimuksia, mutta unohdetaan organisaatioiden välisten toimijoiden sosiaaliset suhteet/rakenteet ja vuorovaikutuksessa tapahtuva asioista neuvottelemisen ja sopiminen (esim. Granovetter 1985). Sosiaalisia aspekteja painottavan näkökulman mukaan huomiota olisi kiinnitettävä siihen, että vaihdanta ostajien ja myyjien välillä sisältää sosiaalisia elementtejä ja tapahtuu tietyssä sosiaalisessa ympäristössä. Lähestymistavan mukaan yksilöiden välille syntyviä sosiaalisia rakenteita (normit, tavat, roolit, sosiaaliset suhteet, luottamus- ja sitoutumISRakenteet, vastavuoroisuus ja reiluus) ei voikaan jättää huomiotta, kun selitetään esimerkiksi vaihdannan toimivuutta/toimimattomuutta ostajan ja myyjän välillä. Jos mikrotaloustieteellisiä lähestymistapoja kritisoidaan ”alisosiaalisuudesta”, sosiaalisia tekijöitä painottavaa näkökulmaa kritisoidaan taas – yllätys, yllätys – ”ylisosiaalisuudesta”: sosiaalisten tekijöiden positiivisten seurausten korostaminen on johtanut kritiikkiin, jossa sosiaalisia tekijöitä painottavan lähestymistavan mukaan esimerkiksi ostajien ja myyjien välinen maailma on vähän turhan mukava paikka luottamuksineen, vastavuoroisuksineen ja hyvine henkilösuhteineen, kun tosielämässä havainnot kertovat paljon muusta (mm. moraalikato, toimijoiden lyhytnäköinen opportunismi, osaoptimointi yms. yleistä reaali maailmassa).

Vuorovaikutus- ja verkostolähestymistapa (ks. esim. Ford, Gadde, Håkansson 2005) pyrkii ottamaan huomioon samaan aikaan sekä taloudellisen rationaliteetin että sosiaaliset rakenteet, kun organisaatioiden välisten suhteiden muotoja ja toimivuutta selitetään (Möller & Halinen-Kaila 1998). Tämä lienee perusteltua, koska sekä ei-sosiaalisilla, taloudelliseen rationaliteettiin ja formaaleihin juridisiin tekijöihin perustuvilla ohjausmekanismeilla että sosiaaliin, epämuodollisiin normeihin ja luottamusrakenteisiin perustuvilla ohjausmekanismeilla on todellisuudessa havaittu olevan merkitystä osapuolten välisen vaihdannan onnistumisessa (Halinen, 1994; Vesalainen 2002; Olkkonen 2002; Lindblom 2003). Oleellisia käsitteitä melko laveassa vuorovaikutus- ja verkostotutkimuksen perinteessä ovat esimerkiksi luottamus, sitoutuminen, yhteiset tavoitteet, yhteistyö, konfliktit, resurssiriippuvuus, kilpailutus ja valta.

2.2 Vaihdamtasuhteen sisältö- ja kontekstitekijät

Tutkimuksen perusanalyysikehikko on esitetty kuviossa 1. Mallissa voidaan erottaa neljä laajempaa käsitekokonaisuutta, joiden avulla tässä tutkimuksessa analysoidaan verkkoyhtiön ja palvelutoimittajan välisiä suhteita: 1) vaihdantasuhteen konteksti, 2) osapuolten arvontuottoprosessit (liittyvät vaihdantasuhteen syntymisen edellytyksiin), 3) suhteen sisältötekijät, jotka jakautuvat suhteen vuorovaikutusprosesseihin (vaihdanta, sopeutus ja koordinaatio) ja infrastruktuuriin (eli rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset) sekä 4) suhteen lopputulemiin eli koettuihin tuloksiin.



Kuvio 2 Tutkimusmalli palvelutoimittajasuhteiden jäsentämiseksi

Yritysten välinen vuorovaikutus tapahtuu kullekin vaihdantasuhteelle yksilöllisessä kontekstissa, jolla viitataan yleisesti suhteen toimintaympäristöön. Toimintaympäristö rajoittaa, ohjaa ja mahdollistaa osapuolten toimintaa vuorovaikutustilanteissa määrittä-

mällä osaltaan suhteen johtamisen edellytykset ja vaikuttamalla myös suoraan vaihdantasuhteen sisältöihin ja muotoihin (Halinen 1994; Lindblom 2003). Vaihdantasuhteen kehitykseen vaikuttavina kontekstitekijöinä erotetaan osapuolten organisaatiot (koko, rakenne, toimintakulttuuri), toimijaverkostot (tavarantoimittajat, asiakkaat, kilpailijat, julkisen vallan edustajat, muut yhteistyökumppanit) sekä makroympäristö (poliittis-taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset makrovoimat/-rakenteet sekä luonto) (Campbell 1985).

Osapuolten arvontuotantoprosessit liittyvät siihen tarjoomaan, jonka yksittäiset yritykset tuottavat asiakkailleen sekä oman että arvontuotantoverkostonsa osaamisen ja resurssien avulla. Arvontuotantoprosessit liittyvät siis niihin välttämättömiin edellytyksiin, joiden pitää täytyä, jotta vaihdantasuhte voisi syntyä ja pysyä myöhemmin myösyllä. Osapuolten vaihdantatarpeiden ja resurssien tulee täydentää toisiaan, eli yrityksellä on oltava jokin tarve, jonka tyydyttämiseen sen omat resurssit eivät riitä, mutta johon toisella osapuolella on tarvittavat voimavarat ja osaaminen. Osapuolten täytyy olla myös henkilötasolla tietoisia toistensa tavoitteista, tarpeista ja resursseista, jotta kauppaa voisi syntyä. Lisäksi vaihdannan osapuolilta vaaditaan yhteisiä intressejä liikesuhteen rakentamiseksi (Halinen 1996). Mikäli organisaatio kykenee tarjoamaan suhteen vastapuolelle ainutlaatuisia, vaikeasti korvattavissa olevia resursseja, sillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa suhteen rakenteisiin ja prosesseihin haluamallaan tavalla (Lindblom, 2003; Hunt & Morgan 1995). Vaihdantasuhteen osapuolten arvontuotantokyky, ts. niiden tarjoamien resurssien tärkeys, määräytyy yhtäältä sen perusteella, (a) miten suurta osaa vastapuolen resurssit näyttelevät organisaation ostoista tai myynneistä ja toisaalta sen perusteella, (b) miten merkittäviä/kriittisiä vastapuolen resurssit ovat organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Pfeffer & Salancik 1978; ks. Lindblom, 2003). Organisaatioiden resursseista voidaan erottaa aineelliset (koneet, rakennukset, järjestelmät, taloudellinen pääoma) ja aineettomat (ihmiset, osaaminen, maine, sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma) resurssit. Usein juuri aineettomat resurssit ovat vaikeasti havaittavia ja jäljiteltäviä, uniikkeja ja tuottavat organisaatioille pysyvämpää kilpailuetua (Barney 1991; Teece 2007; Ambrosini, Bowman & Collier 2009).

Vaihdantasuhteet kehittyvät osapuolten välisen vuorovaikutusprosessin kautta (Håkansson 1982; Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2005). Organisaatioiden välinen vuorovaikutusprosessi voidaan jakaa kolmeen eri alaprosessiin, joita ovat vaihdanta-, sopeutus- ja koordinaatioprosessit, jotka voidaan jakaa vielä hienojakoisempiin osaprosesseihin. Ostaja-myyjä -suhteet ovat näiden vuorovaikutusprosessien tuloksia, sillä suhteita kehitetään, ylläpidetään ja lopetetaan näiden prosessien kautta. (Möller & Wilson 1995). Vaihdantaprosessi sisältää sekä resurssien (tuotteet, raha, teknologia, informaatio) että sosiaalisen vaihdannan (uskomukset, asenteet, arvot, normit, tavoitteet). Yksinkertaisessa transaktiossa vain raha ja tuotteet vaihtuvat, mutta jos suhde jatkuu, laajenee ja syvenee, myös sosiaalisten resurssien vaihdanta tulee todennäköiseksi. Möl-

lerin ja Wilsonin (1995) mukaan sosiaalisen vaihdannan kautta odotukset vastapuolen käyttäytymisestä ja tavoitteista selkeytyvät. Sosiaalisella vaihdannalla onkin merkittävä asema vaihdantasuhteen vakiintumisessa/institutioitumisessa. Jos jompikumpi tai molemmat osapuolet näkevät suhteen hyödylliseksi, ne saattavat sopeuttaa toimintojaan, toimintaohjeitaan, taitojaan ja jopa asenteitaan ja arvojaan hyödyntääkseen paremmin suhteen tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia. Sopeutusprosessit voidaan jakaa toiminnallisiin (esim. tuote, tuotanto, logistiikka) ja psykososiaalisiin (asenteet, arvot, normit). Koordinointiprosessi sisältää puolestaan muodollisia (sopimukset) ja epämuodollisia päätöksiä, joilla sovitaan osapuolten kesken, kuinka vaihdantaprosessi toteutetaan (työnjako, suunnittelu, toimintaohjeet, sopimuslaadinnat) (ks. Alajoutsijärvi 1996).

Organisaatioiden väliseen vuorovaikutusprosessiin liittyy kiinteästi myös vuorovaikutustyylin käsite, jonka on todettu olevan merkityksellinen vaihdantasuhteiden dynamiikkaa ja toimivuutta selittävä tekijä (Halinen 1994 ja 1997). Vuorovaikutustyyliä on kolme keskeistä dimensiota: kommunikoinnin avoimuus, valvonnan muodollisuus ja investointialoitteellisuus. Kommunikoinnin avoimuuden on muun muassa todettu edistävän realististen odotusten syntymistä osapuolten mielissä, alentavan osapuolten kokemaa epävarmuutta ja tukevan suhteen toimivuuden ylläpysymistä muuttuvissa olosuhteissa (Halinen 1994 ja 1996). Myös valvonnan muodollisuus näyttäytyy osapuolten tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavana tekijänä (mikäli valvonta menee liian yksityiskohtaiseksi, yhteistyöorientaatio suhteissa alenee). Investointialoitteellisuus eli se, kuinka halukkaasti osapuolet tekevät aloitteita ja panostavat suhteen kehittämiseen ja palveluprosessien eteenpäin viemiseen, on myös toimivan vaihdantasuhteen merkki. (Halinen 1994)

Yksi elementti asiakas-myyjä -suhteissa on osapuolia yhdistävät sidokset. Yritysten välillä on lukuisia erityyppisiä sidoksia, joiden muodostamaa voidaan kutsua suhteen infrastruktuuriksi. Infrastruktuuri pitää sisällään ne vaihdantasuhteen sosiaaliset, toiminnalliset ja taloudelliset puitteet, joissa yritysten vuorovaikutus tapahtuu (Halinen 1994). Tässä tutkimuksessa suhteen infrastuktuuri on jaettu rakenteellisiin ja sosiaalisiin sidoksiin (vrt. Vesalainen 2002). Rakenteellinen sidoksisuus osapuolten välillä muodostuu esimerkiksi taloudellisten, teknisten, logististen, hallinnollisten, juridisten ja informatoristen sidosten määrän ja laadun kautta. Taloudelliset sidokset ovat ilmeisiä asiakkaan ja myyjän välillä. Erityisen huomattavia ne ovat tilanteessa, jossa ei ole vaihtoehtoisia partnereita ja jossa on tehty huomattavia taloudellisia investointeja suhteeseen. Tekniset sidokset syntyvät yritysten sopeuttaessa tuotteitaan ja prosessejaan partnerin toivomusten mukaisiksi. Logistiset sidokset ovat tuloksia osapuolten sopeuttaessa varastojaan ja kuljetuksiaan partnerille sopiviksi. Hallinnolliset sidokset syntyvät puolestaan pitkäaikaisessa suhteessa koordinointiprosessien johdosta. Kaikkiin edellisiin liittyvät läheisesti informaationsidokset, sillä vain informaation vaihdon avulla vuorovaikutuksen perusprosessit on mahdollista toteuttaa. Juridiset sidokset kuvaavat puolestaan muodol-

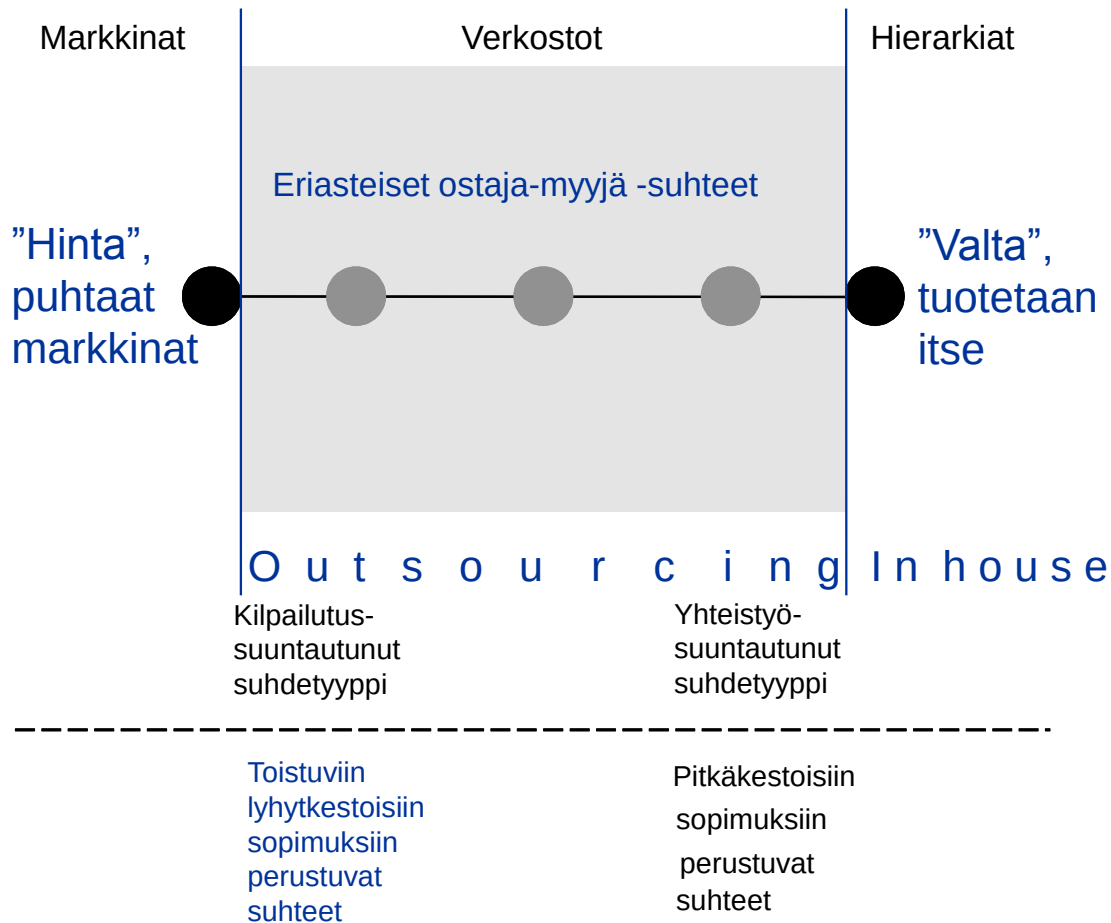
lisia sopimuksellisia sidoksia. Sosiaalisella sidoksisuudella viitataan yrityksissä toimivien yksilöiden välisten suhteiden tuloksiin, jotka saattavat olla erilaisia eri yksilöiden välillä, vaikka niitä yritettäisiinkin yhdenmukaistaa. Sosiaaliset sidokset saattavat joskus – esimerkiksi monimutkaisen vaihdannan ja korkean epävarmuuden tilanteissa – olla asiakkaiden ja myyjien välillä jopa tärkeämpiä kuin taloudelliset. Joissakin tilanteissa ihmisten väliset sidokset saattavat jopa korvata mekaanisemman taloudellisen optimointirationaliteetin (sosiaalisten sidosten, esim. keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen hengessä toimiminen saattaa olla pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavampaa) (Easton & Araujo 1992; Alajoutsijärvi 1996). Erityisesti asiantuntemusta vaativassa, monimutkaisessa osapuolten välisessä vaihdannassa ostajan ja myyjän väliset henkilo-suhteet osoittautuvat yleensä merkittäviksi, ts. vaihdettavan palvelun laatu konkretisoituu helposti hyviin suhteisiin organisaatioiden henkilöstöjen välillä. Hyvät henkilo-suhteet vaikuttavat merkittävästi liikesuhteiden informaatiovaihdantaan ja yleensä suhteiden toimivuuteen (Halinen 1994). Vahvoilla sosiaalisilla suhteilla on myös tärkeä tehtävä vaihdantasuhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä, erityisesti muutos-, ongelma- ja konfliktitilanteissa (vrt. Halinen 1997).

Vaihdantasuhteen lopputulemissa on kysymys suhteen koetuista tuloksista, ts. siitä että vuorovaikutuksen aikana osapuolet arvioivat vaihdantasuhdetta, sen hyötyjä ja kustannuksia. Koettu tyytyväisyys vuorovaikutusprosessien tuloksiin määrää, onko suhdetta syytä jatkaa vai ei tai onko suhdetta syytä kehittää. Osapuolet arvioivat paitsi yksittäisten palveluepisodien onnistuneisuutta myös tyytyväisyyttään yleisemmin koko suhteeseen. Koettujen tulosten arviointi on monivaiheinen ja mutkikas prosessi, johon osallistuvat yleensä useat eri tahot (organisaatioiden eri yksiköt ja lukuisat yksilöt). Yhtä yksituumaista arviota suhteen toimivuudesta tai yksittäisen palvelutoimituksen onnistuneisuudesta ei siis tavallisesti ole. Tulosten arviointi voi tapahtua sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin mittarein (ks. Halinen 1994; Lindblom, 2003). Vaihdantasuhteen tulokset jaetaan yleensä suorituskyykyyn liittyviin tuloksiin ja psykososiaalisiin tuloksiin (Möller ja Wilson 1995; myös Alajoutsijärvi 1996). Ensin mainittu sisältää suhteen sisäisen tehokkuuden (kustannustehokkuus) ja ulkoisen tehokkuuden (palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, palvelutoimittajatytyväisyys) sekä osapuolten sopeutumiskyvyn. Psykososiaalinen tulos koostuu yhteisistä arvoista ja koetusta suhteen kokonaislaadusta, joka on puolestaan monien osien summa: koettu reiluus päätöksissä ja niihin johtaneissa prosesseissa, koettu vastavuoroinen toisen osapuolen ja yhteisten päämäärien ymmärtäminen sekä osapuolten välinen luottamus ja sitoutuminen (Möller & Wilson 1995; Alajoutsijärvi 1996). Luottamuksen on todettu olevan kriittinen tekijä vaihdantasuhteen toimivuuden kehittämisessä. Luottamus kuvaa uskoa siihen, että liikekumppani tulee jatkossakin tyydyttämään yrityksen tarpeet, täyttää sitoumuksensa ja pitää sanansa. Luottamus perustuu sekä toisen osapuolen osaamiseen että tämän hyviin aikeisiin, joista on saatu vihiä yhteistyön kuluessa. Luottamus kehittyy siis ajassa, erityisesti onnistu-

neitten palveluprosessien kautta (Halinen 1994). Osapuolten sitoutumisen kehittymisen on myös todettu vaativan aikaa kehittyäkseen. Osapuolet sitoutuvat toisiinsa vähitellen omien valintojensa ja toimiansa kautta, vaihdantasuhteen kehittämiseksi myönteisten asenteiden tukemana. Sitoutumista on todettu lisäävän muun muassa suhteen kehittämiseksi tehdyt investoinnit, vahvat henkilöverkostot yritysten välillä ja liikeyhteistyön hyvä tuntemus. (Halinen 1994; Alajoutsijärvi 1996; Vesalainen 2002; Möller & Wilson 1995; Ford et al. 2005.) Yleisesti suhteen tulokset siirtyvät toimijoiden tulkintojen ja keskinäisen kommunikoinnin välityksellä osaksi suhteen infrastruktuuria (esim. suorituskyky- ja psykososiaalisten tulosten arvioinnin ja kommunikoinnin johdosta), ja niitä joko puolestaan uusinnetaan tai uudistetaan/muutetaan tulevaisuuden vuorovaikutusprosesseissa (Olkkonen 2002; Makkonen, Olkkonen & Halinen-Kaila, 2011).

2.3 Vaihdantasuhteiden tyypit

Vuorovaikutuslähestymistavassa erityyppiset vaihdannan hallintarakenteet voidaan sijoittaa luvussa 2.1 mainitulle markkinat-hierarkia -jatkumolle (Williamson, 1985) (Bagozzi 1985; Johnston & Bonoma 1977; Webster, 1992). Markkinat -hierarkiat - ääripäiden välissä on hyvinkin laaja erilaisten vaihdantasuhteiden kirjo, jotka vaihtelevat lyhytaikaisista kilpailutussuhteista (”transaktiosuhteista”) pitkäaikaisiin, yhteistyösuuntautuneisiin kumppanuussuhteisiin (Powell 1990; Webster, 1992) (ks. kuvio 3). Ääripäiden väliin sijoittuvissa ”hybrideissä” suhdemaista vaihdantaa selittävät sekä taloudellinen tehokkuuspyrkimys että ajan saatossa muodostuneet sosiaaliset normit ja muut rakenteet tavallaan toisiinsa kietoutuen, ts. esimerkiksi muodollisia sopimuksia täydentävät sosiaalisemmat ohjausmekanismit (luottamus, sitoutuminen, yleensä osapuolten välille kehittyneet toimintaa totunnaistavat sidokset, siis historia ja sen kuluessa syntyneet jaetut vaihdantaa ohjaavat rakenteet).



Kuvio 3 Vaihdantasuhteiden jatkumo (mukaillen Olkkonen 1999)

Erityyppisissä liikesuhteissa suhteen osapuolilla on usein yhteiset tulevaisuudenodotukset, ja vaihdantaa ohjataan osapuolten kesken myös vähemmän muodollisin sopimusjärjestelyin (Alajoutsijärvi 1996). Vaihdantasuhteiden oletetaan perustuvan aina jonkintasoiseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen (Morgan & Hunt 1994). Esimerkiksi luottamus epäformaalina, sosiaalisena ohjausmekanismina muun muassa nopeuttaa vaihdantaa koskevien päätösten tekemistä, lyhentää informaation keräämiseen varattavan ajan määrää ja vähentää valvonnan tarvetta (Lindblom 2003), mikä alentaa transaktiokustannuksia ja lisää suhteen tehokkuutta.

Yritykset organisoivat vaihdannan yhteistyömaisten suhteiden muotoon tilanteissa, joissa osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen resurssiriippuvuus (Campbell 1985; Alajoutsijärvi 1996). Toisin sanoen tilanteissa, joissa suhteen molemmille osapuolille on tärkeää varmistaa luotettava ja tasainen resurssien vaihto, neuvottelu ja yksimielisyyden etsintä (yhteistyöorientaatio) lisäävät vaihdannan onnistumista paremmin kuin hierarkiaa/toisen osapuolen dominanssia korostava käskytyks tai yksipuolinen markkinanormistoon nojautuminen. Organisaatioiden välinen resurssiriippuvuus voi kuitenkin vaihdella suuruudeltaan ja voi olla myös epätasaisesti jakautunut osapuolten kesken (Pfeffer & Salancik 1978; Campbell 1985). Campbellin (1985) mukaan ostaja-

myyjä -suhde voi olla riippumaton (independent), molemminpuolisesti riippuvainen (interdependent) tai vain toisesta osapuolesta riippuvainen (dependent). Nämä suhteen eri tyypit syntyvät ostajan ja myyjän interaktiostrategioiden (so. osto- ja markkinointi-strategioiden) vuorovaikutuksesta. Myyjän ja ostajan interaktiostrategiat voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat kilpailutus-, yhteistyö- ja dominanssityyppi. Nämä interaktiostrategiat ovat puolestaan johdettavissa vaihdannan kohteena olevan tuotteen piirteistä (yksinkertaisuus/monimutkaisuus), ostajan/myyjän toimialan piirteistä (keskittyneisyyden aste), ostaja-/myyjäyrityksen piirteistä (koko, strategiat, toimintapolitiikat) sekä niitä edustavien yksilöiden piirteistä (osaaminen, persoonallisuuden piirteet). Tavallisesti molempien osapuolten toteuttaessa kilpailutustyyppistä interaktiostrategiaa suhde on riippumaton (independent). Jos molemmat osapuolet taas ovat vuorovaikutussuhteessa yhteistyötyyppisiä, suhde on molemminpuolisesti riippuvainen (interdependent). Dominanssityyppinen suhde syntyy puolestaan toisen osapuolen kyetessä hallitsemaan toista (dependent) (Campbell 1985; Alajoutsijärvi 1996).

Kilpailutustyyppisessä ostaja-myyjä -suhteessa molemmilla osapuolilla on lukuisia potentiaalisia partnereita: ostajat kilpailuttavat myyjiä, joilla on puolestaan lukuisia asiakaskandidaatteja. Osto- ja markkinointistrategiat ovat tällöin siis kilpailutustyyppisiä ja asiakas-myyjä -suhteet luonteeltaan molemminpuolisesti riippumattomia (Campbell 1985; Alajoutsijärvi 1996). Yhteistyömuotoisissa ostaja-myyjä -suhteissa yritykset pyrkivät puolestaan etsimään yhteisiä tavoitteita ja menettelytapoja, joten osto- ja markkinointistrategiat ovat luonteeltaan yhteistyötyyppisiä. Tällaisissa vuorovaikutussuhteissa osapuolten näkökulma on edellistä pitkäjänteisempi ja ostaja-myyjä -suhteet luonteeltaan molemminpuolisesti riippuvaisia. Dominanssityyppisessä asiakas-myyjä -suhteessa jompikumpi osapuoli on puolestaan riippuvainen toisesta, minkä vuoksi ”dominoija” voi pitkälti määritellä vuorovaikutuksen sävyn. Periaatteessa dominanssityyppisiä suhteita on kahdenlaisia. Alihankkijatyypisessä suhteessa myyjä on riippuvainen asiakkaasta, joka sanelee pitkälti toiminnan ehdot. Painvastaisessa, ns. captive market -tilanteessa asiakas on puolestaan riippuvainen myyjästä. (Campbell 1985; Alajoutsijärvi 1996.)

Vaihdantasuhteen osapuolet ovat harvoin ainoita toimijoita markkinoilla. Suhteen osapuolet kohtaavat käytännöllisesti katsoen aina jonkinasteista kilpailua toimialoillaan. Myyvän osapuolen toimialalla saattaa toimia useitakin samankaltaisia myyjiä kilpailemassa ostajan taloudellisista resursseista ja vastaavasti ostavan osapuolen toimialalla saattaa toimia lukuisia ostajia havittelemassa myyjän tarjoamia resursseja (Lindblom, 2003; Hunt & Morgan 1995). Ostajien ja myyjien lukumäärän perusteella määräytyy toimialan kilpailun aste, joka vaikuttaa alalle syntyvien liikesuhteiden muoto- ja sisältötekijöihin. Esimerkiksi samankaltaisten palvelujen tarjonnan lisääntyessä voimakkaasti myyjät pyrkivät usein erilaistamaan palvelujaan välttääkseen keskinäisen kilpailun ja vahvistaakseen suhteitaan ostajiin. Mikäli erilaistamista ei tapahdu eli myyjät tarjoavat

ostajalle samankaltaisia tuotteita, ostajan on helppo kilpailuttaa myyjää hinnalla (Lindblom, 2003; Hunt & Morgan 1995). Kilpailu on siis suhteisiin epävakautta ja epävarmuutta tuova elementti, mutta samalla se kannustaa suhteiden osapuolia jatkuvasti innovoimaan toimintatapojaan ja menetelmiään (Lindblom, 2003; Koponen, Okko & Virtanen 2003). Kilpailijoiden lukumäärästä riippuen markkinoiden kilpailutilannetta voidaan luonnehtia joko monopoliseksi, monopsonistiseksi, oligopoliseksi, oligopsoniseksi tai polypolistiseksi (ks. kuvio 4).

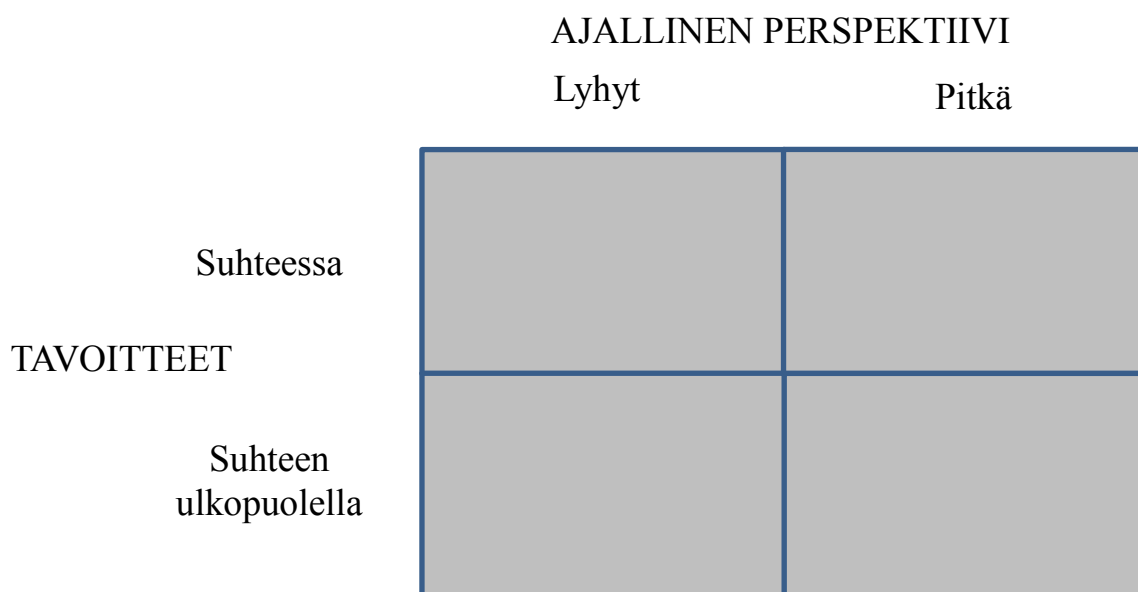
Ostajia Myyjiä	Yksi	Harvoja	Paljon
Yksi	Bilateraalinen monopoli	Rajoitettu monopoli	Monopoli
Harvoja	Rajoitettu monopsoni	Bilateraalinen oligopoli	Oligopoli
Paljon	Monopsoni	Oligopsoni	Polypoli

Kuvio 4 Ostajien ja myyjien määrä ja siitä seuraavat kilpailutilanteet (Lindblom 2003)

Campbellin (1985) mukaan myyjien ja ostajien lukumäärä (ts. myyvän ja ostavan osapuolen toimialojen keskittymisen aste) määrittelee osaltaan osapuolten välistä riippuvuutta ja siten suhteen luonnetta. Mikäli ostajan toimiala on keskittyneempi kuin myyjän, myyjä on yleensä riippuvaisempi ostajasta kuin ostaja myyjästä. Mikäli taas myyvän osapuolen toimiala on keskittyneempi kuin ostajan, ostaja on yleensä riippuvaisempi myyjästä kuin myyjä ostajasta. Tällaisessa tilanteessa myyjästä tulee markkina-voiman haltija ja ostajasta puolestaan markkina-voiman potentiaalinen uhri. Mikäli keskittymistä ilmenee sekä myyjä- että ostajapuolella, riippuvuus on molemminpuolista ja osapuolet toimivan todennäköisesti yhteistyömäisesti. Tilanteessa, jossa sekä myyjällä että ostajalla on lukuisia potentiaalisia partnereita, osapuolet ovat toisistaan riippumattomia ja voivat toimia markkinaohjausjärjestelmän mukaisesti (Lindblom 2003; Campbell 1985).

Todellisuudessa on todettu olevan melko harvinaista, että organisaatioiden välinen vaihdantasuhde olisi *täysin* yhteistyösuuntautunut. Tämä on luonnollistakin, koska yritysten pyrkimys saavuttaa myös omat, itsekäästi asetetut tavoitteet tuo vaihdantasuhteisiin aina kilpailullisen ulottuvuuden. Vaihdantasuhteet perustuvatkin yhtä aikaa voimassa oleviin kilpailullisiin ja yhteistyösuuntautuneisiin tekijöihin (Vesalainen, 2002;

Lindblom, 2003). Kilpailun ja yhteistyön samanaikaisuus on seurausta yritysten välisestä riippuvuussuhteesta (Campbell 1985; Ford et al. 2005; Lindblom, 2003). Yhtäältä riippuvuus tuo mahdollisuuden käyttää valtaa ja vaikuttaa toiseen organisaatioon niin, että omat itsekäät, organisaation sisäiset tavoitteet tulevat saavutetuksi. Toisaalta suhde toiseen osapuoleen merkitsee aina sitä, että vastapuolella on joku, jonka yritys joutuu ottamaan huomioon, jos haluaa suhteen ylipäättänsä säilyvän (Toivonen 2000). Välttääkseen mahdollisten konfliktitilanteiden syntymisen ja varmistaakseen luotettavan resursien vaihdannan myös tulevaisuudessa organisaatiot ovat pakotettuja vastavuoroiseen tavoitteiden yhteensovittamiseen. Toivosen (2000) mukaan kilpailun ja yhteistyön dialektinen prosessi on itse asiassa organisaatioiden välisten suhteiden perimmäisiä kysymyksiä: ”miten kaksi organisaatiota, joilla on eri tavoitteet, voivat toimia yhdessä.” Alla esitetyssä nelikenttäkuviossa (kuvio 5) osapuolten tavoitteet jaetaan tavoitteiksi liittyen suhteeseen ja tavoitteiksi liittyen suhteen ulkopuoliseen maailmaan. Näitä tavoitteita voidaan vastaavasti tarkastella lyhyen tai pitkän aikavälin suhteen.



Kuvio 5 Tavoitteet ja ajallinen perspektiivi

Nelikentän perusteella voidaan esittää ilmeinen tavoiteristiriita, mikäli suhteen toinen osapuoli painottaa tavoitteitaan suhteen ulkopuolella (käyttää liikesuhdetta esimerkiksi jonkun muun päämäärän ajamiseen) tai jos osapuolet näkevät suhteen ja sen tavoitteet hyvin eriävästi lyhyen ja pitkän aikavälin perusteella.

2.4 Erityyppiset vaihdantasuhteet sisältötekijöiden valossa

Vaihdantasuhteiden elementit ovat moninaisia ja niiden välillä valitsee erilaisia vaikeasti hallittavissa olevia vuorovaikutussuhteita. Tässä alaluvussa tuodaan esiin eri suhdeelementtien painotuksia edettäessä kilpailutussuuntautuneista suhteista kohti kumppanuustyyppistä toimintaa (partnership). Jaottelut ja niihin liitetyt sisältökuvaukset perustuvat Vesalaisen (2002) esitykseen – joskin niin, että Vesalaisen viiden suhdetyypin sijaan puhumme kolmesta yleistason perustyyppistä: markkinaehtoisesta, kilpailutussuuntautuneesta (”kevyen sarjan”) suhteesta, keskitason (”keskiraskaan sarjan”) resurssiriippuvuussuhteesta sekä (”raskaan sarjan”) kumppanuussuhteesta. Korostettakoon vielä, että kukin suhdetyyppi on luonteeltaan yleistasoinen eli yksi tyyppi ei sijoitu esimerkiksi edellä kuviossa 3 esitetylle suhdejatkumolle tarkkana pisteenä vaan pikemminkin laveampana ”yleissijaintina”. Esimerkiksi kaksi markkinaehtoista, kilpailutussuuntautunutta suhdetta saattaa sijoittua jatkumon eri kohtaan, mutta kuitenkin niin, että ne ovat jatkumon vasemmanpuoleisissa osassa. Samoin keskitason vuorovaikutteiset resurssiriippuvuussuhteet voivat sijoittua jatkumon eri kohtiin, mutta niiden ”yleissijainti” on jatkumon keskiosassa. Myös kumppanuussuhteiden sijainti voi vaihdella jatkumolla, mutta ”yleissijainti” on jatkumon oikeassa laidassa.

2.4.1 Markkinaehtoiset, kilpailutussuuntautuneet suhteet eli ”kevyt sarja”

Markkinaehtoisissa kilpailutussuhteissa asiakkaalla on toimittajan lisäksi useita muita vastaavia toimittajia ja vastaavasti toimittajalla paljon muita asiakkaita (Campbell 1985). Kauppaa käydään jatkuvan kilpailuttavan tarjoustoiminnan kautta. Toimittajan toimituksiin ei liity kuin muutaman teknologian hallinta, ja ne ovat yleensä hyvin yleisesti hallittuja osaamisalueita toimialalla. Yrityksillä on paljon päällekkäistä osaamista, ja asiakas saattaa tuottaa itsekin samoja palveluja kuin toimittaja. Sekä asiakkaan että toimittajan on suhteellisen vaivatonta korvata asiakas/toimittajasuhde toisilla vastaavilla suhteilla/omalla tuotannolla, eikä tällaisen suhteen rakentaminen vaadi merkittävää ajallista panostusta. Vaikka toimittajalla olisi osaamista, kustannukset hallinnassa ja joustavuutta, niillä ei ole juurikaan merkitystä asiakkaalle. Asiakas ei tarjoa toimittajalle merkittävää toimittajan liiketoiminnan kasvun tai kehittymisen mahdollisuutta, eikä toimittajan varsinainen ydinosaaminen pääse oikeuksiinsa asiakkaan kautta. Yritykset eivät ole tietoisia toinen toistensa visioista, tulevaisuuden suunnitelmista tai strategioista. Strateginen informaationvaihdanta on siis vähäistä. Asiakkaalla ei ole aitoa intressiä pyrkiä kehittämään ko. toimittajaa eikä toimittajalla aitoa intressiä vastaanottaa kehittämis ehdotuksia. Toimittajan oman toimittajaverkoston kehittäminen ei ole yritysten yhteisenä intressinä eikä useinkaan edes toimittajan mielenkiinnon kohteena. Toimittaja ei

erityisemmin ota riskiä investoidakseen juuri tämän asiakkaan tarpeiden vuoksi, kuten ei asiakaskaan antaessaan toimittajalle suurempia toimitusvastuita. Avoimesta hinnoittelusta ei voi juuri puhua, ja toiminnalle on kuvaavaa se, että toimittaja pyrkii ”pimittämään” oman katteensa ja asiakas tästä epätietoisuudesta johtuen kilpailuttamaan toimittajaa jatkuvasti muiden vastaavien toimittajien kanssa. (Vesalainen 2002, 127–128.)

Suhteen infrastruktuurin ensimmäinen osaelementti, ts. rakenteellinen sidos on heikko eli yritysten välille ei ole juurikaan syntynyt rajapinnat ylittävää yhteistyötä, jossa yritysten edustajat kohtaisivat työnteon merkeissä. Myöskään mitään jaettuja ohjausjärjestelmiä ei ole rakennettu, vaan toiminta perustuu perinteiseen tarjouspyyntö – tarjous – tilaus – tilausvahvistus – toimitus – maksatus -malliin. Yritysten prosessit ovat sisäisiä, eikä rajapintoja ylitetä näissä juuri ollenkaan. Koordinaation ja sopeuttamisen aste osapuolten välillä on siis matala. Suhteen infrastruktuurin toinen osaelementti eli sosiaalinen sidos on tässä vaihdannan moodissa vajava/pinnallinen. Yritysten välillä vallitsee positiivisen sosiaalisen pääoman sijaan sosiaalinen ”vaje”, joka näkyy salailuna ja peittämisenä, sitoutumattomuutena, erilaisen luottamuksen puuttumisena, tulehtuneina henkilösuhteina ja epäluottamuksena vastapuolen yritystä kohtaan. Tilanne voi olla myös sellainen, jossa edellä mainittuja negatiivisia tuntemuksia ei ole, koska henkilöiden välillä ei ole lainkaan kontakteja yritysten välillä tai ne ovat hyvin kaukaiset. Yhteistä näkemystä yhteistyön hyödyistä ei ole, vaan suhteessa vallitsee vastakkainasettelun henki ja valvontamentaliteetti, jossa osaoptimointia ja nollasummapeliä korostavat ajatuksetkaan eivät ole vieraita. Yritysten kulttuureissa ja arvopohjissa on eroja, mikä johtaa erilaisiin näkemyksiin siitä, miten yhteistyötä olisi toteutettava ja kehitettävä. Sosiaalista sidoksaisuutta saattaa tosin esiintyä jonkin verran esimerkiksi luottamuksen osalta, mutta on todennäköistä, että kysymyksessä on (ainakin Suomen tyyppisessä yhteiskunnassa) yhteiskunnallinen normitason perusluottamus (ns. deterrence based trust), joka lähtökohtaisesti takaa tietyntasoisien perusluottamuksen kauppakumppaniin. (Vesalainen 2002, 127–128; 143-144.)

2.4.2 *Keskitason vuorovaikutteiset resurssiriippuvuussuhteet eli ”keskiraskas sarja”*

Resurssiriippuvuuden syntymisen taustalla vaikuttaa vahvasti teoria resurssiperustaisesta yrityksen strategiasta (esim. Barney 1991). Tämän lähestymistavan keskeinen ajattelu, jossa oman yrityksen ydinosaaminen nostetaan strategian ytimeksi johtaa siihen, että suppean, pelkästään kustannuksia korostavan lähestymistavan (vrt. perinteinen transaktiokustannusteoria) ajattelumallista siirrytään itseä (omaa yritystä) ja yhteistyökumppaneita ydinosaajina käsittelevään ajattelumalliin. Ero näiden ajattelumallien välillä on selvä: ydinosaamista ja -kyvykkyyyksiä korostavassa toimintamallissa on tehty päätös

erikoistua ja keskittää osaaminen tiettyihin osa-alueisiin, kun taas puhdas kustannustehokkuus-/transaktiokustannus-ajattelu kiinnittää huomionsa ostaa/valmistaa itse - päätöksentekoon tekemättä strategisia erikoistumislinjauksia. (Vesalainen 2002, 144–146.)

Vuorovaikutteisessa resurssiriippuvuussuhteessa eräs merkittävin suhdetta ylläpitävä tekijä (huomattavasti lisääntyneen vuorovaikutuksen lisäksi) on molemminpuolisen hyödyn aiheuttama lisääntynyt strateginen riippuvuus. Riippuvuus on suuruudeltaan keskitasoa (partnership -tyyppisissä yhteistyösuhteen tyypeissä myös riippuvuus voi kasvaa vielä tästäkin merkittävästi). Verrattuna markkinaehtoihin suhteisiin keskinäinen riippuvuuden aste on se tekijä, joka erottaa nämä liikesuhdetyypit toisistaan. Myös muut strategisen integraation ja sopeuttamisen osatekijät, erityisesti yhteinen riskinotto ja win/win -ajattelu, ovat vuorovaikutteisessa resurssiriippuvuussuhteessa huomattavasti kehittyneempiä kuin markkinaehtoisissa suhteissa. (Vesalainen 2002, 144–146)

Vuorovaikutteiset resurssiriippuvuussuhteet ovat mahdollistuneet sosiaalisen sidoksen kehittymisen kautta. Erityisesti luottamuksen ja avoimuuden lisääntymisen myötä parantuneen sitoutuneisuuden kautta on mahdollista saavuttaa yhdessä kehittämisen ja oppimisen ilmapiiri. Sosiaalisen sidoksen kehittymisen taustalla vaikuttaa keskeisellä tavalla rakenteellinen sidoksisuus. Yhdessä tekemisen kautta syntyy vuorovaikutusrakenteita, jotka mahdollistavat henkilöiden välisen kanssakäymisen, mikä taas johtaa avoimuuden, luottamuksen ja kokonaisuudessaan vuorovaikutuksen laadun kohoamiseen. Rakenteellinen sidos ja sen kanssa yhdessä kehittyvä sosiaalinen sidos ovat siis ne avaimet, jotka mahdollistavat vuorovaikutteisten resurssiriippuvuussuhteiden synnyn ja olemassaolon. Sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta vuorovaikutteisissa resurssiriippuvuussuhteissa syntyy vastavuoroisuutta, joka muodostuu suhdetta ylläpitäväksi tekijäksi. Vuorovaikutteisten resurssiriippuvuussuhteiden melko kehittynyt suhteen infrastruktuuri, ts. vuorovaikutuksen rakenteet, vuorovaikutuksen laatu (avoimuus, aito dialogi) ja integroituneet kognitiiviset rakenteet (yhteiset tavoitteet, ajattelumallit ja ”kieli”) muodostavat henkilösuhteisiin perustuvaa ”liimaa”, joka ylläpitää ja rakentaa suhdetta. Vuorovaikutteista resurssiriippuvuussuhdetta täydentää yleensä ympärillä oleva oppiva toimijaverkosto, jossa toteutuu jossain määrin sekä verkostossa oppiminen että verkostona oppiminen. Verkostossa oppiminen toteutuu yhteistyökumppaneilta saatavana hyödyllisenä tietona ja verkostona oppiminen yhteistyösuhteen pelisääntöjen, kulttuurin ja toimintatapojen hioutumisena. Vuorovaikutteisuus tekee suhteesta elastisen ja muuttumiskykyisen. (vrt. Vesalainen 2002, 144–146.)

2.4.3 Kumppanuussuhteet eli ”raskas sarja”

Toimittajan ja asiakkaan välisessä kumppanuussuhteessa toimittajan asiakkaalle tuottama palvelusuorite on merkittävä suhteessa asiakkaan omaan tuotteeseen. Ääritapauksessa toimittaja tekee asiakkaalle täysin valmiin kokonaisuuden ja vastaa sen jälkeen sen ylläpidosta. Asiakas ostaa tällaisessa vaihdantasuhteessa kaiken sellaisen tuotannon ja osaamisen ko. toimittajalta, jonka toimittaja oman osaamisensa puolesta on kyvykäs tekemään. Vastaavasti toimittajalla on korkeintaan muutamia asiakkaita, joiden joukossa ko. asiakas on yksi pääasiakkaista vaihdannan volyymilla mitattuna. Toimittajan valmistaman fyysisen suoritteen tuotantoon liittyy huomattava joukko erilaisia teknologioita, jotka toimittajan on itse tai oman verkostonsa kautta hallittava. (Vesalainen 2002, 124.)

Kumppanuussuhteissa toimittaja tekee asiakkaalle lukuisia lisäarvoa tuottavia palvelutoimintoja. Toimittaja tekee asiakkaan lukuun myös tuotekehitystä, jolloin ääritapauksessa asiakas on ulkoistanut kaiken tuotekehityksen toimittajalle, joka toteuttaa T&K -prosessin kaikki vaiheet. Tämän lisäksi toimittaja voi suorittaa asiakkaan puolesta erinäisiä logistisia palveluita, esimerkiksi väli- ja puskurivarastointia, ”settien” kokoamista ja materiaalien hankintaa. Edelleen pitkälle kehittyneessä kumppanuudessa toimittaja hoitaa asiakkaan puolesta palvelut suoraan loppuasiakkaille ja suorittaa tuottamiensa suoritteiden täydellisen laadunvalvonta-, testaus-, ylläpito- ja huoltotyön. Kuten edellä olevasta kumppanuussuhteesta koskevasta ideaalityyppikuvauksesta voidaan todeta, eivät kaikki ideaalitilan osa-alueet välttämättä ole aina yhtä aikaa mahdollisia. Osatekijät eivät kuitenkaan ole välttämättä toisiaan poissulkevia. (Vesalainen 2002, 124.)

Kumppanuussuhteissa osapuolten välisten toimintojen koordinoinnin ja sopeutuksen aste on korkealla tasolla: yritysten ydinosaamiset ovat selkeästi erilaiset eikä päällekkäistä kapasiteettia esiinny. Yritykset ovat tasapainoisesti, mutta voimakkaasti toisistaan riippuvaisia, minkä vuoksi kummankin olisi vaikea löytää vastaavaa yhteistyökumppania, ja yritysten välillä vallitsevan suhteen kaltaisen uuden yhteistyösuhteen rakentaminen jonkin toisen osapuolen kanssa saattaisi kestää vuosia. Toimittajan toiminnalla on merkittävä positiivinen vaikutus asiakkaan kilpailukykyyn osaamisensa, kustannustehokkuutensa ja joustavuutensa ansiosta. Asiakkaalla puolestaan on tällaisessa suhteessa olennaisen tärkeä merkitys toimittajan kasvun ja kehittymisen mahdollistajana sekä kanavana toimittajan erityisosaamisen mahdollisimman täysmittaisessa hyödyntämisessä. (Vesalainen 2002, 125.)

Yrityksillä on yhteinen tai merkittävästi integroitu strateginen suunnittelu, joka tuottaa yhteisen vision, strategian ja niistä johdetut yhteiset tai yrityskohtaiset toimenpideohjelmat. Yhteisessä strategiassa käsitellään toimittajan kehittämis- ja investointimahdollisuuksia asiakkaan liiketoiminnan kehittymisen tukena. Yritykset toimivat myös yhdessä toimittajan oman verkoston kehittämiseksi ja resursoivat tätä toimintaa tasapuo-

lisesti. Kaiken kaikkiaan edellä mainittu tarkoittaa sitä, että yrityksillä on olemassa yhteinen strateginen tahtotila, ja tätä strategiaa toteutetaan sekä yhdessä että erikseen. Kumppanuussuhteissa ollaan valmiita ottamaan riskiä kumppaniin nojautuen. Asiakkaan kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että se säilyttää yhä suurempia tuotannollisia ja palvelutoimintovastuita toimittajalle osoittaen tällä tavalla luottamustaan. Vastaavasti toimittaja investoi asiakkaan tarpeiden mukaisesti jopa erikoiskoneisiin ja -osaamiseen, luottaen siihen, että asiakassuhde jatkuu. (Vesalainen 2002, 125.)

Toimivassa kumppanuussuhteessa toteutuu win-win -ajattelu. Välttämätön edellytys yhteisen hyödyn syntymiselle on kuitenkin jaettavan kakun kasvaminen. Mikäli suhteessa ei synny uutta jaettavaa, ollaan väijäämättömästi nollasummapelin tilanteessa. Kustannusperusteinen win-win toteutuu sekä yhdessä aikaansaatuja että toimittajan toiminnan tehostamisen kautta syntyvien kustannussäästöjen kautta. Avoimen hinnoittelukäytännön (avoimien kalkyylien) vallitessa yritykset ovat täydellisesti tietoisia kustannuskehityksestä, ja käytettävissä oleva laskentamalli sulkee pois ulkoisten tekijöiden vaikutukset, jolloin toiminnan tehostuminen saadaan näkyväksi ja jaettavaksi oikeudenmukaisesti osapuolten välillä (tasapuolisen kohtuullisuuden hengessä). Voitonjakotyyppinen win-win toteutuu kumppanuussuhteessa siten, että asiakas siirtää oman kasvunsa tai strategiansa seurauksena toimittajalle yhä suurempia vastuita ja kanavoi ostovolyyminsa kasvun toimittajalle sellaisessakin tilanteessa, jossa toimittajalla ei ole välitöntä valmiutta ko. tuotannon tai palvelutoiminnan suorittamiseen. Tällainen voitonjakotyyppinen hyöty ”win” asiakkaalle on esimerkiksi se, että sen oma toiminta kevenyy ja joustavoituu. (Vesalainen 2002, 125.)

Kumppanuussuhteen infrastruktuuri (rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset) on huippuunsa viritetty. Informaationvaihdanta on avointa, intensiivistä ja monella tasolla tapahtuvaa. Rakenteellisesti pitkälle integroituneet kumppanuussuhteiden osapuolet muodostavat ikään kuin yhtenäisen organisaation tai niiden välillä on ainakin merkkejä yhteisistä organisaatorakenteista. Yritysten ylin johto muodostaa lähes yhteisen verkostotasaisen johtoryhmän, joka kokoontuu säännöllisesti strategiatyön puitteissa. Toimittajayrityksen asiantuntijat toimivat osana asiakkaan tuotekehitystiimiä tai -osastoa, joten yritysten edustajat ovat jatkuvasti tekemisissä keskenään. Myös ”menetelmäkehityksen” puolella on yritysten välille organisoitu yhteinen asiantuntijaelin, tiimi tms., vastaamaan yhteisistä menetelmäkehityksen tarpeista. Samalla tavoin laadun kehittäminen on saanut rakenteellisen muodon yritysten yhteisen laadunkehittämisorganin kautta. Tuotannon ja toimitusten koordinoimiseksi on yritysten välillä jatkuva tuotantopalaverikäytäntö, jossa kummankin yrityksen avainhenkilöt saavat tarvittavaa informaatiota ja voivat omalta osaltaan vaikuttaa yhteistyökumppanin päätöksentekoon. Myös työntekijätasolla on yritysten rajapinnat ylittäviä linkkejä, jolloin työntekijät tapaavat toisiaan, vaihtavat tietoa ja jopa kehittävät yhteisen toimintansa rajapintoja. Monet ihmiset yritysten eri

tasoilta ovat viikoittain ja jopa päivittäin tekemisissä keskenään. (Vesalainen 2002, 126.)

Yrityksiä linkittävät järjestelmät muodostavat myös tärkeitä informaatiokanavia kahden yrityksen välille. Pitkälle kehittyneessä järjestelmäohjauksessa toimittaja huolehtii oma-aloitteisesti asiakkaan tarpeista valmistamiensa tuotteiden osalta. Asiakkaalta ei kulje toimittajalle lainkaan varsinaista tilausinformaatiota, vaan toimittaja lukee asiakkaan tietokantoja tai suorittaa visuaalisesti toimitustarpeiden kartoitusta ja toimittaa tavaraa sovitun mukaisesti. Yritystenvälinen paperisota on kokonaan väistynyt sähköisen tiedonsiirron korvaamana. Toimittajan tuotannonohjausjärjestelmä pystyy ottamaan vastaan suoraan asiakkaan toimitusinformaatiota ja yritysten tekninen suunnittelu toimii samassa järjestelmäympäristössä. Asiakas toimittaa toimittajalle jatkuvasti tarkkaa pitkän, keskipitkän ja lyhyen aikavälin ennusteinformaatiota, jonka avulla toimittaja pysyy ohjaamaan toimintaansa tehokkaasti. (Vesalainen 2002, 126.)

Avoimen hinnoittelun periaatteet vallitsevat yritysten kesken. Tätä varten ne ovat kehittäneet laskentajärjestelmän, joka erittelee kustannuksia monipuolisesti, jolloin kauppaneuvottelun kohteena on puhdas kate. Yritysten yhteistoimintaa, toimittajan suoritus- tasoa ja asiakkaan toimintaa arvioidaan ja tuloksia käsitellään yhdessä, kehittävien ja korjaavien toimenpiteiden suuntaamiseksi. Yrityksillä on yhteen sovitut laatu- ja ympäristöjärjestelmät, jotka pidetään ajan tasalla informaationvaihdon avulla. Nämä järjestelmät luovat järjestelmällistä samankaltaisuutta yritysten toimintaan. Yritykset voidaan katsoa kuuluvaksi yhden ja saman tilaus/toimitus-prosessin sisään, jolloin kummankin yrityksen avainhenkilöillä on tietoisuus tästä yritysten rajat ylittävästä prosessista. Myös strategiaprosessi toteutuu yritysten välillä yhteisenä tai ainakin samanaikaiseksi integroituna, joten strategiatietoa voidaan integroida tehokkaasti yritysten välillä. (Vesalainen 2002, 126.)

Henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet ovat yritysten edustajien välillä avoimia. Niissä vallitsee keskinäisen kunnioittamisen henki, ja keskustelua voidaan käydä aidossa dialogissa kummankaan osapuolen dominoimatta. Vuorovaikutuksessa tapahtuu keskinäistä oppimista tasapuolisesti, jolloin yritysten edustajat ovat sekä antavina että saavina osapuolina. Ihmisillä on näissä vuorovaikutustilanteissa kykyä ja halua kehittää yhdessä yhteisiä asioita ja niihin paneudutaan tosissaan. Osapuolten sitoutuminen yhdessä tehtyihin päätöksiin on suuri, ja sovitusta asioista pidetään kiinni. Henkilöiden välillä vallitsevat luottamukselliset suhteet, ja ihmiset kummassakin yrityksessä arvostavat toisen osapuolen yritystä ja luottavat siihen. Ihmisten ajattelumallit yhteistyön mahdollisista hyödyistä, tavoitteista ja keinoista niiden toteuttamiseksi ovat samansuuntaisia. Yrityksissä vallitsevat kulttuurit ja toiminnan perusarvot ovat samankaltaiset ja toisiaan tukevat. (Vesalainen 2002, 127.)

3 TOIMIALAN PALVELUSUHTEIDEN EMPIIRINEN JÄSEN- SENNYS TUTKIMUSMALLIN MUKAISESTI

Tämä luku jäsentää tutkimukseen kerätyn aineiston tutkimusmallin (kuvio 2, s. 15) mukaisesti. Koska toimialalla eri verkkoyhtiöt ja palveluntarjoajat ovat hyvin erilaisessa vaiheessa ulkoistettujen palvelujen käytössä, ja toisaalta, koska tutkimukseen osallistuneita yrityksiä on käsitelty anonymisti, on esitetty kuvaus ymmärrettävä eräänlaisena keskiarvoistuksena toimialalla vallitsevista palveluntarjoaja-verkkoyhtiösuhteista. Raportin käytännön hyödynnettävyyden lisäämiseksi tutkijat ovat raportoineet melko kattavasti toimialan analyysin tässä luvussa. Toimiala-analyysi sisältää paljon lainauksia hankkeeseen tehdyistä haastatteluista ja suoraa puhetta toimintaan liittyvistä haasteista. Koska tässä raportissa on mahdollista käsitellä anonymisti erilaisia palvelusuhteisiin liittyviä herkempiäkin osa-alueita, on raporttiin sisällytetty laajasti ”toimialan ääntä”, jotta haastateltujen esittämät näkökulmat herättäisivät keskusteluja ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi eri yhtiöissä ja liikesuhteissa ja lisäisivät täten avointa keskustelua ja suhteen toisen osapuolen tilanteen parempaa ymmärtämistä. Esitetty tutkimusmalli onnistuu melko hyvin jäsentämään ja osoittamaan verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteissa olevat kehitysalueet. Täten malli voisi olla hankkeessa myös tavoitellun toimialan yhteisen kielen ”kielioppi”. Tämä luku luo perustan tutkimuksen johtopäätöksille ja rakennettavalle suhteiden johtamisen yleiselle mallille tutkimuksen viimeisessä osiossa. Asioiden viestimiseksi useita teemoja sisältävien lukujen alkuun on tehty laatikoidut tiivistelmät, jotka vetävät yleisellä tasolla yhteen lukujen sisällön.

3.1 Palveluntarjoaja ja verkkoyhtiö arvontuottajina toimijaverkostoissaan

Osapuolten arvontuotantoprosessit liittyvät siihen tarjoomaan, jonka yksittäiset yritykset tuottavat asiakkailleen sekä oman että arvontuotantoverkostonsa osaamisen ja resurssien avulla. Osapuolten vaihdantatarpeiden ja resurssien tulee täydentää toisiaan, eli yrityksellä on oltava jokin tarve, jonka tyydyttämiseen sen omat resurssit eivät riitä, mutta johon toisella osapuolella on tarvittavat voimavarat ja osaaminen. Osapuolten täytyy olla myös henkilötasolla tietoisia toistensa tavoitteista, tarpeista ja resursseista, jotta kauppaa voisi syntyä. Alla kuvataan palveluntarjoajasuhteita ensin palveluntarjoajien ja verkkoyhtiöiden resurssien ja kyvykkyyksien ja toiseksi näitä suhteita ympäröivien toimijaverkostojen näkökulmista.

3.1.1 Resurssit ja kyvykkyudet liiketoiminnan kivijalkana

Palveluntarjoajasuhde on foorumi, jossa verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan resurssit ja kyvykkyudet yhdistyvät ja näiden pohjalta syntyy toimintoja ja arvoa, joihin organisaatiot eivät yksin pystyisi. Ulkoistetussa palveluntarjoajasuhteessa toimiminen edellyttää uudenlaisien kyvykkyuksien ja resurssien kehittämistä, jotta palveluja osataan hankkia ja toimittaa molempien osapuolten tavoitteet huomioiden. Osittain oppimisprosessi on edelleen käynnissä ja toimintatapoja uudessa tilanteessa toimimiseksi vielä harjoitellaan.

Palveluntarjoajan operatiivinen toiminta ponnistaa ensisijaisesti kaikkein tärkeimmästä resurssista, kentällä toimivista asentajista:

Hemmetin vahvoja kavereita, jotka uskaltaa kiivetä ylös ja tehdä sitä hommaa tuolla viimassa ja tuiskussa. (Palveluntarjoajan edustaja)

...ja näiden lisäksi erilaisista aineellisista (ajoneuvot, koneet, laitteet) ja aineettomista (patentit, sopimukset) resursseista ja niistä kyvyistä millä palveluntarjoaja muuttaa nämä resurssit elinkelpoiseksi liiketoiminnaksi. Kyvykkyudet voivat olla esimerkiksi kaikki se toiminta, ohjeistus ja peukalosäännöt, jotka lisäävät asentajien tehokasta työskäoloaika suhteessa kokonaistyöaikaan:

Ihan toimintatapoja muuttamalla, ja sit tosiaan turha puuhastelu, tää sählääminen on jääny pois, ihan siitä yksinkertaisesti. Järkevämmän suunnitella, ennakoida, niin materiaaleja kun resurssejakin. Mä olen asettanu täämsöiä yksinkertasii peukalosääntöjä, et jokaisen asentajan tulee tietää, missä hän työskentelee kaks viikkoa eteenpäin. Päiväta-solla. Ja sit päivitetään tätä kahden viikon ikkunaa, jos ei nyt kerran päivässä niin ai-naki joka toinen päivä. Ja täähän tarkoittaa sitä, että työnjohto joutuu suunnittelemaan ja ohjelmoimaan materiaalit. Miettimään sitä, et mitkä resurssit ovat missäkin työssä ja niin edespäin. Toinen tärkeä sääntö on se, et jokaisel asentajal täytyy olla paitsi se pää-työ niin myöski varatyö. Et jos se jostain syystä keskeytyy se työ missä sä oot, niin sä tiedät heti mihin sä menet seuraavaksi. Ettei tuu semmosta tumput suorana, niin ku en-nen vanhaa. Homma tuli tehty ni taas takasi varikolle ja siel sit odoteltiin et koska tu-lee seuraava käsky. Vaan täytyy olla enemmän täämsöst itseohjautuvuutta. (Palveluntar-joajan edustaja)

Kyvykkyudet voivat olla myös erilaisia yrityksen laajempia toimintasuunnitelmia ja käytäntöjä, jolla resurssit sopeutetaan vallitsevaan kysyntätilanteeseen:

Kyl meil on tietenkin sellanen muutama kello pyörimässä firmassa ja sit näiden kellojen mukaan yritetään tehdä erilaisia asioita, jotka sitten osuu sillai, että kausivaihtelu ei paljoo haittais tahtii. Ja ne on aika monimutkasii juttui, mutta kyl mun mielest nimenomaan Suomes on hyvin paljon siihen kiinnitetty huomiota ja onnistuttukin. Mut sekin edellyttää tiettyy kriittistä massaa, tapahtumia, kokonaisvolyymia, eli että voi myydä jäätelöä ja sateenvarjoja. (Palveluntarjoajan edustaja)

Paikallinen sopiminen noin muuten, niin kyllä ainakin omasta näkövinkkelistä se kovasti lapsen kengissä vielä on. Mut se että sitten käytännön valmius siihen paikalliseen sopimiseen niin, on se varsin vähäinen tällä hetkellä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Isoimpia juttuja esimerkiksi työehtojenki kannalta just se, mitenkä vuosityöaika järjestettäisiin järkevimmällä tavalla sen työn ja toiminnan näkökulmasta. Mut siinä törmää kyllä aika vahvasti meidän alalla vuosilomalaki ja sitten tää toiminta toisiinsa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Jotta palvelutuotannon ulkoistamisella tavoitellut hyödyt saavutettaisiin, on yhtenä leimallisena piirteenä markkinaehtoisen palvelusektorin kehityksessä tavoiteltu toiminnan tehokkuuden kasvu. Tällaisessa ympäristössä resurssien tehokas käyttö elinkelpoisen liiketoiminnan mahdollistamiseksi korostuu:

Et en mä sitä kiistä, kyllähän meillä on hemmetinmoinen ongelma siinä, miten sitä omaa tehokkuutta parannat koko ajan. ... mä oon niin kauan ollu johtamassa tämmösii kenttätuotantoja, et mä tiedän, et niitä saa tehostettua. Mut se vaatii joitaki semmosii merkittäviä steppejä. ...se on nyt semmonen kysymys, mistä me kinataan Tällä hetkellä minä kinaan koko ajan, et pitääkö mejän ostaa sitä muutosta vai pitääkö mejän pakottaa. Onkse keppiä vai porkkanaa, vai sekä että. Ja jotenki tuntuu, et porkkanaan nyt ei oo riittävää rahaa käyttää. (Palveluntarjoajan edustaja)

Jos hinnat aina menee halvaks, nii ei se tekeminen juuri parempaan suuntaan sitte kehity, jos tehokkuus on jo säädetty huippuunsa. Mutta kyllä tässä sitä tehokkuuden säätövaraaki varmaan on vielä. Siinä pitää olla vaan pikkusen sitä tilaajaa nopeempi, että saa siitä ees sitte vähänkään hyötyä, ja ainaki kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. (Palveluntarjoajan edustaja)

Nehän on semmosia jätkiä ne sähköverkkomiehet, että se vikahuolto ja tämmöset, varsinki nää isommat hässäkä, nii nehan on semmonen kunnia-asia. Että ku naiset, lapset ja pyykit otetaan, ja koirat sisälle, niin sähkömiehet lähtee ulos samalla ovenavauksella, työvaatteet päällä. Ja sillon tehokkuus on, vois sanoo, huipussaan. Mutta sitten muuna aikana siinä voi olla vielä kehitettävää. (Palveluntarjoajan edustaja)

En mä nyt ihan vanhanaikaisena pitäs, mutta vähän semmosena, tottuneella systeemillä, niin ku nämä käyttötoimenpiteet ja verkon pientöitten tekeminen, että siellä ehkä siinä kulttuurissa vois olla kehittämisen mahdollisuutta, ja mä uskoisin, että ne yritykset, jotka pystyy sitä puolta itessään ojentaan, niin niillä on sitte mahdollisuus sen tuloskehityksen kannalta parempiin lopputuloksiin. (Palveluntarjoajan edustaja)

No joo, se että tää tämmönen toimintatapojen kehittäminen ja kulttuurin kehittäminen yhtiökohtaisesti, että se on se, mitä tässä yritin selittää, nii se on tässä yks puoli sitä asiaa, ja se on vähän niin ku meidän hanskassa. Että kyllä se kulttuuri voi kehittyä, vaikka tää markkina ja ostaminen tuolla, asiakaskäyttäytyminen ei muuttus mihinkään tän päivän tilanteesta. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta palveluntarjoajat ovat jossain määrin ristiriitaisessa tilanteessa kehittämis-
paineen ja toisaalta henkilöstön hyvinvoinnin ja motivoinnin välisessä kuilussa:

No se motivaatio, mä nään palvelutuottajana että meidän moottori on se työtyytyväisyys. Jos työtyytyväisyys romahtaa, niin todennäkösest kukaan ei lähe yöllä sinne pihalle. (Palveluntarjoajan edustaja)

Meil joka vuosi joudutaan vetämään niinku ei enää olla niissä pikkasissa sähköyhtiöissä tai operaattoreissa. Me joudutaan ykköskvarterissa tammi-huhtikuussa lomauttamaan väkeä. Ja sitte meillä ei riitä millään omat äijät kakkos tai kolmas kvartterilla. Ja se on aika kiusallista että teet niin paljon ylitöitä ku hiukanki syksyn ja sitte olet talven lomautettuna. Niin se on varmaan semmonen mihin ei kovin mielellään tultais. (Palveluntarjoajan edustaja)

Verkkoyhtiön suhtautuminen ja uudenlaiset toimintatavat voivat myös vaikuttaa palveluntarjoajan tilanteeseen ja yksittäisen työntekijän kokemaan arvostukseen ja motivaatioon, sekä negatiivisesti että positiivisesti:

Et vähän semmonen kyykyttämisen mentaliteetti on tullu alalle. Kyl se on aina helpompaa, et jos sul on omat siivoojat niin sä nyt ymmärrät sitä vähä, et nurkat ei nyt oo.. Mut jos sä heti viikko sen jälkeen ku sä oot ulkoistanu, ihmiset alkaa kulkee tuolla ja vetää sormella oven päältä ja kattoo löytyyks pölyy. Eli ostaminen on aina helpompaa kun omien juttujen kehittäminen. (Palveluntarjoajan edustaja)

Et mä tuun kääntämään asian niin päin, et ku mä haen tän seuraavan kilpailutuksen, ja me tullaan netin kautta tenttaamaan asentajat. ...et tehdäänki näin päin, et tehdään haluttavaksi se, että se kentällä oleva työntekijä haluaa tämmösen auktorisoinnin, ikään kun lupa keskustella suoraan asiakkaan kans, meidän asiakkaan kans. ...meidän täytyy joku tämmönen systeemi luoda, jotta me tiedetään, minkälaisia tyyppejä siellä on ja

kenelle me voidaan antaa ikään ku lupa. Ja nyt esimerkin kautta mä oon koittanu saada ymmärrystä siihen, että me luotas tämmönen kysymyspatteristo, jonka avulla ikään kuin tentataan tekijät. (Verkkoyhtiön edustaja)

Vastaavasti verkkoyhtiöllä samalla tavoin on toiminnan taustalla resurssit ja kyvykkyydet käyttää näitä resursseja liiketoiminnan kannalta tehokkaasti. Koko urakointimarkkinan syntyminen on itse asiassa seurausta verkkoyhtiöiden kyvykkyydestä ensin tunnistaa oman liiketoiminnan ydinalueet ja kyvykkyydestä ulkoistaa ydinalueiden ulkopuolinen rakennus ja kunnossapitotoiminta. Tämä muutos on myös aiheuttanut uusien kyvykkyyksien ja resurssien kehittämisen tarpeen. Esimerkiksi verkkoyhtiöiden on pitänyt pystyttää järjestelmiä palveluntarjoajien kanssa toimimiseksi (kilpailuttamiskäytännöt, sopimukset, toiminnan ja laadun seuranta) ja kehittää uudenlaista osaamista (liikesuhteessa toimimisen perusprosessit, osto-osaaminen). Osittain tältä osin oppimisprosessi on vastaavasti edelleen käynnissä ja toimintatapoja uudessa tilanteessa toimimiseksi vielä harjoitellaan:

Minkälainen marmatus se on välillä tietysti, kun hankinnan vinkkelistä katotaan asioita ja ajatellaan, et kenttä ei toimi niin kuin pitäis, ja nyt taas itte kun on täällä ikään ku kentän suunnassa ja sitte taas on sitä marmatusta siitä, että hankinta ei toimi niin ku pitäis. (Verkkoyhtiön edustaja)

Ja se on meillekin vähän semmonen, että käydään tätä keskustelua, missä se kapula vaihtuu rakennuttamisen ja kentän välillä, että, toisessa työssä se on toisaalla, kun sitten toisessa työssä se on meillä toisessa pisteessä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Ehkä meidän suurin haaste on se tiedon kulku sitten täällä sisällä. Että on nää kenttätiimit, jotka tietää, vahvasti tuntee et mitä sillä alueella tapahtuu. Mut sitte voi olla, et he ei tiedä näistä suunnitelmista, et mitä on tulossa esimerkiksi. ... mutta se, että se tieto pitäis olla jotenkin vapaasti hyvin hyödynnettävissä. Ja en tarkoita sitä millään lailla, että kukaan panttais tietoa, mutta vaan semmonen sovittu yhteinen tapa, että miten tää tieto jaetaan sillee helposti saatavilla olevaan muotoon, että ehkä jotain semmosta on. Ja ku ollaan etäällä ja ollaan jo sitten kuitenkin sen verran iso, et henkilöitä on paljon, ni se ei oo enää niin ku tämmösessä normaali päivittäisessä kahvipöytäkeskustelussa ei nouse, kun sitten taas pienessä asiassa se on helppo, et siel kaikki tuntee ne Möttösen maitolaiturit, et kun puhutaan, et sinne on tulossa jotain suunnitelmaa. Et ehkä tän-suuntaista se ois että kukaan ei pimitä, mutta sitten se, että joku tapa millä tehostaa asioita. Ja se ei oo pelkästään haaste meillä talon sisällä, vaan se on sitten myös meiltä ulospäin, että jaetaan. Et oikeestaan semmonen yhteinen tietopankki, missä nähtäis, että tälle alueelle on jollain tulossa jotain suunnitelmia. (Verkkoyhtiön edustaja)

Samanlainen tiedonkulkuun liittyvä haaste on myös palveluntarjoajalla oman toiminnan ja aliurakoitsijoiden toiminnan ohjaamisessa:

Se on ratkaisevaa se tiedonkulku. Et se mitä ollaan sovittu ja miten ollaan sovittu. Esimerkiks otetaan nyt siitä, että meillä on sähköurakoitsija, joka teettää maastosuunnitelman omalla porukallaan ja he maanomistajien kanssa sopii jostain reiteistä ja työta-voista, menetelmistä, et miten tehään. Et vaikka tää piha kaivetaan lapiolla. He voi so-pia sen. No sit jos ei tää tieto ei välity sinne, et otetaan se konekusi, et se tulee et aa, tos on reitti ja se vetää sillä isolla koneella ni sen tietää, että siinä saadaan muuta kun asiakastytyväisyyttä sen jälkeen, et se tiedonkulku on ensisijaisessa siellä tekijäpuolel-la. (Verkkoyhtiön edustaja)

Jakeluverkon rakentamisen ja kunnossapitotoimintojen luonne asettaa haasteita sekä palveluntarjoajan että verkkoyhtiön resurssien ja kyvykkyyksien johtamiselle. Kentällä tapahtuva kulkeminen suhteellisen laajalla alueella ja osittain lyhyellä varoitusajalla tapahtuviin tarpeisiin, kuten viankorjuuseen ja liittymärakentamiseen, reagoiminen edellyttää erilaista resurssien laajuuden ja käytön suunnittelua kuin esimerkiksi tehdasympäristössä tapahtuva tuotantotoiminta. Lisäksi vielä jokainen yksittäinen kenttätöiminto voi monista syistä poiketa oleellisesti toisistaan, minkä vuoksi tekemisten ja tilanteiden yhteismitallistaminen voi olla hankalaa. Tämä vaatii työnjohdolta ja yritysten keskijohdolta valmiuksia tukea ja ratkaista kentällä syntyneitä ongelmia, jotta nämä eivät häiritse tuotantotoimintaa:

Urakoitsija ilmoittaa mulle, et voiks se nyt, kun on tämmönen näin, ja sitten tietenki selvitän taustat ja voi olla, että urakoitsija on väärässä tai meidän väki on väärässä, mut se on just sen, et meidän oma väki ja sitte urakoitsijan väki, ne aina sitte, et mä oon vähän semmonen sylkykuppi, mut toisaalta toimin myös erotuomarina siinä. Ja nyttenki mulla lähtee kakssivunen ohje liikkeelle sen takia, että siellä on kova kränä nyt tuolla kentällä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tietysti ei meilläkään ehkä oo tommoseen projektin ohjaamiseen ihan semmoset oikeet tai riittävät työkalut sillä tavalla, et se jää mullekin enemmän tämmösten mielipiteiden varaan. Et just esimerkiks yhdellä alueella oli, että sieltä mä sain meidän puolelta sem-mosen viestin, että siellä toimittajalta on alkanu tulla tämmösii lisäaikapyyntöjä projek-teista, et projektit myöhästyy. Ja mä kävin sitten sen toimittajan kans omat keskusteluni ja he just sillan sano, että heidän mielestään ei pidä paikkaansa, et päinvastoin ne ha-luis lisää töitä sinne. Niin tää on, täst ei oikeen pääse käsiks näihin juttuihin kauheen helposti. ...Mä oon itse sitä mieltä, että meidän täytyy tuolla kentällä järjestää se yhteis-

toiminta semmoseks mahdollisimman kitkattomaks molemmin puolin. Mä oon sanonutki meidän ihmisille, et mä voin kyllä istua ja tapella niitten urakoitsijoiden kans, mut et toinen lähestymistapahan on se, että firmojen välillä pomot on kavereita, mut siellä kentällä tapellaan. Mut mä oon sitä mieltä, että siinä niitten tekijöitten pitäs olla mahdollisimman hyvissä väleissä, ja sit pitää olla mutkatonta se yhteistyö, et siellä on turha jäädä jankuttaan jostain tämmösisistä asioista. Mut se täytyy vähän miettiä, koska en mäkään sit taas kaikkia lisälaskuja pysty käsittelemään. (Verkkoyhtiön edustaja)

3.1.2 Toimijaverkosto verkkoyhtiö-palveluntarjoaja suhteen ympärillä

Verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan lisäksi palvelutuotantoon kytkeytyy useita toimijoita, jotka vaikuttavat palvelutuotantoon joko verkkoyhtiön tai palveluntarjoajan kautta. Verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteen prosessien ja työnjaon selkeä suunnittelu auttaa integroimaan nämä ulkoiset osapuolet osaksi palveluntarjoajasuhdetta. Verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan tavoitteet, resurssit ja suhteessa sovittu työnjako määrittävät sen, kumman osapuolen toimijaverkostoon nämä ulkoiset osapuolet kuuluvat. Esimerkiksi materiaalien toimitusta joko verkkoyhtiön erikseen toimittamina tai palveluntarjoajan palvelutarjoamaan kuuluvana osana, tai teleoperaattoreiden mukaansaamista esimerkiksi yhteisiin kaivantoihin, tai maankäyttölupien hankintaa täytyy pohtia laajemmin liikesuhteen kokonaisuuden kannalta, ei pelkästään yksittäisen toiminnon tai sen osatekijän (esim. materiaalin ostohinnan) näkökulmasta.

3.1.2.1 Materiaalitoimittajat

Palvelutuotannossa käytettävät materiaalit voivat kuulua osana palveluntarjoajan palvelukokonaisuuteen tai sitten verkkoyhtiö voi ostaa ne erikseen tukkureilta ja materiaali-valmistajilta. Toimialalla yleisempi tapa on, että materiaalit kuuluvat palveluntarjoajan tarjoamaan kokonaisuuteen. Verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan välisen liikesuhteen näkökulmasta tarkasteltuna kysymys on siitä, kumman osapuolen toimijaverkostoon materiaalitoimittaja kuuluu. Molempiin toimintamalleihin liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Jos materiaalit kuuluvat osaksi palveluntarjoajan tarjoamaa palvelukokonaisuutta, muodostavat ne yhden kilpailuelementin ja palveluntarjoajalla on vahva motivaatio hoitaa materiaaliketju ja materiaalin käyttö tehokkaasti:

Siis kyllähän tää perinteinen lähtökohta on ollu se että palveluntoimittajat haluaa sen materiaalitoimituksen myöskin pitää käsissään. Ja koetetaan sitten sillä tavalla hankkia

*yhden liikkuvan osan tähän prosessiin, jolla kilpailuetua on mahdollista saada. Että jos sitä liikkuvaa osaa ei ole, niin sehän on tavallaan kilpailutekijöistä pois. Että sitten kilpaillaan vielä vähemmällä pelimerkeillä siinä toistemme kanssa. Että periaatteessa ruvetaan jo olemaan siinä, että kilpaillaan melkein työehtojen kautta. Niin sen takia tietysti on ollu houkuttelevaa se, että ne materiaalitoimitukset on haluttu pitää tässä omis-
sa käsissä. ...ja sä pääset käyttämään ne materiaalit järkevämmiin ku mitä sit jos ne on verkkoyhtiön ostamia. (Palveluntarjoajan edustaja)*

Toisaalta materiaalitoimitukseen liittyvä hintariski jää kokonaistoimituksessa palveluntarjoajan kannettavaksi:

*Mutta nyt, kun itselläki on tää ajatus tullu, että kun materiaalien toimituksiin sisältyvä hintariski on nyt tämän sorttinen kun on. Niin ei se pelkästään huono asia tietysti ole se, että toimittaja, taikka ostaja hankkii materiaalit. Sillon se materiaaliriski on siellä tosiaan ostajalla. Ja jos sattuu tulemaan vaikkapa toimittajasta riippumattomia aikataulu-
muutoksia töille, jollonka ne materiaalit seisoo siellä, niin ei ne sitten ainakaan seiso toimittajan varastossa, vaan ne on sitten siellä ostajan murheena. (Palveluntarjoajan edustaja)*

*Ja sitten mikä nykyään on tullu esille, niin urakoitsijathan on kahden tulen välissä. Et mehän ostetaan esimerkiksi kaikki tarvike mitä työmaalle tulee urakoitsijoiden kautta. Tarviketoimittajien hinnat on lähteny nousuun. Tässähän tapahtui itseasias nyt keväällä esimerkiksi Tratan ja Dismionin, eli kahden ison kaapelitehtaan fuusio. Ihan maailman-
luokan tekijöitä, niin se näkyy kaapelin hinnoissa. ...ja kun meillä on kiinteet sopimukset urakoitsijoiden kanssa, niin kyllä urakoitsijat on lirissä näissä kaapelitöissä. (Verkkoyhtiön edustaja)*

Hintariskin lisäksi näitä kahta toimintamallia voidaan arvioida vastuun tai takuun näkökulmasta:

Kyllä mä ymmärrän hyvin, kun ne joutuu antaa ne takuut ja niin poispäin. Siellä on niitä takuuasioita vähän vaikeeta sillon jos yks ostaa materiaalin, toinen tekee sen työn. ...siinä kokonaisuuden kannalta ja jos sitä ei oteta huomioon riittävän hyvin, niin tulee helposti semmosia tilanteita, että luullaan ettei oo tuotteita varastossa, mutta de facto ne seisoo jossain tienristeyksessä tai jossain metsässä odottamassa et sinne tullaan, kun on aikataulu mennyt pieleen. (Toimialan asiantuntija)

Niin siinä tulee se vastuuhomma, kenellä on se kokonaisvastuu, alkaa tappeleen siitä että kun asennuksella on rikottu jotain. (Verkkoyhtiön edustaja)

Myös urakoitsijalta vaadittu työpanos ja siitä saatu kompensatio erottelee toimintamalleja:

Ja sitten niin, siihen tulee viel semmonen aspekti mukaan, että jos yks ostaa materiaalin, toinen hoitaa työn niin siihen tulee aika paljon tämmöst tietynlaista hallintohommaa, joka pitää jonku ottaa huomioon. (Palveluntarjoajan edustaja)

Ja sit jos ei oteta kaikkia asioita huomioon niin ei verrata oikealla tavalla asioita, verrataan tuotteen yksikköhintoja että vain mikä on se oma työ mikä siihen on, eikä arvioida sitä että jos urakoitsija joutuu tekeen tän kotiinkutsun ja niin pois päin, niin sekin on työtä, josta pitää tienata. (Toimialan asiantuntija)

Meidän näkökulmastahan siinä on semmonen juttu, että siihenhän käy kumpi vaihtoehto tahansa, kunhan se on puhtaasti jompikumpi. Siis mä oon kaikille sanonut, et eurojahan me tarvitaan yhtä paljon, oli se sitten se vaihtoehto että asiakas ostaa itse materiaalit tai et me ostetaan, niin loppujen lopuksi yrityshän tarvii euroja elääkseen, eikä prosentteja. Ja jos se näin on, että se pitää tienata työstä, niin ku siitä siivotaan pois logistiikka, logistiikan kustannukset, niin se loppuhan pitää euroina saada sieltä työstä. ... meille on se ja sama, että tuleeko se työstä vai tuleeko se työstä ja materiaaleista se kokonaisliikevaihto, kunhan siihen jää yhtä paljon euroja vaan tuloksen puolelle. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tällöin pelkästään materiaalihinnan vertaaminen omasta näkökulmasta on melko suppeakatseista:

Tietysti meillähän on aina huoli, et mikä se hintataso on. Se mikä aina verkkoyhtiön näkökulmasta mietityttää, että mikä on se kate, mikä on siellä tarvikkeissa ja muissa. Sitä aina miettii, että ostaako suoraan urakoitsijalta tarvikkeet niin kun me tehdään, vai olisko toinen tapa, että tiettyjä pääkomponentteja hankkia itse ja tavallaan pyrkiä sitä kautta saamaan kustannusetua ja toimittaa ne sit itse. (Verkkoyhtiön edustaja)

Palveluntarjoajan näkökulmasta työn lisäksi on arvioitava myös tiedonkulkua ja omaa roolia tilanteessa, jossa verkkoyhtiö ostaa materiaalin verrattuna tilanteeseen, jossa materiaalitoimittaja on sopimussuhteessa palveluntarjoajaan:

Ja kun me ei tiedetä, sitten kun kuski vie tavaraa, niin ehkä se voi soittaa, että nyt hän on menossa sinne ja sinne viemään tavaraa. Ja sitte kun meidän miehet menee sinne töihin, niin sit me ei tiedetäkään, et jos siel on ollukin vaikka joku kaapeli, millä on pitkä toimitusaika niin ku näin syksysin aina on, ni ei tiedetä, et onko se kaapeli siel vai

eikö sitä oo. Sitä ei pysty sillä tavalla sanoon, että mitä sinne on viety tavaraa. Että ennen tuli aina omat listat, ni pystyttiin aina kattomaan, mitä sieltä jäi jälkitoimitukseen. Jos sieltä nyt kela jäi pois, ni ei me sitten menty töihinkään. (Palveluntarjoajan edustaja)

Meillä on suurimmat haasteet tässä ketjussa se, että kun sä et oo siinä ketjussa määräävä, eli tää suhde on siellä tavarantoimittajan ja meidän tilaajan välillä, niin ei se tavarantoimittaja kauheen paljon meitä kuuntele, tai mä sanoisin suoraan, että se ei kuuntele meitä pätäkääkään siinä että mitenkä me se toimitus halutaan ja millä tavalla. Jos sitä jotain ei tuu, niin sit ei vaan tuu, meil ei oo mitään aseita eikä mitään välineitä vaikuttaa siihen, koska me ei olla liiketoimintasuhteessa siihen materiaalin toimittajaan. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kyllähän se meille on logistisesti helpompaa, ilman muuta, jos me valitaan se toimittaja keneltä ne materiaalit tulee. (Palveluntarjoajan edustaja)

Verkkoyhtiölle materiaalin tilaaminen on yksi keino määrätä ja valvoa verkonrakentamisessa käytettäviä verkkokomponentteja. Tällöin kuitenkin tietyn valmistajan tai merkin sijasta tarjouskyselyssä tulisi määritellä tuotteen tekniset ehdot, jotta kehityksen ja vaihtoehtoisten tuotteiden huomioiminen olisi mahdollista.

Sanotaan sillai et mitä asioita siihen liittyy, niin jos sä tahdot itte määrätä, mitkä ovat ne tuotteet mitä sun verkkoon asennetaan, niin jos sä itte tilaat ne tuotteet taikka sulla on sopimus, että urakoitsija tulee sun sopimuksen mukaan tuotteet ja et hyväksy mitään muuta, niin sillon sä hallitset sen erittäin hyvin. Sitten niin, riskihän on se että sä, semmosessa hommassa niin et huomioi että nyt tapahtuu kehitystä. Ja voi olla enemmän vaihtoehtosia tuotteita. (Toimialan asiantuntija)

Näiden kahden toimintatavan välimuoto tai yhdistelmä ei saanut kovinkaan suurta kannatusta palveluntarjoajien keskuudessa:

Mutta se on hölmöintä, siis se on meille kaikkein haastavin paikka ja koko joukkueelle, palveluntuottajat ja tilaajat yhteen lukien, jos mennään siihen vaihtoehtoon, että verkkoyhtiö ostaa kaikki ne mitkä on kivaa ostaa ja jättää ne kaikki muut tuotteet toisen ostettavaksi, koska silloin sä joudut hoitamaan sitä logistiikkaa pienellä volyymillä, jolloinka yhtä yksikköä kohtaan logistiikan kustannus kasvaa huomattavasti ja silloin niiden tuotteiden hinta on pakko nousta merkittävästi. (Palveluntarjoajan edustaja)

Osa palveluntarjoajista kaipasi systemaattisen yhteistyön perustamista verkkoyhtiön, palveluntarjoajan ja logistiikkatoimittajan välille sellaisessa toimintamallissa, jossa verkkoyhtiö ostaa materiaalin:

Mut kyl mä näkisin, et täs pitäs päästä semmoseen kolmikantaan enemmän jossa vielä katottas, koko ketjun osalta. Integroida nää kaikki kolme tavallaan kuinka täst koko ketjust saatas järkevä malli. Niin se et jos urakoitsija ja verkkoyhtiö on vaan kaksistaan, niin sit siit jää se yks ulottuvuus kokonaan pois. Mä luulen et niitä ideoita kyl syntyy sitte, ku niit on kaikki kolme saman pöydän ääressä ja miettii et kertoo vähä omasta toiminnasta. Niin se pikku hiljaa alkaa syntymään ja se saadaan hiottua se toimintamalli paremmaks. (Palveluntarjoajan edustaja)

Yhtenä aiheena tällainen yhteistyö voisi keskittyä esimerkiksi uusien tuotteiden etsimiseen tai räätälöimiseen:

Varsinkin halpatuontimaista niin voi olla, periaattees samoja tuotteit, ne ei oo pakka-kestosii, et jos me otetaan ihan nyt vaikka nyt meidän speksit tänne Suomeen ja sit mennään jonnekin Kiinaan tai Intiaan pyytään, niin kyl ne voi vielä jotenki tehdä sen, mutta niil ei oo intressiä tehdä näin pienille markkinoille jotain omaa tuotetta. Vaan meidän pitäs jotenki saada sit heidän niistä standardituotteista tehtyy, et he pystys massana ajaan jotain niin sillon saadaan se kustannus heti paremmin. Turkki voi olla parempi esimerkki, koska siellä voi ne speksit olla lähempänä, mut se vaatii todennäkösesti tiettyiltä osin spesifikaatiokeskustelua et se ei oo teknisesti täytetty kaikilta osin. Sit otetaan riskiä ja mietitään, et kuinka sitä riskii jaetaan. Sillon voidaan hyvinki päästä kolme nelkyt prosenttia halvempiin tuotteisiin. Sillon ne alkaa olla jo merkittäviä ne kustannussäästöt. (Palveluntarjoajan edustaja)

3.1.2.2 Kunnat ja Ely-keskus

Kunnat ja Ely-keskus vaikuttavat merkittävästi verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan väliin suhteeseen ja palveluntuotantoon. Riippuen palvelukokonaisuudesta, kuntiin ja Ely-keskukseen päin toimiminen on joko verkkoyhtiön tai palveluntarjoajan tehtävä. Monissa haastatteluissa näihin toimijoihin ja heidän suuntaansa toimimiseen liitettiin tietynlaisia jännitteitä:

Ely-keskus on tosi ikävään suuntaan nyt menny. Sinne tarttis nyt energia-asioissa lobata tosi vahvasti. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se on minimissään kuus viikkoo se lupapaperi. On meillä semmosiakin töitä, mitä on viime joulukuussa haettu luvat ja ei vielääkään oo. (haastattelu syyskuussa) (Palveluntarjoajan edustaja)

Ely-keskuksen ohella kunta on oleellisesti palveluntuotantoon vaikuttava toimija. Uusien kaava-alueiden tarpeet ohjaavat verkonrakentamista ja uusien liittymien toimistusta. Kunnilla oli myös tärkeä rooli yhteisrakentamisessa.

Meil on kuntien kans säännöllisiä palavereja, jois on sitten muitakin osapuolia siellä kuntien järjestämis tilaisuuksissa. Että se on oikeestaan se foorumi, missä sitten kunta kertoo omistaan ja muut osapuolet kertoo omistaan. Ja siellä käydään sitten, että kenellä on tarpeita tulla toisten töihin mukaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kuntiin päin toimiminen KVR-urakoinnissa jakoi mielipiteitä verkkoyhtiöiden kesken siitä, kenen tulisi olla pääurakoitsija: kunnan vai sähkötechnisen palveluntarjoajan.

3.1.2.3 Teleoperaattorit

Kuntajohtoisen yhteisrakentamisen lisäksi jakeluverkon rakentaminen ja kunnossapito linkittyy vastaaviin toimintoihin televerkon puolella mahdollisten yhteisten hyötyjen saavuttamiseksi. Rakennusaikana samojen kaivantojen käyttäminen voi tuoda hyötyjä sekä verkkoyhtiölle ja teleoperaattorille että palveluntarjoajalle. Kaava-alueen ulkopuolisessa rakentamisessa yhteistyö jää verkkoyhtiöiden, teleoperaattorien ja palveluntarjoajien keskinäiselle vastuulle. Tämänhetkinen tilanne on kuitenkin siinä mielessä jäsentymätön, että yhteistyö perustuu vielä vahvasti yksittäisiin yhteydenottoihin ja epäviralliseen yhteydenpitoon lyhyellä aikavälillä:

Jonkunlaisia haasteita ilmeisesti verkon haltijoilla ja teleoperaattoreilla on ollut päästä ainakaan yhteiseen pöytään siinä, että sopisivat asioista ajoissa, mitä toteutetaan ja minne. Ja ehkä siinä, nää on vähän arviointeja, semmosia mitä on kyllä kuullut, on kuitenkin sekin osaltaan, että kun niitä suunnitteluja tehdään, niin varsin myöhäisessä vaiheessa informoidaan toista osapuolta siitä, että mitä me ollaan sinne tekemässä. Ehkä siinä on myöskin se, että sähköpuolen, vaik me ollaan, ihan sähkötechniset reunaehdot on niin määrääviä sille, minkälainen sen verkon pitää olla, että telepuolella ei oo mahdollisuuksia oikeen paljon siihen oman verkon optimointiin. Varmaan tällöisiä asioita siel on myöskin taustalla, että sähköpuolen ratkasut määrää niin voimakkaasti sen, että missä mennään ja miten. (Palveluntarjoajan edustaja)

Nyt viime aikoina yhteyksiä on ollut telepuolelta aika paljon, koska nehän nyt kaapeloit sitä kuitua, heillä saattaa olla semmosii pidempiä ohjelmia. Hyvä esimerkki oli tossa... ..että heil oli selkeesti tällöinen viisvuotissuunnitelma ja sillon ne esitti, että tällöiset

alueet he haluaa tässä nyt viiden vuoden aikana hoitaa. Ja sit katottiin ne, missä meil oli sitten vastaavia tarpeita. (Verkkoyhtiön edustaja)

Uusia konkreettisia keinoja kaivattaisiin yhteistyön lisäämiseksi käytännössä. Esi-merkiksi palveluntarjoajat voivat olla avainroolissa tällaisen yhteistyön lisäämiseksi. Palveluntarjoajien aktiivisuus asian eteenpäin viemiseksi hieman vaihteli:

*Totta kai me pyritään edesauttamaan sitä sen verran mitä me vaan voidaan, koska kylhän se on tietenkin meidän intressissä, että samaan ojaan pannaan enemmän tavaraa. Ja onhan se koko yhteiskunnan kannaltakin järkevää, että eihän se sodi meidän tekemis-
tä vastaan mitenkään, varsinkin kun meillä on varsin merkittävästi telepuolenkin palve-
luntuottajat, semmosia urakoitsijoita on varmaan jotka ei telepuolen töitä paljon tee,
niin heillä ei siihen niin kauheeta intressiä oo, tai ei oo kiinnostusta varmaan ainakaan
niin paljon, ku meillähän on, ja mitä enemmän tavaraa tulee, sen parempi. (Palveluntar-
joajan edustaja)*

Toisaalta palveluntarjoajia ohjaa tässä toiminnassaan luonnollisesti liiketoimintamo-
tiivi, joka tulisi hinnoitella sopimukseen ja antaa täten tekemiselle viralliset raamit lii-
kesuhteen sisällä tietynlaisen roolin ja tekemisen muodossa:

*Ja mä oon tässä ehdottanu meilleki, että ku me ollaan ulkoistettu myös suunnittelu, joka
hakee niitä sidosryhmiä tai niitä yhteiskaivantoon tulevia yrityksiä, niin mä maksan
siitä, et he tekee jonkun yhteistyösopimuksen, tämmösen sopimuksen, johonka ne löy-
tää jonkun operaattorin, et sinne saatas useita toimijoita. (Verkkoyhtiön edustaja)*

*Aika isojakin kustannussäästöjä voisi syntyä, näin uskallan väittää, että varmasti tapah-
tuis, jos laajempipohjaselle suunnittelulle annettais se mahdollisuus, et voitais suunni-
tella. Kylhän me tietenkin teleoperaattoreiden kanssa myös sitä suunniteltais, jo siellä
aikasessa vaiheessa, koska kun me tehdään suunnittelua myös heille, niin se on aika
luonnollinen palvelumuoto tarjota molempia. (Palveluntarjoajan edustaja)*

Yhteistyön esteenä nähtiin osittain telekaapelin rakentamisen kevyemmät vaatimuk-
set ja täten ehkä pienemmät kustannukset. Toisaalta koko kaapelin elinkaarta ajatellen
asia ei ole ehkä näin yksiselitteinen:

*Täs on aina kans vaara tällä hetkellä se, että teleoperaattori hakee semmosia kaivume-
netelmiä, et ne menee vaan kahteen- kolmeen kymmeneen senttiin ja menee kapealla
sahalla, ja sit taas meiän täytyis päästä 70 senttiin. Ja nyt jokainen hakee vähän osit-
tain, itselle taloudellisesti järkeviä, ...ku nyt joku sano, että teleoperaattorit, jos he ot-*

taa tän uuden sahausmenettelyn käyttöön, niin se on halvempi heiän mennä yksin kulla yhteiseen ojaan. Ja nää on tämmösiä, et jos euro lähtee liikaa ohjaamaan ja sitten tässä katotaan vaan sitä hetkeä, kun se laitetaan sinne maan alle, siin ei katota sitä elinkaarta. Ja tää elinkaariajattelu, et miten se hallinnoidaan myöhemmin tulevia kaivantoja varten, miten niistä otetaan sijaintipalvelutiedot, kuka käy näyttämässä niitä kaapeleita, joista teleoperaattoriki edellyttää näyttöä, jos ollaan puolen metrii lähempänä sitä heiän kaapelia, ja se maksaa heille hunajaa se yks näyttökerta. ...sit sen koko elinkaaren ajan kustannuksia syntyy vähemmän, vaikka se ensimmäinen kaivuu olis jonkun euron kalliimpiki, jos me mennään yhteisiin juttuihin. Mut ei se tartte olla kalliimpi, jos (--), mä oon sanonu, että maarakentaminen on se, johon kannattas nyt panostaa tällä toimialalla. Hakee uusia, edullisia, järkeviä vaihtoehtoja. Sen lisäksi, että haetaan tietenki kaikki, jotka siihen tulee mukaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

3.1.2.4 Yksityiset Maanomistajat

Verrattuna esimerkiksi teollisuuslaitoksessa tapahtuvaan palvelutuotantoon, jossa toimitilat ovat omassa hallinnassa, tapahtuu verkon rakentaminen ja kunnossapito kolmannen osapuolen mailla. Tässä suhteessa yksityiset maanomistajat ovat keskeinen palvelutuotantoon vaikuttava sidosryhmä. Vaikka Suomessa on sähkönsaanti turvattu lailla, voi yksittäiset maanomistajat vaikeuttaa ja hidastaa verkonrakentamista:

Jos isäntä jää vähän huonolle mielelle siitä niin, me joudutaan monesti menemään samalta isännältä kysymään maankäyttölupaa kahden kolmen vuoden päästä, ja se tulee meille sitten vastaan, ei ilmeisesti tälle urakoitsijalle, joka on niin sanotusti sössiny sillä kertaa, kun se tapahtu niitten taholta. Mut me joudutaan vielä hanksaamaan se tilanne seuraavan kerran, ja se on meille sitte vaikeempi, kerta ku sanotaan, että ”viime kerran kävi näin, että ei mitään virkattu, siitä vaan perunamaan yli kuljettiin, vaikei ollu oikein lupaakaan”. Niin me ollaan vähän tarkkoja tästä maineesta ja muusta, koska me joudutaan elää sit vielä hyvinkin pitkään, et jos se linja laitetaan niin se elää siellä 50 vuotta, niin ne kyllä muistaa siellä kylällä kertoo monelle muullekin sit, että ”silleen tekivät”. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toisaalta maankäyttöongelma jossain määrin ylikorostuu, jos asiaa ajatellaan ongelmatapauksien määrän kannalta:

Jos me ajatellaan et me käydään, mitäs me nyt sanotaan, varmaan joku 1 500:n, 2 000:n maanomistajan maalla vuodessa, niin jos me nyt sit kymmenessä tapauksessa

vuodessa käydään tuolla oikeusasteessa pyörimässä, niin musta se on aika vähän.
(Verkkoyhtiön edustaja)

Toisaalta asiaan liittyy myös muita näkökohtia:

Ne on siis inhottavia tietysti prosesseina ja tämmösinä projekteina, kun sit maanomistajat soittelee toimitusjohtajaa ja ties ketä myöten, että ”eikö nyt, maksatte 50 enemmän?” tai muuta, koska moni on sitä mieltä, että jos mä saisin vähänkin enemmän ku naapuri niistä puista niin sithän mä antasin luvan. Mutta meillä on se lähtökohta, että kerran se tavallaan semmoseen yhteiskunnalliseen palveluun menee, niin kaikille maksetaan saman perusteen mukaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Esimerkkejä on aika paljon siitä, et saattaa tulla maankäyttövaikeuksii siitä syystä, että oli isälle tai isän isälle tehty aikanaan jotain väärin, niin se menee sukupolvelta toiselle. Ne voi olla hyvin pitkällisiä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Koska monessa tapauksessa maankäyttölupien hankinta kuuluu palveluntarjoajalle, tekevät verkkoyhtiöt asiakaskyselyjä asiakastyytyväisyyden ja oman maineen selvittämiseksi:

Me aika ajoin tehdään itse kyselyjä maanomistajille, että ”kun teidän maalle nyt rakennettiin niin kuinka tää prosessi meni ja mitkä asiat onnistu, mitkä epäonnistu?” Monihan tietysti sanoo, et ”rahaa tuli liian vähän”, sehän on yleinen. Mutta kyllä sieltä paljastuu sellasia, että tietyt urakoitsijat toimii tietyllä tavalla, vähän härskimmin painaa päälle kun jotkut toiset. Sitte asiakkailta tietysti kysellään, siis niille joille tätä sähköä on vedetty, niin liittyviltä kysytään erikseen, tehdään tutkimuksia. Meillä tietyin väliajoin ihan systemaattiset kysymykset tehdään. Ne lähes pysyy ennallaan vuodesta toiseen, et voidaan verrata niitä tuloksia, nähdä sitä trendiä tavallaan, että mitkä asiat menee parempaan, mitkä huonompaan. Et tämmönen on seuranta, ja otetaan sit tosiaan urakoitsijoittain niitä tuloksia ulos ja niin pois päin, et nähdään, miten kukin urakoitsija meidän töistä on selvinny siellä asiakkaitten ja maanomistajien kanssa. (Verkkoyhtiön edustaja)

3.1.2.5 Palveluntarjoajan muut asiakkaat ja omat aliurakoitsijat

Sähkötekni- sen työn osuus kokonaisuudesta, varsinkin maakaapelointitöissä, voi olla hyvinkin pieni. Tällöin sähkötekni- sen palveluntarjoajan aliurakoitsijoiden rooli palveluntoimituksessa korostuu. Omien alihankintasuh- teiden johtaminen on tärkeä osa laadukasta palveluntuotantoa ja kustannustehokasta toimintaa. Omien toimintajärjestelmien

jalkauttaminen tulisi ulottua myös koko palveluverkoston toimintaan, joskin alihankkijoiden alihankkijoita ei tällä toimialla juurikaan tunneta:

Pääsääntöisesti se on se aliurakoitsija ja sit harvempi on vielä nää aliurakoitsijan aliurakoitsijat siellä. Mutta sinnekin on sitten luotu, ku meilläkin on nää laatustandardit ja ympäristöstandardit ja tää työterveys- ja -turvallisuusstandardi, ni sit ne on kanssa näihin aliurakoitsijoihin. (Verkkoyhtiön edustaja)

Verkkoyhtiöiden lisäksi moni palveluntarjoaja teki töitä myös telepuolella, kaupunkien valaistuksen ja liikennevalojen rakentamisessa ja kunnossapidossa sekä teollisuudessa.

Toi jännitetyö antaa sen mahdollisuuden, että meil on jopa teollisuuteen mahdollisuus mennä sil kuviol pikkasen mukaan. Ei me nyt tietten tahtoen sitä haeta mut mä nään niinku mahdollisuuksia siinä. Koska siel on sama tilanne, ne ei saa oikeestaan kesälläkään tänä päivänä katkoo semmosta tietyille muuntajille esimerkiks. Ja ne jää sit tekevä, siel on aika pahojaki paikkoja. (Palveluntarjoajan edustaja)

Joskin monelle yritykselle verkkoyhtiö tai muutamat verkkoyhtiöt muodostivat jopa liian suuren osan asiakaskannasta.

3.2 Vaihdata palvelutoimittajasuhteessa

Vaihdata verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajien välillä voidaan jakaa palveluntuotantoprosessiin ja kaupalliseen prosessiin. *Palveluntuotantoprosessi* tarkoittaa konkreettista tekemistä, jossa tilattu palvelu tai tuote toteutetaan. Palveluntuotantoprosessi käsittää kolme laajaa osa-aluetta; rakentaminen, kunnossapito- ja huolto ja vianhoito. Kaupallinen prosessi viittaa kilpailutukseen, tarjouspyyntöön, tarjoukseen ja sopimuksen tekoon, jossa määritellään reunaehdot ja sopimuksellinen toimintaympäristö palveluntuottamiselle. Alla kuvataan tutkimuksessa esiinnousseita teemoja liittyen palveluntuotantoprosessiin ja kaupalliseen prosessiin ja näiden kahden prosessin yhteyttä toisiinsa.

3.2.1 Ulkoinen markkinasuhde vs. sisäinen palveluntoimittaja

Toimialalla on meneillään kulttuurinmuutos, jossa sisäisestä toiminnasta ollaan siirtymässä ulkoisen palveluntarjoajan käyttämiseen. Ulkoistamisella on haettu ensisijaisesti toiminnan tehostumista, jolloin on ollut tarkoituksenmukaista eriyttää toimintaa ja toimia jossain määrin etäisen markkinavetoisen liikesuhteen kautta palveluntarjoajien ja verkkoyhtiöiden välillä. Toiminta ulkoistetuissa suhteissa on murroksessa, ja toimialalla puhutaan paljon kumppanuudesta. Tässä mielessä sisäisessä palveluntuottajamallissa on jotain sellaisia tekijöitä, joista voidaan oppia kun kehitetään kumppanuutta ulkoistetussa toimintamallissa.

Jakeluverkkotoiminnassa palvelutoimittajasuhde voi viitata verkkoyhtiön ja ulkoisen tai konsernin/yhtiön sisäisen palveluntoimittajan väliseen suhteeseen. Toimialatasolla on menossa kulttuurinmuutos, jossa sisäisiä urakointitoimintoja on ensin konsernin/yhtiöiden sisällä eriytetty omiksi yhtiöiksi/osastoiksi ja sittemmin myyty kokonaan kolmansille osapuolille ja ostettu verkkoyhtiön rakennus- ja kunnossapitopalvelut vapailta markkinoilta. Luonnollisesti toimialalla kuin myös haastateltujen verkkoyhtiöiden joukossa eri yhtiöt ovat eri vaiheessa tätä kehityskaarta. Molempiin toimintamalleihin (sisäinen palveluntuottaja, markkinatoimija) liittyy sekä hyviä että huonoja puolia, joita palvelusuhteiden johtamisessa voidaan huomioida.

Sisäinen palveluntarjoajamalli on tietyiltä osin luontaisesti lähellä liiketoiminnallista kumppanuutta, josta toimialalla yleisesti puhutaan ja pohditaan, mitä se voisi olla ja miten siihen voisi päästä:

Tietyllä tavalla tämmönen sisäinen urakoitsija, sen kans on sovittu ne pelisäännöt niin sen toiminta on tosi helppoo loppujen lopuks, me tunnetaan toisemme ja se ei välttämättä aina tarvii olla hirveen byrokraattistakaan se yhteistyö, se on hyvä puoli siinä. Ja sitte tietysti, tämmönen in-house contractor -tyyppinen toiminta tuo mukanaan sen, että tää palvelutoimittaja, kun se tuntee sen verkon tosi hyvin, se on pitkään verkolla työskennelly et tuntee tän meidän verkon. Sitä osaamista ei tarvii sit meillä olla hirveesti, et jos se ois ulkopuolinen niin siinä ois valtava määrä aikaa, et oppis tuntemaan ja se ei ehkä olis tämmöst niin pitkäjänteistä kun mitä se meidän tilaaja-toimittajamalli tällä hetkellä on. (Verkkoyhtiön edustaja)

Et jos me päästään yhtä tehokkaaks kun tommonen keskimääräinen taso tai ehkä jopa alle, niin silloin tää malli on toimiva tämmönen sisäinen palveluntuottajamalli, ja siin on etuja ainakin kahta kautta. Sähköverkkojen ei tarvi kilpailuttaa, eli heidän ei tarvi tehdä tarjouksia, eli siin säästää jo työtä. Ja sit meidän ei tarvi taas laatia tarjousta, ja jos

aatteele et normaali osumatarkkuus on 20 prosenttia, eli meil menis neljä viidestä tarjouspyynnön laatimisesta tai tarjouksen tekemisestä hukkaan, eli se sitoo äkkiä turhaan työvoimaa. Ja toinen on sit se, että kun työ teetetään jos ollaan täl tavalla ulkopuolinen niin sillon sitä pitää valvoo tietyst eri tavalla ja kinata lisätöistä. Et nyt kun ollaan samaa konsernia, se raha ei katoa minnekään tietyllä tavalla, et se luottamus ja muu on, vois sanoo et aika paljon, et helpommalla pääsee tietyl taval et verkko ei tarvii sitä, sitä tuo noin valvoo ja sit uskon et laatu on astetta parempi koska tehdään omaa verkkoa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta sisäisessä palveluntuotannossa toimivilla yhtiöillä kulkusuunta kumppanuutta ajatellen oli ehkä vielä toinen kuin mitä kumppanuuden kehittämistä pohtivat ja markkinaehtoisten palvelujentarjoajien kanssa liikesuhteessa olevilla verkkoyhtiöillä:

Niin kun me tiedetään hyvin, et jossaki, missä on totaalisemmin ulkoistettu, niin sitte kehitetään niitä partner-suhteita, ja me nyt on ehkä kuljettu vähän toiseen suuntaan tässä, että kun tää on ollut niin läheistä, me on kumpiki huomattu, sekä urakointi että me, että on parempi irtaantua vähän kauemmas ja sitten lähestyä uudestaan, kaupallisesti. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toisaalta sisäisen palveluntarjoajan käyttöä perusteltiin myös markkinaehtoisella tarjonnalla tai sen puuttumisella tietyillä osin Suomea:

Mä luulen, et voimakkain on se konsernin linjaus siitä, et meiän maantieteellinen sijainti on sellanen, että pitkässä juoksussa ei oo taattu, että me saatas riittävästi laadukasta ja kohtuuhintasta urakointipalvelua ilman, et on oma vahva toimija. Eli se, että vaikka muita ilman muuta halutaanki käyttää, niin se, että tää varmistaa, et on saatavilla ja sitten kohtuuhintasta, sellanen strateginen konsernin linjaus. (Verkkoyhtiön edustaja)

Saatavuus koettiin tärkeäksi varsinkin vianhoitoa ajatellen:

Ja sit tietenki tää ilmajohtoverkko, niin siinähan häiriöitä riittää ja näin pois päin, niin se vaatii kuitenkin läsnäoloa jonkin verran. (Verkkoyhtiön edustaja)

Lähinnä tää vianhoito ja päivystyksen järjestäminen on ollu se suurin syy meillä, että me on säilytetty aika tihee toimipisteverkko täällä urakoitsijapuolella. Me tietyllä tavalla joudutaan vähä ottaa huomioon verkkoyhtiönä tällasta ja tavallaan hyväksytty et se maksaa hiukan enemmän, mut että se palvelutaso saatais asiakkaisiin päin pysymään kohtalaisena, niin tää perus viankorjaus on tätä kautta pidetty ittellä. Mut sit tommoset

rakentamistyöt, joissa mennään ja tehdään jotain työmaata, niin sehän on tyypillistä että, se on tietysti tuttua kaikille urakoitsijoille. (Verkkoyhtiön edustaja)

Joskin sekä sisäinen palveluntarjoaja että tällaista toimintamallia ylläpitävät verkkoyhtiöt aidosti näkivät toimintamallissa myös haasteita. Ajateltiin, että näitä haasteita voisi ehkäistä tai lievittää ainakin osin pyrkimällä toimimaan myös vapailla markkinoilla:

Ainoo et käyks siinä sitten niin, että se homma ei jalostu tietyl taval, et ei tuu sitä uutta tekemistä. Et sen mä uskon, et se on semmonen tietty riski että päästään tämmöseen mukavuusalueeseen, jolle on hyvä et siin pikkasen tulis näit ulkopuolisia ajatuksia välillä toimintaa kehittämään. Siinä mielessä niin, ehkä hyvä et väki vaihtuu tai sit tosissaan teetetään välillä joku työ jossain ulkona niin voidaan pikkasen nähdä sitä miten teknologiatekeminen ja muu. (Verkkoyhtiön edustaja)

Mä oon sanonuki, täällä tilaaja taas, miks ne menee tekemään, ku töitä on täällä, sanon, että joo, mutta sillä on pitkällä juoksulla hyötyä, että ne menee ulos. Se testaa sitä omaa kilpailukykyä, näkee että, jos huomaa et ei oo kilpailukykyä, miten pitää muuttua nää toimintatavat. Sitten tulis myös tähän meidän hyödyks. Että kun me pelataan tätä kyläsarjaa, niin mehän ollaan tässä kyläsarjassa hyviä, mutta kun mennään vähän ulos, niin kattoo sit vasta ollaanko me niitä maailmanmestareita vai mitä sit ollaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Ja tietysti sen et me ollaan ulkoisessa ja opitaan sieltä jotain uutta, aina kun menee ulos sä näät jotain niin kyl se näin vähä on. Ollaan sit teollisuudessa, tai muissa verkkoyhtiöissä niin kyl se mejän etu on et me päästään sinne käymään. Ja se on myöskin tän meidän moottorin kannalta eli asentajien kannalta hyvä juttu, että pääsee näkeen vähä ulkopuolista maailmaa myöskin. ... ja sit, ollaan mukavuusalueella niin se toimii aikasa mut sit se alkaa, tuntuu se mukava homma vähä raskaalta ja sit siit tulee raskas. Sit se ei toimi enää. Ja myöskin sen, että siel tulee uusia tapoja tehdä et sä näät siel kuitenkin montaa muutaki ihmistä, et vois tänkin tehdä näin päin. (Palveluntarjoajan edustaja)

Se on tietyllä tavalla etu, että meillä on tämmönen tietynkokonen urakointiyhtiö tässä sisällä. Tavoitteena ei missään nimessä ole, et tää urakointiyhtiö pystyis tekemään kaikkia näitä töitä ihan jo senkin takia, et saadaan tämmönen hintavertailu ja kilpailu aikasiks niin täyteen tarpeeseen ei oo meillä tavoitteena. 2/3 ehkä on tuntunu tällä hetkellä semmoselta toimivalta, että siinä on myös ihan kohtalainen markkina muillekin toimijoille, me ollaan tilaajana kohtalainen. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toisaalta kun sisäisellä palveluntarjoajalla ei monessakaan tilanteessa ole pakkoa eikä kieltoa vapaille markkinoille menemiseen, on markkinaehtoisuus jossain määrin keinotekoista myös ulkona tehdyissä töissä:

Mut selväähän on, että jos kilpailutilanne on tiukka, niin ei ole mitään järkeä, että he lähtis verissä päin kilpailemaan vaan se, että järkeviä hankkeita järkevään hintaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Sisäiseen toimintamalliin liittyen haasteiksi esiin nousi lisäksi roolien sekaantuminen, mikä näkyi kaveruuden ylimalkaistavana vaikutuksena, töiden suunnittelussa resurssien käytön eikä verkon rakennus- ja ylläpitotarpeiden kannalta ja toisaalta aidon tilaaja-toimittajamallin vaatimien prosessien (laajasti kaikki tekeminen liittyen tilaamiseen ja toimittamiseen palvelutuotannon aikana, sitä ennen ja sen jälkeen) ja toimintaa tukevien rakenteiden (tietojärjestelmät, sopimukset yms.) puuttumisena.

Että ohan siin tietysti se riski, että siel ollaan sillee kavereita, että unohtuu tää, että minkä takii tääl ollaan, et se työn tehokkuus alkaa kärsimään sitten ja aletaan enemmän mennä sen mukavuusalueen kautta, et se riski on mun mielestä kyl olemassa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Siinä syntyy sit semmonen tavallaan, että jos sulla on urakointi siinä samassa niin verkon ylläpidon päätöksenteot alkaa syntyä siitä, että minkäslaista tekemistä tässä nyt tarvittais, ja silloin mennään jo vähän väärinpäin tän omaisuudenhallinnan kannalta. Eliikkä kyllä minusta tää on hyvä malli, mä en olis valmis kytkemään urakointia tällä kokemuksella tähän verkkotoimintaa sen tiiviimmin mitä se on. Kyllä musta tää nykyinen malli on hyvä, että joku päättää mitä tehdään ja sit on jotkut jotka tekee niitä asioita, joita on päätetty tehdä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Koska sillon, ku se on meidän omistama yritys, niin kyllä se on keinotekosta. Oikeesti. Ne kattelee samoja tiedostoja, sisältöjä. Sit ku tulee kiire tai joku tämmönen, nii sit voidaan soittaa vaan ja sanoo, et ”tehkää”. Mut täähän ei oikeessa tilaaja-toimittajamallissa näin toimi. Ja sillon täytyy olla tää koko rakenne senkaltaisen, että ne kaikki tilanteet pystytään hoitamaan ihan vieraan yrityksen kans. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se oli niin ku veljeltä tai siskolta ostais. Ettei se ollu, edelleenki Suomessa, mun mielestä se on naurettavaa, et joku väittää, että jos mä omistan 100 % jotain firmaa, että se toimisi se tilaaja-toimittajamalli aidosti. Siis ei se ihan oikeesti toimi. Mut sinne asti, ku se on täysin ulkopuolella, nii sillonhan tullaan siihen reaali maailmaan, et se yritys, joka meille tuottaa palveluita, niin sil on ihan omat intressit ku meillä. Sillon vaan täytyy

löytää se yhteinen polku, mitä mennään ja yhteiset intressit siihen, vaikka sitten määrätyt asiat ovat hyvinkin vastakkaisia. (Verkkoyhtiön edustaja)

Näiden pääasiassa sisäiseen palveluntuotantoon liittyvien etujen ja haasteiden esittäminen tässä raportissa ei johda johtopäätökseen kummankaan toimintatavan ylivertaisuudesta. Vaikkakin toimialalla on meneillään kulttuurinmuutos sisäisen palvelutoiminnan eriyttämiseksi, on sisäisessä palveluntuottajamallissa jotain sellaisia tekijöitä, jotka ovat luontaisesti lähellä ideaalisesti toimivaa kumppanuutta ulkoistetussa toimintamallissa. Jossain määrin useassa verkkoyhtiössä palvelutuotannon ulkoistamisesta on vielä sen verran lyhyt aika, että on ollut tarkoituksenmukaistakin eriyttää toimintaa ja toimia jossain määrin etäisen markkinavetoisen liikesuhteen kautta palveluntarjoajien ja verkkoyhtiöiden välillä. Useassa haastattelussa ja toimialan seminaareissa keskusteltiin kuitenkin melko paljon kumppanuudesta, joten ehkä toimialalla seuraava vaihe näissä markkinaehtoisissa suhteissa on tiiviimpien liikesuhteiden ja yhteisten toimintaprosessien ja näitä tukevien rakenteiden kehittäminen.

3.2.2 Vaihdeettavat tuotteet ja palvelut

Ulkoistettuun toimintamalliin siirtyminen on edellyttänyt omien prosessien kuvaamista ja tuotteistamista. Ulkoistetuissa suhteissa palvelutuotanto kilpailutetaan ja ostetaan pääasiassa tuotteina. Tuotteiden käyttäminen esimerkiksi tuntiperusteisen ostamisen sijasta on hyvin perusteltua ja järkevää. Tämänhetkiset tuotetekonaisuudet kuitenkin rajaavat toimittajan mahdollisuuden vaikuttavuutta asiakkaan liiketoimintaan; asiakas pitkälti rajaa sen osa-alueen, johon palvelu ja sen vaikutus kytkeytyy. Laajempien tuotetekonaisuuksien käyttö edesauttaa ratkaisujen kehittymistä ja lisää toimittajien erikoisosaamisen kehittymistä.

Haastatelluissa verkkoyhtiöissä pääsääntöisesti jakeluverkonrakentaminen ja kunnossapito ostetaan yksikkötuotteiden kautta:

Ja meillä ei tosiaan oo mitään tuntitekemistä enää. Eli ei ees vianhoito. Eli kaikki tekeminen on yksiköity. Jotain tietenkin, ainahan tulee tämmösiä erikoisjuttuja mitkä sit sovi-taan ja toteutuneitten kustannusten mukaan, mutta kaikki tekeminen on yksikköhinnotel-tu. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tuntiperusteinen hinnoittelu oli käytössä vain erikoistapauksissa mukaan lukien viankorjuu joissakin yhtiöissä. Tuotteistettu palvelunosto helpottaa palvelujen kilpailu-tusta ostovaiheessa ja mahdollistaa työsuoritteiden seurannan verkkoyhtiöissä:

Ja sehän on ainoon malli (tuotteistettu ostaminen,) millä päästään siihen, että voidaan nää kyseiset toiminnot siirtää palveluntuottajalle. Jos et sä tiedä mitä sä siirrät palveluntuottajalle, jos ei sitä oo mitenkään mitattu eikä sillä oo mitään hintaa eikä määrittelyä, niin sehän on ihan mahdotonta. (Verkkoyhtiön edustaja)

Että kyllä tässä sillä lailla, kun tätä nyt ollaan yksikköhinnottelussa ja yksiköitä on seurattu pitkän aikaa, ja ollaan useamman toimijan kanssa tekemisissä, niin kyllä meillä pysyy tilajaalla aika hyvin narut hanskassa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Meillä nyt on nämä yksiköt, että tunneista ei makseta, vaan maksetaan metreistä tai kappaleista tai niin pois päin. Kyllä sitten äkkiä ne ylilyönnit sieltä näkyy, että jos lähtään rakentamaan jostain pidemmän kautta tai kalliimpia ratkaisuja hakemaan. Meillä on silleen, et me tehään työtilaus sen tilausjärjestelmän kautta, ni meillä tulee sinne jotkut oletusyksiköt, että vaikka niin monta metriä ja niin monta kappaletta ja niin pois päin. Ja sitte et jos ne kappaleet tai ne yksiköt, yksikkömäärä muuttuu siitä tilatusta, ni heidän pitää hyväksyttää se meillä etukäteen, ennen ku he voi tehdä, et ei oo sitä, että tilattiin 10 mutta he tekikin 100 ja laskuttaa meiltä 100. Ni se on sit et noin ei pitäis päästä tulemaan, ja sitten kertoo et 10:llä ei voida tehdä että meillä menee 15 yksikköä, että hyväksytäänkö tilaajana tää ratkaisu. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tuotteistettu palvelunosto ruokkii palvelusisällön ja toimintatapojen kehittämistä urakointiyhtiöissä, koska toiminnan tehostaminen ja omien kustannusten alentaminen lisää palveluntarjoajan saamaa katetta.

Sit ne on yksiköity, niin kaikki mitä se urakoitsija pystyy tehostaan sitä toimintaa sen tekemisen sisällä niin se on kaikki kotiin päin. ...että ne ei aina lähe sinne kalleimmalla traktorilla tai kuorma-autolla. Ne ei aina pistä viittä äijää sinne vaan että koko homma, koko jutun tehokkuus kasvaa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toisaalta palvelutuotteiden tarkka kuvaaminen voi myös estää uusien toimintatapojen kehittymistä, kuten alla olevasta verkkoyhtiön edustajan ja palveluntarjoajan edustajan haastattelupätkästä ilmenee:

Sanotaan että me ollaan oltu nykyiselläki sopimuskaudella aivan liiankin syvällä siinä kuvaamisessa ja ohjeistamisessa. Ehkä urakoitsijat ei oo välttämättä ymmärtäny että niillä on liikkumatilaa enemmänki siellä, tekemisen tasolla niissä toteutustavoissa, ja sit sen kautta ehkä se kehittäminen on taas vähä nujertunu. Et jos ohjeistaa liian tarkasti jotain tekemistä, niin kyllähän se väkisinki siihen suuntaan kaikilla menee. Sitte kun ollaan liian pienellä tai liian tarkalla tasolla tuotteistuksessa, niin sitte lisääntyy myöskin ne keskustelut että sisältyykö tähän tämä vai ei. Että jos me riittävästi yksinkertais-

tetaan sitä, ja tietysti laskentaidosta kiinni että onko osannu oikeen laskee, mut se että jos me halutaan se kuva sit siitä että jos on liittymisjohto ja sen pituus on kilometri 200 metriä tai jotain, ja sisältää kaikki. (Verkkoyhtiön edustaja)

Pääosin tulee niin annettuna, että enemmän kilpaillaan siitä, kuka sen ojan saa kolkyttä senttiä halvemmalla kun toinen siihen syntymään, tai tottakai sillon kun materiaalit toimitetaan niin siihen tulee hiukan enemmän sitä mitenkä järkevästi sä sen toimitat ja mitenkä on sen käytön optimointi. Ja yks on tietysti asentajien osuus siinä, minkälaisen osaamisen ja minkälaisen työnohjauksen sä sen taakse teet, elikä pystyt kilpailemaan sillä, että siitähän ne elementit tulee sillon kun ei oo mitään, tänä päivänä kun ne on kuitenkin sen verran tarkkaan annettuja speksit ja asiakas haluaa hyväksynnän joka väliin kuitenkin ja hiukan omaa näkemystä joukkoon siihen väliin, niin kyllä siinä aika pienet ne elementit on mistä siinä kilpaillaan. (Palveluntarjoajan edustaja)

Palveluntarjoajan näkökulmasta tuotteistus luo selkeät raamit toiminnalle, mutta asettaa haasteita omalle kustannus seurannalle ja toiminnan ohjaukselle:

Tulee ne suurimmat virheet meillekin vielä nytkin, että ei pystytä paikallisia olosuhteita ja liikkumisia arvioimaan ja mitenkä ne työt jakautuu, päivittäin, viikottain ja ympäri vuoden tasaisesti. Tää perinteinen kysymys, että jos yks työ on kahen tunnin työ jossakin suuntaan nolla astetta ja toinen työ olis suuntaan 180 astetta ja välimatkat on pitkiä, niin jos jollakin alueella työ maksaa vaikka yhen yksikön niin se toisella toiminta-alueella tolla periaatteella maksaa vaikka 2 yksikköä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Laajemmin tuotteistus nähtiin sekä kaupankäynnin välineenä että konkreettisen palveluntuotantoprosessin tekemisen ohjaamisvälineenä. Jotkut palveluntarjoajat kannattivat tarkkaa tuotteistusta, jolla voidaan ohjata ja käydä kauppaa myös alihankkijoiden kanssa. Toisaalta, täysin päinvastainen näkemys oli, että kaupankäynnin helpottamiseksi tuotteistus tulisi erottaa konkreettisesta tekemisestä:

Ja sit nää tuoteympäristömuutokset, jotka on sitte myös nytkin tehdää, niin sekin on aina riski ku muutetaan toimintamallia. Ja ajatuksena on että se tukis myöskin sitten kehitystä siellä urakoitsijan tekemisessä ja sitä roolin nostamista, että ei oo yksistään se bisneksen helpottaminen vaan myöskin sen vastuun ymmärtäminen urakoitsijan puolella. Ja nykyinen tuoteympäristö tukee enemmänki operatiivista tekemistä kuin niin sanottua bisneksen tekemistä elikkä ollaan siirtymässä kaupalliselle tasolle siellä tuotehinnottelu puolella, ja sitäköön ei pysty tekemään ellei ole nyt kustannusrakenteet tilaajan puolella ole ihan tarkkaan selvillä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Et noita standardirakenteitahan on ihan sikana, niit on paljon. Tarviiko niitä kaikkia käyttää, siitä en oo sit yhtä mieltä. Niitten pitäis kehittyä. Siin pitäis erottaa asia kahteen: ne tuotteet joilla me tehdään sopimusta ja bisnestä, ne rahanvaihtotuotteet, ja sitten on erikseen rakenteet tekijöille, että näin teet tämmösen rakenteen ja mitä siihen kuuluu. Tää on kaks eri asiaa. Se että osataan tehdä oikein ne rakenteet, niin se on niin sanottu tuotekortti sille työlle. Niitähän pitää olla monia, koska tehdään monia erilaisia rakenteita. Jokaiselle mallille pitää löytyy oma ABC että näin sen toteutat. Mut sit taas se, ei me tarvita niitä kaikkia voidaksemme tehdä bisnestä. Ei se että jos siinä nyt vaihdetaan se tolppa 12-metriseest 14-metriseks, niin sen hinnallinen merkitys on ihan mitättön. Tai että mä voisin myydä sulle yhdellä ja samalla tuotteella ne kummatkin vaihtoehdot, mut mä tarviin niihin kahteen erilaiset ohjeet, koska muutama nippeli vaihtuu siinä matkalla, että miten se voidaan toteuttaa siihen isompaan tolppaan kun pienemmän tolppaan. ... esimerkiksi jakokaappi on erihintanen asennus, kun kaappi levenee aina kymmenen senttiä kerrallaan. Jos nyt mietit et sä laitat kaivinkoneen, ja sä tinttaat sen jakokaapin siihen pystyyn, niin se on melko sama et onks se metri vai metri kaks kyt levee se kaappi. Se reikä tulee sil kauhalla siihen suurin piirtein samalla tavalla. Me ei vielä puhuta edes sen kaapin sisuskalujen asentamisesta, vaan että me pannaan pelkkä kaappi pystyyn. Niin esimerkiksi tämmöses tilanteessa voitais ne kaikki kuus jakokaappia, eri tuotetta, myydä yhdellä tuotetta. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tuotteistukseen liittyy kiinteästi tuotteiden käyttö erilaisten motiivien tai hankintatapojen toteuttamiseksi. Suppeimmillaan tuotteiden käyttö pienten kokonaisuuksien hankkimiseksi herätti kärkkäitäkin ajatuksia palveluntarjoajissa:

Et tavallaan se on aika turhauttavaa, et markkinoilla on semmosia asiakkaita, jotka tietää esimerkiksi meidän toimivan systemaattisesti ja pitkäjänteisesti ja investoivan tämmöseen asiakkuuteen, niin jotkut asiakkaat tietää tämän, yrittävät saada siitä tietysti tavalla tämmöstä, rusinanpoimintaa. Eli et puhutaan ostelemisesta, ja sit me ollaan ehkä toimittavinaan, sillon ku on tämmönen tilanne, ja se ei pitkässä juoksussa oo hyväks kummallekaan. (Palveluntarjoajan edustaja)

Yksittäisten tuotteiden kautta käytävän kaupankäyntiä laajempaan kokonaisuutena mainittiin kokonaisvastuurakentamisurakat (KVR). Suhtautuminen KVR-urakoihin ja niihin liittyviin mahdollisuuksiin ja ongelmiin vaihteli. Toisessa ääripäässä palveluntarjoajan suhtautuminen oli lisääntyneen vastuun pelkoa:

Ja on myös näitä isompia urakoita, sit on nyt jonkun verran alkanut tulemaan myös KVR:nä. Eli tämmösiä laajempia, isompia projekteja, niin tulee heiltä vaan tätä runkoo, että tähän ja tähän pitäis olla muuntaja ja sähkö näille ja näille, ja tääl on lähin linja, että tästä pitäis vetää sinne. Ja sillon on suunnittelu ja tarjous, se pitäis tehdä se tarjous ja se pitäis sisältää suunnittelun ja tietysti sen tekemisen. Ja siitä mä nyt en oo ihan niin

vakuuttunut, et onko se paras tapa, koska siel on niin paljon kysymysmerkkejä ja maanomistajan lupia ja kaikkia tämmösiä. Tuntuu vähän, et pitäskö tässä nyt vähän varmistella, kun tarjoaa tätä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tätä katsantokantaa puolsi myös eräs verkkoyhtiön edustaja, joka kertoi, että kokemukset KVR-urakoista olivat siltä osin huonoja, että palveluntarjoajat eivät olleet halukkaita sitoutumaan tarjottuun vastuuseen:

KVR-toiminnan kautta on ilmennyt, että palveluntoimittaja ei halua ottaa vastuuta toiminnastaan, vaikka verkkoyhtiö valtakirjalla valtuuttaa asioita sopimaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toisena ääripäänä ovat urakoitsijat, jotka näkivät että kokonaisvastuu näissä urakoissa oli kuitenkin hyvin rajattu ja lisääkin vastuuta voisi palveluntarjoajalle antaa:

Yks huvittavuushan tässä on semmonen KVR, puhutaan KVR:stä ja ei tiedetä kuitenkaan, että mistä puhutaan. Siitä on puhuttu ehkä vajaan 10 vuotta ja puhutaan tämmösestä kokonaisvastuusta, kokonaisvaltaisesta rakentamisesta, miten se kukakin haluaa sanoa. Ideahan siinä kokonaisvastuurakentamisessa on se, että silloin on tilaajalla tahottila, et hän haluaa jotain saada, oli se sitten vaikka kerrostalo tai 10 kerrosta ja hissi keskellä, tai muuta. Tai tässä tapauksessa haluaa jonkun sähköverkon osan teknisillä ominaisuuksilla erilaiseksi ku nyt, tai uudistaa jonkun osan. Sen jälkeen pitäis olla pelimerkit siinä, että okei, sille tietenkin pitää määrätä hinta millä se toteutetaan ja sit sen voi kilpailuttaa halutessaan. Isommassa hankkeessa näin on järkevääkin, ja sen jälkeen toimittajalla on ne pelimerkit käytössään, että se joka toteuttaa niin se voi suunnittelun, tuotteet, mitä se siihen käyttää ja tekemiseen alihankintoihin siinä aikataulussa mihin se on sovittu valmistuvaksi toteuttaa niin kuin sen parhaiten itse näkee optimoitavan. Jos jossain kohteessa on järkevämpää suunnitella huolellisemmin, tarkemmin, edullisemmin, jotta toteuttaminen on halvempaa, niin silloin kannattaa siihen suunnitteluun panostaa vähän enemmän ja suunnitella se niin, että se toteuttaminen materiaalien ja maastossa tapahtuvan tekemisen osalta on halvempaa, niin se kannattaa optimoida niin päin. Jos joskus näyttää, että suunnitteluun ei kannata panostaa niin paljon, vaan et suunnitellaan tää nopeemmin ja keveemmin, koska sen toteutuksella ei ole suurta merkitystä, kohde on sen tyyppinen, että vaihtoehtoja ei oo hirveesti ja se saadaan semmoseksi suht järkevästi, niin silloin kannattaa vähän suunnitella ja sit toteuttaa vaan sen jälkeen, niin ku näitä kolmea elementtiä, siis materiaalit, toteutus ja suunnittelu voidaan nipussa optimoida tapauskohtaisesti. Silloinhan me puhutaan KVR:stä, mut nythän ku kaikki puhuu KVR:stä, ni puhutaan KVR:stä, jossa halutaan ostaa vaikkapa suunnittelu yksikköhinnoin, sit halutaan itte vaikuttaa siihen millainen se suunnitelma on ollut hyvin

tarkkaan, jopa muuttaa sitä pitkälti vaan sen takia ku joku kaapeli halutaan tien toiselle puolelle omasta mieltymyksestä, tai jakokaappi halutaankin siihen naapurin tontin rajalle, eikä tuohon toiseen ja sitten sen jälkeen vasta ostetaan yksikköhinnoin se rakentaminen ja parhaimmillaan ostetaan materiaalit itse siihen. Eihän se mitään KVR:ää ole, että tähän on sitä osaoptimointi-KVR:ää, eikä tämä mitään KVR:ää ole. Niin siis KVR-termillä ei ole vielä oikeastaan sisältöä, niin ku se tuolla rakennusteollisuuden puolella esimerkiksi. (Palveluntarjoajan edustaja)

Laajimmillaan nykyinen palvelunosto tuotteiden tai KVR-urakoiden kautta nähtiin myös välivaiheena matkalla kohti laajempien palvelukokonaisuuksien ja vastuiden siirtoa palveluntarjoajalle.

No joo, varmaan, se on vaan pirun hidas se muutos riippuen vähän tietysti katsantokannasta, mikä nyt sitten on hidas ja mikä on nopee, mutta on pelattu näillä samoilla tuotteilla nyt yks 15 vuotta, niin kyllä vois vähän nopeemminkin ehkä tapahtua. Mun mielest se kehitys on liian hidas. Välivaiheeks mä sen hyväksyn, mutta välivaihe on turhan rauhallinen. Et nopeemminkin vois tapahtua, kun se tehtäs täs yhdes linjaukses. Mut sehän ei tapahdu nopeemmin syystä että se on niin pirstaloitunu se kehitysmallin eteneminen, et se menee just sillai, vähän kun sul ois 10 000 palan palapeli mitä kokoo kuus ihmistä. Jokainen nurkka tulee omaa tahtiaan, ja joku on ensimmäisenä keskellä, mut siel ei tasan varmasti oo kaikki yhtä aikaa Et se on se ongelmatiikka siinä asiassa. Ja sen takii täs palaa aikaa. Jos ne ois yhdessä hyväksytty ne tuotteet, samoilla tuotteillahan voidaan rakentaa verkkoo niin Helsingissä kun Rovaniemellä, siinähan ei oo mitään merkitystä. Hinta voi olla eri, pikkasen eri kaivaa Rovaniemen keskustassa kun Helsingin keskustassa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Isännöintimallia ajatellen nykyisten tuotteistusten sijasta tarvittaisiin uusien tuotteiden ja sellaisten toiminnan mittareiden kehittämistä, joilla tuotettua palvelutasoa voitaisiin arvioida:

Niin heiän pitäs ensin ite päättää, tai tietää mimmoses kunnos se heidän verkkonsa on, mitä siel suurin piirtein pitää tehdä, ja paljonko siihen tulis investoida nyt tänä vuonna. Ja sit sanoo se, sit olla jotkut mittarit, et siel täytyy sähköt pysyä päällä, mitä ne mittarit sit onkin. Sit voi antaa sen palveluntuottajalle ja sanoo, et okei, ton verran saatte rahaa tästä ja nää ja nää jutut pitää sitten tehdä. Sanotaan et okei, se on joku tavoitehinta jollakin alueella, sanotaan et yks milli esimerkiks, jos se menee siitä yli niin otetaan vähän riskiä molemmin puolin. Jos se menee yli, niin puolitetaan se, jos se menee alle, niin puolitetaan se hyöty, ja.. Ei se mahdotonta olis. (Palveluntarjoajan edustaja)

Puhutaan tämmösestä käytettävyydestä, eli meidän tulot, ne perustuu siihen, kuinka hyvin meidän verkko toimii. Eli me rakennetaan sitä verkkoa sitä silmällä pitäen, et me optimoidaan rakennuskustannukset ja oletetut ylläpitokustannukset. Jos tekee sutta, pääsee ehkä edullisemmin rakennusvaiheessa, mut sit joutuu korjailee koko ajan. Et täs on selvästi kaks tämmöstä käyrää, joista pitää sitte hakee niiden optimi. (Palveluntarjoajan edustaja)

Sitten tietenkin tää laadunseuranta pitäis sopia vähän tarkemmin että miten seurataan sitä työn laatua, koska vapaus tahtoo aina sillon tällön muuttua siihen, et asiat tehdään vähän huonommin. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kyllä se lisäis sitä valvonnan tarvetta. Mut toisaalta jos meidän ei tarvis niin tarkkaan kilpailuttaa eikä työn alkuvaiheen toimintoihin sotkeutua niin paljon, meille ehkä jäisikin aikaa enemmän siihen laadun seurantaan, mikä vois lopputuloksen kannalta olla jopa parempi. (Verkkoyhtiön edustaja)

No siinä joutus tekemään vähän niin kun investointia näihin työjärjestelmiin ja aika paljon sitten miettimään sitä prosessia että mites tää nyt tehdään. Et siinä joutus tekemään sitä alotustyötä aika paljon, ja niin varmaan molemmin puolin, sekä verkkoyhtiön että urakoitsijan. Eli tekemään ne pelisäännöt ja kouluttamaan ja ohjaamaan ja tekemään ohjeita ja tosiaan valmistelevaan tietojärjestelmät siihen, että tuo tieto kulkee oikein, ja sitten tietenkin mejän puolelta meidän pitää sitä valvontaa mieltä että miten se tehtäis. Se on, ehkä se on laiskuutta. (Verkkoyhtiön edustaja)

Et siin ois varmaan se seuraava askel, mikä tässäkin hommassa pitäis ajatella, tässä jakeluverkkojen ja sähköverkkojen puolella ylipäättään, et halutaan yrittää seuraavaksi enemmän siihen malliin, et tilaajalla on tahtotila siitä mitä hän haluaa, ja sille tekemälle on reunaehdot johonkin, et missä reunaehdoissa se pitää toteuttaa, mutta muuten toimittajalla ois mahdollisimman vapaat kädet toimittaa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Niihin ei oo vielä valmiita, yksinkertasia kaavoja, jotka ikään ku voitais tuoda tänne ihan operatiiviselle tasolle, et se ohjais sitä toimintaa ja tekemistä, niin siihen ei mun mielestä löydy vielä oikein hyviä juttuja, mut et voit lähtee askeleen eteenpäin, että ottas tämmösiä olemas olevan verkon kunnossapito-/viankorjausmaailma, ja sitten kun se tulee elinkaarensa loppuun, niin siinä vaiheessa sitten kerrotaan, että nyt tarttis uusia se. (Palveluntarjoajan edustaja)

Useissa haastatteluissa jakeluverkkoliiketoimintaa verrattiin telepuolen toimintaan. Jotkut näkivät, että tuotteistuksessa ja ostamisessa laajemminkin telepuolella vallitsee tällainen laajempien kokonaisuuksien ostaminen:

Telepuolella se on, mutta sähköpuolella se puuttuu. Telepuolihan on huomattavasti valmiimpaa, siis nimenomaan ostamaan näin, että he haluaa toimivia kokonaisuuksia ja he haluavat tietää, mikä se hinta on ja sen jälkeen urakoitsijan päänsärky on se sitten saada toimimaan. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta tämä näkemys ei ollut täysin jaettu:

Ryhmissä ne sanoo, et me halutaan vaan valmiita saitteja. Mut mä tiedän, että siellä joku suunnittelusta haluaa, joku hankinnasta haluaa, joku logistiikasta haluaa taas sitte niitä ja näitä.. Et siel pitää olla kaikkea mahdollista kuitenkin. Ja sitte se joka haluaa valmiita saitteja, niin kauan kun se on hyvää, sit ku tulee joku ongelma niin siihen se loppuu. Et meil on kyl tämmönen jonku näkönen sisäänrakennettu, epäluottamus tai joku siinä kun se on niin pirun tarkkaa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Laajempien kokonaisuuksien ja laajemman vastuun antaminen palveluntarjoajalle edellyttäisi uudenlaista toiminnankulttuuria ja vastuiden ja riskien määrittämistä ja jakamista, joka mahdollisesti edellyttäisi tietynlaisia resursseja ja roolia palveluntarjoajalta:

Ei mun mielestä se, alussahan se varmaan on, siis se voi olla kalliimpi jommallekummalle, kyllähän me näitä jonkun verran ollaan harjoiteltu, ...ja mekin olemme kalliisti niitä harjoitelleet. Se vaatii jokaselta oppimista ja uskallusta ja valmiutta ottaa riskejä, ja viime vuonna me otettiin aika isoja riskejä, jotka realisoitukin siinä, mutta kuitenkin kokonaisliiketoiminnassa ei oo mitään, siis ne vaan on niitä liiketoiminnan riskejä, mut jatkossa ei pidemmän päälle, väitän että se on ilman muuta edullisin tapa. Mut sitten se vaatii myöskin toimittajilta kykyä siihen, et silloin siinä tullaan taas siihen tilanteeseen, että onko pienillä toimijoilla, kaikkein pienimmillä ainakaan, mitään mahdollisuutta tai edes kykyä siihen. ...jotta sulla on koko se suunnitteluosaaminen ja toteutusosaaminen, materiaalien kustannusten optimoinnin mahdollisuus, kaikki ne, niin sitä ei välttämättä ihan pienimmillä yrityksillä oo. ...että ehkä se on sillä puolella tusinalla yrityksiä, max kymmenellä, jotka Suomen tasolla voi sitä tehdä, joilla on riskinottomahdollisuuksia riittävästi siinä ja osaamista myöskin. (Palveluntarjoajan edustaja)

Sillon pitää tietysti vaan määrittää ne ehdot, et kumpikin ymmärtää mitä sillä voidaan myöskin rakentaa. Et ei niin, et kun meil on sopimus niin sen jälkeen mä sanon että ra-

kenna kaikki uusiksi. Niin et tavallaan siitähän kysymys on et osata löytää ne reunaehdot. ...se on tämmöstä kokonaisvastuupalvelutuotantoo, jollonka sä vastaat siitä verkosta niin ku omastas. Sä liität siihen asiakkaita sillon kun siihen tarvii liittää niin edullisesti ja järkevästi kun se on mahdollista ja sä ylläpidät sitä ennakoivasti niin hyvin kuin mahdollista jotta ne viat, jotka on kuitenkin niitä kaikkein kalleimpia korjattavia ja jotka aiheuttaa kustannuksia sitten myöskin verkonhaltijan puolelle, niillekinhän voitais määrittellä tämmönen vertailuarvo koska siellähän ei vielä oo määriteltäviä, määriteltynä jo sähköttömänkin ajan kustannus suhteessa siirrettyyn energiamäärään. Niin tännehän voitais lähteä yhdessä hakemaan niitä reunaehtoja millä tämmönen alue voitais kokeilla, ja jos vuoden päästä nähdään että se ei toimikaan niin okei ainahan sitä voidaan peruuttaa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Palveluntuotannon äärimmilleen vietyyn ulkoistukseen liittyy myös regulaation näkökulma, jonka mukaisesti verkkoyhtiö ei voi olla pelkästään verkkoluvan haltija:

Et tietyllä tavalla siin on sellanen minimi, minkä laki asettaa ja mitä me valvotaan, että sillä verkonhaltijalla eli sillä kenellä on se verkkolupa toimia sillä tietyllä alueella, kun nähdään on maantieteellisiä monopoleja jotka pohjautuu siihen verkkolupaan joka niille myönnetään, et sillä verkonhaltijalla jolla on se verkkolupa, niin sillä pitää olla itsellään riittävät toiminnalliset, tekniset ja taloudelliset resurssit sen liiketoiminnan pyörittämiseen. Eli käytännössä siin on sellanen käytännön raja, et kaikkea et voi ulkoistaa. Eli itsellä pitää olla riittävästi sitä henkilöstöä sen liiketoiminnan ydintehtävien hoitamiseen ja vaikkapa sen palveluntuottajapaletin pyörittämiseen. Eli periaatteessa verkonhaltija ei voi olla pelkästään toimitusjohtaja ja sihteeri. (Viranomainen)

Toisaalta regulaattori ei ota kantaa, ainakaan tällä hetkellä, siihen, missä laajuudessa palvelusuoritteita ostetaan markkinoilta. Regulaattorin edustaja ei haastatteluhetkellä nähnyt, että tulevaisuudessa palveluntuotanto tulisi lailla eriyttää verkkoyhtiön toiminnasta. Verkkoyhtiön näkökulmasta ostetun palvelukokonaisuuden laajuus liitettiin kustannustietoisuuteen ja ostajan haluun tai tarpeeseen olla tietoinen eri toimintojen kustannuksista ja hallita tätä osa-aluetta omassa liiketoiminnassa:

Siis sehän on palveluntarjoajan tietenki tavotetilaki, että he sais tämmösen mahdollisimman ison kakun, et ne pystys itte hallinnoimaan sitä. Mut siin on vaan se, että ei tänä päivänäkään raportoinninkaan kautta me emme tiedä oikeesti, missä mikäki kustannus on. Et kyl se tämmönen kustannustietoisuus katoaa, ja mun mielest tämmönen, jos me yleensä liisata koko verkkoo, niin sillon, jos me tehdään tätä, nii kyllä meillä täytyy olla se, kyl ostajan täytyy tietää, mitä se on valmis maksamaan jostakin. Jos se ei sitä tiedä, niin mä oon sanonu, nii sit se on väärällä alalla. Ja nyt jos me ostetaan liian suuria

kokonaisuuksia, niin silloin me emme...(enää tiedä kustannuksia). (Verkkoyhtiön edustaja)

Mä en enää tiedä, mihin suuntaan me oikeestaan halutaan, että nää toimittajat tai urakoitsijat ja jotkut tämmöset kehitty, mut onhan näin, että jos me annetaan kovin tarkat suunnitelmat ja muut, niin ei se kauheen pitkälle siitä kehity, et se pysyy tämmösenä samanlaisena, ja tilanne ei varmaan kehity juuri mihinkään suuntaan. Sehän siinä on, että tietysti, jos vaadittas enemmän tämmösii vapauksia, nii sit jotain ehkä tapahtuu. Täähän on hyvin samankaltanen kehityskulku, mikä tuol eräässä teollisuudessa oli, et tätä tekemistä lähinnä olevaa suunnittelua on ulkoistettua ja tämmösiä turnkey-hankintoja pyritään tekee enemmän, ja sithän siinä kävi niin, että alihankkijoiden parkkipaikoille ilmesty Porscheja ja Mersuja ja päämies on aika huonossa hapessa tänä päivänä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Yhtenä näkökulmana laajempaa palveluntarjoajan vastuuta vastaan esitettiin huonompaa verkonomistajan kontrollia käytettäviin verkkokomponentteihin:

Nii, et siitä omaisuudest täytyy silleen pitää huolta, että siinä täytyy olla aika varma niistä komponenteista ja materiaaleista, mitä sinne esimerkiksi tulee ja miten niitä asennetaan. Ku ne kaapelit tonne maahan kaivetaan, nii se on sitte hankala juttu ruveta selvittää myöhemmin, jos siellä on sit jotain. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tätä ongelmaa jotkut tosin pitivät melko lailla tekaistuna syynä pysytellä nykyisessä toimintakulttuurissa.

3.2.3 Perusbusiness ja kehitystyö

Jotta ulkoistamisella tavoitellut hyödyt verkkoyhtiölle (laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut) ja palveluntarjoajalle (rahallinen ja muu palvelutoiminnasta saatava kompensatio) saadaan aikaiseksi, tarvitaan kehitystyötä. Kehitystyöhön liittyy joitakin ristiriitoja; ulkoistetussa palvelutoiminnassa vahvasti mukana olevat verkkoyhtiöt suhtautuvat palvelutoimintaan pitkän aikavälin kehityshankkeena, jossa osin luodaan sekä kysyntää että tarjontaa palvelusektorille. Tällöin kahdenvälisessä liikesuhteessa pioneerimaisesti kehitetyt asiat kehittävät palveluntarjoajan resursseja ja kyvykkyyksiä ja ovat hyödynnettävissä laajemmin palveluntarjoajan muissa liikesuhteissa pidemmällä aikavälillä. Toisaalta samalla verkkoyhtiöt palvelevat myös omia liiketaloudellisia intressejään ja saavat lyhyen tähtäimen hyötyä omaan toimintaansa palveluntarjoajan kehityshankkeista. Jossain määrin palveluntarjoajat suhtautuivat asiaan myös pidemmän aikavälin kehityshankkeena ja näkivät tämänhetkisen, osin huonokatteisen, toiminnan kehityspanostuksena tulevaisuuteen. Toisaalta palveluntarjoajien maailma toimii vahvasti lyhyen aikavälin, kvartaalituloksien, ja paikoin heikon taloudellisen tilanteen ohjaamana, mikä tämän päivän toiminnassa aiheuttaa ristiriitaa pitkän aikavälin kehitysnäkökulman kanssa.

Tekeminen palvelusuhteessa voidaan jakaa palveluntuottamiseen ja toisaalta palvelutuotteen, liikesuhteen ja toimialan kehittämiseen. Jonkin verran haastatteluissa nousi riistiriitaisia näkökulmia palveluntuottajan ja verkkoyhtiön vastuista ja rooleista näiden kahden kategorian välillä. Verkkoyhtiöiden edustajien haastatteluissa monesti toivottiin palveluntarjoajilta enemmän kehityspanostuksia:

Mutta ei oo semmosta kehitysresurssia, ei oo heillä, et he kehittäis tätä alaa ja tulis tarjomaan, et hei täs on nyt tämmösiä uusia tuotteita, että kiinnostaako, et kokeillaan niiden käyttöä. Se on sitte ollu ehkä enemmän niin, että me ollaan jotain keksitty ja sitte heil on kysytty hinta, että millä teette. Mut vähän heidänkin puolelleen myös tämmöstä, et he ois vähän edellä joissain asioissa. ... heillä on ehkä tämmönen mukautujarooli, et he yrittää sopeutua, mukautua siihen tilanteeseen. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se on paljon urakoitsijasta itsestään kiinni onkse vaan just se et sopimus täyttyy ja sit pitää itse panostaa kehittämiseen.. Mä en tiedä oonko väärässä mut semmonen mielikuva mul nyt on, että kauheesti urakoitsijoita kiertää niinku olis semmosia, kehittämisalotteita vaan enemmänkin meidän virikkeitä et mitäs täst ja tästä. Mutta ei nyt olla mitenkään hukkumassa et urakoitsijat kauheesti tekis alotteita. (Verkkoyhtiön edustaja)

...että ne ois kauheesti hattua heitelly ilmaan kun me pyydettiin tällöisiä kehitysideoita, -hankkeita. Et eipä niitä oikeen tullu, vaan et ne tekee sitä omaa prosessiaan mut eivät kauheesti mieti ylihuomisia asioita. Niin se on vaan raaka totuus. (Verkkoyhtiön edustaja)

Esitetystä kritiikistä huolimatta palveluntarjoajien suhtautuminen kehittämiseen ei missään mielessä ollut yleisesti ottaen negatiivinen. Aitoja kehitystoimia oli monissa yhtiöissä ja liikesuhteissa tehtykin, mutta kehittämistoiminnan haasteet tunnistettiin:

Niin kyllä sillä varmaan voi olla myöskin perää (kritiikissä palveluntarjoajien kehittämistoimia kohtaan) siis siinä suhteessa että jos ajatellaan et minkälainen panostus aiemmin sähköverkkoyhtiötkin on tehneet sillon kun he itte kaiken rakensi niin kuinka paljon he panostivat kaikenlaiseen kehitykseen. Se et kuinka paljon todellista kehittämistä ja kehitystä tapahtu kolmeenkymmeneen vuoteen tai viiteenkymmeneen vuoteen alalla niin se on sit toinen juttu, siitä voi keskustella pitkäänkin, mutta niin sanotusti kehittivät toimintaa paljon. Tai ainakin oli semmosia resursseja varattuna, niin onhan se tosiasia että varsinkin pienemmällä toimijoilla alalla niin kun palveluntuottajan nyt niin ei varmasti oo hirveesti kehityspanoksen varaa, et jos siel on joku sanotaan pariki työjohtajaa ja, ja toinen niistä on toimitusjohtaja ja siinä on kolkytä asentajaa niin ei-hän siellä varmaan kauheen paljon sitä kehitysresurssia oo. Et kyllä se kehittäminen jää tällösten muutamien yritysten varaan tietysti näitten suurimpien varaan miten sitä kehitetään. Ja tottakai siitäkin voidaan, me ollaan sitä mieltä et me on oikeestaan yritetty ja tuotukin alalle uusia toimintatarkasuja matkan varrella ja koitettu tarjota eri vaihtoehtojakin ja jotku on mennyt läpi ja jotku ei, mutta varmasti meilläkin siinä parannettavaa on, en mä sitä sano yhtään etteikö olis. (Palveluntarjoajan edustaja)

Haasteita kehittämiselle riittämättömien resurssien lisäksi tuli kuitenkin useasta eri tekijästä. Esimerkiksi uusien toimintatapojen jalkauttaminen palveluntarjoajan operatiiviseen toimintaan ja alihankintaverkostoon koettiin haasteelliseksi:

Että saada tuo operatiivinen porukka ja ennen kaikkea se asentaja, se aliurakoitsija, koneporukka mukaan niihin, niin se vähän tahtoo välillä jäähä puheeks ja kun ei vaikuta sitte käytäntöön, niille tekijöille, jotka vaikuttaa siihen lopputulokseen voimakkaasti, mut mikä on sitten esimiestyötä ja kumppaniverkostonjohtamista, niin kyllä siinä haastetta on. Ehkä ne syklit meillä on pitempiä, että me ei jouduta niihin kiireisiin mukaan mitä verkkoyhtiöillä on. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kehittämishankkeet ja -tavoitteet olivat jääneet myös sopimusvaiheessa vähemmän huomioiduiksi asioiksi:

Et se on, sehän on liiketoimintaa mut se on normaalin liiketoiminnan riski, että samalaista liiketoimintaa se on ku kaikki muuki. Siinähan se on sitten riski että jos antaa liian halvan hinnan niin silloin se vähentää resursseja sit kehittämiseltä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Ja sitte voi olla myös seki että ne henkilöt jotka vastaa niihin tarjouspyyntöihin on ehkä enempi tottunu näihin, et lasketaan vaan niitä kustannuksia.. Niin, ei ehkä osaa välittääkään niitä sitte että miten tälläsiin (kehitysasioihin) vastata. (Verkkoyhtiön edustaja)

Vaikka systemaattisempaa ja pidemmälle tulevaisuuteen orientoitunutta toimintatapaa myös löytyi:

On tottakai. Tottakai. Ja juuri niin ku aikasemmin puhuttiin siis, sovitaan pelisäännöt miten sitä hommaa myöskin kehitetään. Siis ei tän tyyppiset toimijat voi ajatella sitä pikavoittoja, eikä sitä että semmosena hetkenä mä teen tätä nyt tai tän vuoden ja tää loppuu sen jälkeen. Että siis aito halu ja tahtotilahan on ihan se tän toiminnan rakenteen vuoksi siihen että myöskin hommaa pitää kehittää, ja homman pitää olla laadullisesti jo molempia osapuolia tyydyttävällä tasolla. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta kehittämistoimintaa ei urakoitsijoiden mukaan verkkoyhtiöissä suoranaisesti edes arvosteta, tai se on jäänyt vähälle huomiolle, hinnan ollessa vahvasti esillä varsinkin sopimusvaiheessa:

Toimintatavan järkevöittämisestä ni on katottava molempia osapuolia, sitä verkkoyhtiöitten ja urakoitsijoitten, kenen kannattaa mikäki työ tehdä ...sitten se on kumminki hinta, mikä tässä ratkasee. Eli se on se, siin on se ongelma, et se neuvottelumekanismi, siellä puristetaan hinta alas ja sit tällanen kehittäminen siinä sopimuksentekovaiheessa, se jää toissijaseksi. (Palveluntarjoajan edustaja)

Sopimusvaiheessa sovittujen kehityshankkeiden lisäksi verkkoyhtiöt pystyvät myös epäsuorasti kehittämään toimintatapoja oman kysynnän kautta:

Mut sit esimerkiks jännitetöitten lisääminen, eri työmenetelmien kehittäminen, vaikka ne on kilpailutettuja ne tietää että ne tuoterivit on kalliita meille. Nyt se takaa kehittymisen siihen suuntaan ku halutaan, niin sitä tehdään. Se ei ehkä näy niin selvästi jos sä kysyt siltä urakoitsijalta, mutta näin se vain on. (Verkkoyhtiön edustaja)

Osapuolten yksinäisten sooloilujen lisäksi avoimuutta ja järjestelmällisyyttä yhteiseen kehittämiseen kaivattiin.

Mä lähtisin siitä, et jos siihen otettas, enemmän tehtäs sitä kehitystyötä yhdessä, kun ihminenhän on perusluonteeltaan semmonen että, ...se on vastenmielistä. Mut jos se homma käydään yhdessä läpi, et hei, tämä ois fiksu juttu ja kokeillaas tehdä tämmönen homma näin, niin se on paljon helpompaa todeta et no fine, mä hoidan sen. Ja nyt tässä just se ero on siihen, että koska joku verkkoyhtiö ehkä näkee, että markkina on osittain niin kypsytön, markkinoilla itsellään ei riitä kyky uusiutua, niin he joutuu oleen siinä primus motorina. Ja silloin tulee sanelun mentaliteettia, ja silloin syntyy ihan inhimillistä vastarintaa. Ja silloin kun syntyy vastarintaa, niin ne hommatkaan ei tahdo ihan sujuu, jos kaveri on vaativa niissä vaatimuksissa mitkä se on sinne kirjauttanut. (Palveluntarjoajan edustaja)

No kyl se yks pointti on tämmösten, aitojen yhteistyön kehityshankkeiden, sparraaminen. Et kyl mä siihen uskon, et jos pystytään ulottaa, sanotaan vaikka vuostasoon esimerkiks yks tai kaks semmost juttuu, jota aidosti yhdessä yritetään viedä eteenpäin, niin ne kyllä tuo molemmille tuloksia. Nimittäin se on aika helppo loppujen lopuks, ainakin mun henkilökohtanen kokemus on se, että erittäin helppo löytää juttuja, mitä vois kehittää, ja sillälaila, jos siihen pystytään molemmin puolin sitoutumaan ja viemään hyvässä kehitystyöympäristössä asioit eteenpäin, niin kyl ne tuottaa myös tulosta, ettei se oo vaan semmost kehittelyä. Et on luotu hahmo siitä, mitä halutaan, mitä pitää olla, millon, mitkä on ne pari kolme asiaa johonka se kokonaisuus loppujen lopuks perustuu, millä aika- taulul, mitkä on välitsekkaukset ja sitten niin, mitenkä niitä tehdään, mitä varten, onkse nyt Turkuu varten vai koko Suomee varten. (Palveluntarjoajan edustaja)

Me ollaan katottu tätä koko prosessia, ja se, että toinen ei voi kehittyä ilman että toinen kehitty, eli jos vaaditaan, että palveluntuottaja kehitty, mut tilaaja ei kehity yhtään siin omassa hommassa, niin ei se toimi, vaan molempien pitää käsi kädessä kehittyä siinä saman matkan varrella ja yhtä paljon, että sillen tätä on viety, vaikka roolit on selkeet, mut kuitenkin pietään huolta, tilaaja pitää huolta, et sillä tekijällä on edellytykset, työkalut, ja suunnitelmat menee sellasena, et ne pystyy tekemään. Tää taas tekee sen sillä tavalla, et se on tilaajalle hyvä se lopputulos, eli kun yks semmonen pikkujuttu, mikä rahallisesti on ihan mitätön, niin se toi meille tähän prosessiin ihan älyttömästi lisää. (Verkkoyhtiön edustaja)

Et jos siellä katotaan sitä kehitystä niin et hommaa pitää kehittää, niin sillon meidän pitää pystyä istumaan aina pöydässä ja kattomaan sitä prosessia alusta loppuun saakka, siitä kun se joku asia tulee asiakkaalle tavoitteelliseksi ja tehtäväksi, siis meidän verkonhaltijalle ja sitten kun meidän pitää saaha se valmiiksi. Ja sitten se et mitä ne muut kehittämiset on jos puhutaan niinku menetelmäkehityksistä, niin on tosiasia tietysti

se, että menetelmäkehitystäkin on tehty varsin vaatimattomasti alalla ylipäätään, kun mä luulen että nää puheet tulee enemmän siitä että esimerkiksi maakaapeloinnin menetelmiä ei oo kauheesti kehitetty, ja se on tietysti yks ongelma se. Ja siinä, et ennen kuin sul on riittävä tilauskanta jollekin asialle niin siihen on vaikea siis investoida paljon, kun nää on sitten menetelmänkehitykset jos siinä puhutaan vaikkapa kaapeloinnin kehittämisestä niin ne vaatii aika isoja investointeja ja laitteistoja, ja silloin sulla pitäis olla aika isoja toimitussopimuksia sitten että sä voit siihen panna rahaa paljon. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta kehittämiseen vaikuttaa myös palveluntarjoajan oma motiivi tehokkaiden työmenetelmien kehittämiseksi ja omaksumiseksi kilpailussa pärjäämiseksi ja parempien katteiden saavuttamiseksi.

Et mistä, puhutaan että toimintaa ei kehitetä, niin ehkä pitäis vähän konkretisoida, millä osa-alueella sitä kehitystä nähdään, et halutaanks siihen toimintaprosessien kehitystä, joka on tosiaan se yhteistyö verkonhaltijan ja toimittajan välillä eli koko toimitusketju, vai halutaanko johonkin tekniseen toteutustapaan kehitystä. Mun mielestä se tekninen toteutustapa kehittyy sitä mukaan kun kilpailua tulee. Eli jos nyt halutaan kaapeli maahan esimerkkinä, niin kyllähän sillä halvemmat maahanlaittamisen tavat tulee joka tapauksessa. (Palveluntarjoajan edustaja)

3.2.4 Tilaus- toimituskäyttäytyminen

Tilaus-toimituskäyttäytyminen kuvastaa laajasti suhteen prosesseja ja rakenteita tukevia näitä prosesseja. Isona ongelmana alalla on tietynlainen suunnittelemattomuus sekä verkkoyhtiöissä että palveluntarjoajissa; yksittäisiä töitä tilataan mahdottomilla toteutusajoilla, ja laajemmin budjettikaudet ja totuttu kulttuuri jumittavat alkuvuoden tilauksia. Vastaavasti palveluntarjoajien suunnitelmallisuudessa ja työnohjauksessa on kehitettävää; pääasiassa materiaalit tilataan nopeimmalla toimitusajalla ja töiden etukäteen suunnitteluun ei ole totuttu. Ongelma on kuitenkin hyvin tiedostettu alalla, ja toimintaa kehitetään molemmiin puolin.

Tilaus- toimituskäyttäytyminen yhdistettiin haastatteluissa paljolti suunnitelmallisuuteen ja avoimuuteen osapuolien välillä. Toimialan luonteesta johtuen kaikkien asioiden vakioiminen tai tarkka suunnitteleminen pitkälle tulevaisuuteen ei ole mahdollista. Tämä sinänsä voi toimialaa tuntemattomalle näyttäytyä suunnittelemattomuutena, mutta toisaalta toimialalla sekä palveluntarjoajan että verkkoyhtiön tekemisissä suunnittele-

mattomuus ilmenee myös monissa sellaisissa asioissa, joissa suunnitelmallisuutta voitaisiin lisätä.

Että meiän tarttis myydä sitä tilauskantaa riippumatta siitä, kuka sen saa, mut et toimialalla urakoitsijalla ois semmonen ymmärrys, et nyt sieltä tulee taas kymmenen, kaksyht prosenttia enemmän tekemistä ku viime vuonna, et hitsi sentään, nyt mä uskallan ostaa sen koneen tai ottaa niitä, rekrytoin ihmisiä. Tää on meiän semmonen suuri synti, et me piilotellaan näitä asioita, eikä ymmärretä sen vaikutusta siihen toimialan rohkeuteen ottaa etunoja sit siihen, me vaan ihmetellään sit tähän aikaan vuodesta, et minkä helvetin takaa meillä jäi taas tän vuoden rahaa käyttämättä. Jokavuotista juttua. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se voi olla vähän toimintatapakysymys, mut osin se voi kuvata vähän sitä suunnitelmallisuuden tietynlaista heikkoutta, et kyl ne urakoitsijat myöntää, kaikki haluais tavoitella sitä, että suunnitelmallisuus pitää olla parempi, koska sillä saatais aikaan se, että sit resursseja voidaan käyttää tehokkaammin, ja sit pystytään paremmin varmistaa, et ne aikataulussa pysyy sitten ne kaikki työt. No nyt sit toinen asia, mistä sitten urakoitsijat paljon puhuu, niin on se, että kun osittain taas verkkoyhtiöiden oma, rakennettavien töiden suunnittelu ei oo riittävän hyvällä tasolla, mikä tarkoittaa, että saattaa tulla hyvin lyhyellä toteutusaikajänteellä, hyvin epämääräisellä toimeksiannolla annettu hanke, perustuen vaikka johonkin raakasopimukseen tai johonkin muuhun, jolloin sit yksinkertaisesti ei vaan jää aikaa ikään kuin sen toteutukselle riittävästi, jos pitää varata kai-vuualiurakoitsijat, ja maankäyttöasioita pitää miettiä, ja siel on paljon erilaisia tämmösiä juttuja, et se riippuu vähän, et keneltä kysyy. (Toimialan asiantuntija)

Tilauksikäyttäytyminen palveluntarjoajan tilanteessa liittyy esimerkiksi materiaalien tilaamiseen. Useissa haastatteluissa korostui, miten toimialalla vallitsevana käytäntönä on, että materiaalit tilataan pääasiassa kiireellisimmällä toimituksella työtä edeltävänä päivänä.

Kysymys ei oo siitä etteikö niitä tiedettä. Siis aina tulee tilanne, et sä tiedät vasta nyt, mut yli 90 prosenttia on semmosia, et sä pystyt ihan hyvin ne kolme neljä päivää aiemmin tilaamaan. Sä vaan ne haluat jättää sit siihen viimeiseen iltaan. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tämä voi johtua osittain työnteon kulttuurista, mutta myös siitä, että tukkureiden toimitushinnasto ei ole ohjannut suunnitelmallisuuteen. Yhtenä teemana keskusteluissa nousi esiin verkkoyhtiöiden tilauksikäyttäytyminen myrskytuhojen jälkeen. Palveluntarjoajat pitivät ongelmallisena myrskytuhojen jälkeiseen arkeen palaamista.

Jos sitte on sovittu et joo viankorjaus on tärkein. Niin sillen me pistetään viankorjaukseen resursseja, mutta kauhee väentäminen siitä että millä tavalla se vaikuttaa siihen sovittu rakentamisen töihin. Ja koska sanktiottomuus astuu voimaan ja koska se sanktiottomuus päättyy. Ja jumalaton hässäkkä siitä et se on kans semmonen et ne joku vastaa siitä rakentamisesta en tiiä onko sille omat bonuksensa sitte rakentamisesta kiinni. Niinku suunnitelmallisuutta mut sit hallittua joustavuutta ku tilanteet muuttuu. (Palveluntarjoajan edustaja)

Monissa keskusteluissa tuli esille myös verkkoyhtiöiden tilausten jonkinasteinen yllätyksellisyys tai kiireellisyys:

Yks hassuinta mitä tässä ei ole puhuttu, niin on muun muassa se että tilataan töitä tosi lyhyellä aikaikkunalla. Kunnossapitotyötä tilataan jonka toimitusaika esimerkiksi on kuukausi, joka ei istu alan tehokkuuden parantamiseen millään tavalla, koska nehen ovat niitä töitä joilla tämmönen toimija voi optimoida sitä omaa tuotantoaan. Ja sitten se yleensä vielä tilataan kesäkuussa tai heinäkuussa kun ei oo aikasemmin saatu tilattua. (Palveluntarjoajan edustaja)

Et pitäis myöskin varmistaa se, että täällä palveluntuotannossa on riittävästi resursseja vastaamaan erilaisiin tarpeisiin ja eriaikaisiin tarpeisiin, niin oishan se mahdottoman hyvä, et ne tarpeet ei tulis huomenna, vaan ne tulis, ja he tietäs mitä tulee kahden kuukauden päästä, tai et ne tulee puolen vuoden päästä. Ei kukaan pysty vastaamaan semmisiin tarpeisiin, jotka tulee huomenna. (Palveluntarjoajan edustaja)

Ja urakoitsijat sitten kun, he kokee, että on vähän epävarmuutta että mitä töitä tulee, millon ne tulee, niin sit otetaan kaikki ne mitä tulee, varmuuden vuoksi. (Verkkoyhtiön edustaja)

Niin siinä sitten tavallaan käydään sitä keskustelua, et verkkoyhtiö on sitä mieltä, että ku ne urakoitsijat, et niillä ei pysy nää työt hallinnassa, ja urakoitsija on sitä mieltä, et kyllähän me näitä tehtäis, mutta ku toi verkkoyhtiön suunnittelu, ja ne toimeksiannot on sellasia, niinku niin nopee aikataulu ja sen laatusia, ettei siitä voi tulla mitään. (Toimialan asiantuntija)

Oman tilauskäyttämisen parantaminen oli monessa verkkoyhtiössä tunnistettu selkeästi kehityskohteeksi. Joissakin verkkoyhtiöissä oman tilauskäyttämisen seurantaan oli asetettu erilaisia tavoitteita ja rakennettu myös toiminnan arvioimismittareita:

Pyritään saamaan riittävän pitkä tämmönen toimitusaika. Aina, kun projekti tilataan, niin siitä kuluis kolme kuukautta kunnes se työ alotetaan. Ja tää on yks meiän noissa (sisäisissä) mittareissa, että katotaan et kuinka moni meiän projekteist on ollu kolme kuukautta ennen alottamista tilattuna. Sillon se kolme kuukautta on urakoitsijalla peli-varaa kattoo. Tosin tuli aika paljon kritiikkiä sit siitä, että se mittari on sillä tavalla epäoikeudenmukainen, että jos urakoitsija sitten haluaa alottaa aikasemmin, se ei ollu-kaan kolmea kuukautta aikasemmin siellä saatavilla. (Verkkoyhtiön edustaja)

Nyt esimerkiksi tänä vuonna, kun meil oli semmonen tulostavote täällä suunnittelupäässä et 90% tän vuoden kohteista on suunniteltu maaliskuun loppuun mennessä, pois sul-kien semmoset, mis on että asiakas ohjaa tai kaupunki ohjaa, kaavat ja tämmöset liittymät, ne jäi siitä ulos. Me saavutettiin se 90%. Et se oli varmaan aikasemmin liikentees ku koskaan aikasemmin, ja nyt sitten meil on seuraava tavote että nyt sitten kesäkuun loppuun mennessä meil on kaikki projektit ulkona nyt näistä. Et sit ei pitäis olla enää ku näitä kaavoja ja liittymiä ja sit alkaa 2012 suunnittelu, että se lähtee sit eteneen. (Verkkoyhtiön edustaja)

Palveluntarjoajat soimasivat verkkoyhtiöitä siitä, että sellaisiakin töitä, joissa ei ole asiakaslupausta, tilataan melko lyhyellä toimitusajalla. Toisaalta asiassa on verkkoyhtiöiden kannalta myös toisenlainen näkökanta:

Monesti nähdään, että turhaan asetetaan aikatauluja sieltä tilaajapuolelta. Mutta sit kun meillä on tavallaan se tietty määrä verkostoo, joka meiän on vuodessa uusittava, niin ei sitä voi aina siirtää ja siirtää, vaan kyllä sillä joku takaraja pitää sillä saneerauksella olla, et jos se aina tän vuoden työt siirtyy seuraavalle vuodelle niin se on mahdoton tilanne. Joku aikataulu siellä on, että se kaikki saatais tehtyä mitä sieltä tulee. (--) [44:04] ymmärtäis myös urakoitsija senkin, et jos se tuntuu heistä hyvälle niin siirretään nyt tätä, ja sit jos kohta siirretään jo seuraavaakin hommaa, se on vähän semmonen loppumaton juttu, että tavallaan siellä on se, et jos ei pysty siihen mennessä tarjoamaan niin ei sitten pysty, ja jos joku pystyy tekeen niin se saa keikan siitä sitten. Et tavallaan se tietty pakkotahtisuus on täs tilaamisessakin kyllä, verkko lahoaa ja ruostuu joka päivä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tätä näkökulmaa tuki myös erään palveluntoimittajan melko itsekriittinen näkökanta:

Kyl mä lähtisin siitä että okei, sä et voi tehdä silleen et sä lyöt joulukuussa seuraavan vuoden hommat käteen kaverille ja sanot: kato, et nää on ens joululle tehty. Ei kellään riitä selkäranka ja suunnitelmallisuus hoitaa niitä, ne tekee ne parhaaks katsomassaan järjestyksessä. Se ei palvele loppuasiakasta. Energiayhtiöhän ei ole se kuka tän laskun maksaa, vaan se on se loppuasiakas. Ja se pitää pitää, se on se liittymäntilaaja, sinä tai

minä tai sitten vaikka mun teollisuuskiinteistö, kuka maksaa viulut. Työt pitää tehdä siinä järjestyksessä kun loppuasiakas ne haluaa, eikä siinä järjestyksessä kun me tekijät halutaan. Mutta, jos et sä saa neljän seuraavan kuukauden töitä sisään, niin kyllähän se kertoo aika paljon tilaajastakin että mikä se suunnitelmallisuuden aste on. Et kyllä pitäis mennä enemmän siihen että annettas ne vuoden työt sisään, mutta rakennetaan yhdessä aikataulut, et hei, nää hommat täytyy saada tohon menness tehty, nää hommat tohon menness ja nää hommat tohon menness. Ja nyt meil on nippu hei näit tämmösii kunnossapitoluonteisii hommii, mitkä tehdään vaan verkkoyhtiölle. Niin näil ei oo sit mitään väliä, teette nää siin väleissä, mut jos teil joku homma menee mönkään, niin näit voi tehdä täytetöinä. Kunhan pidätte huolen että niistä puolet on tehty vaikka heinäkuun loppuun ja loput puolet on tehty marraskuun loppuun, ja ne on vaikka sanktiolliset välitavotteet, että pidätte huolen että tohon ne tulee, muuten ei oo mitään väliä minä päivänä teette. Semmonen ajattelumallihan olis enemmän kun tervehenkistä. ...koska kun mennään yhä enemmän siihen että se on meidän urakoitsijoiden käsissä se et mikä se on se verkon kunto ja mitä sille kuuluis tehdä. Kyllähän nää kuuluis sit yhdessä suunnitellakin. (Palveluntarjoajan edustaja)

Joskin monet verkkoyhtiöt kertoivat käyttävänsä tällaisten töiden tilaamisessa mahdollisuutta vapaaseen aikataulutukseen palveluntuottajalle:

Nimenomaan me pyritään näissä verkkosaneeraustöissä, joista ei ole asiakaslupausta takana, elikkä että ”sähkö on sinä ja sinä päivänä, vanhaa verkkoo korjataan”, me nimenomaan annetaan semmonen, että me kysytään syksyllä hintaa toimitettuna vaikka maaliskuun loppuun taikka sitten, että toimittaja saa itse, mikäli sillä on vaikutusta hintaan, esittää uuden toimitusaikataulun. Me jätetään joskus, monesti juuri tähän talviaikaan tällasia tarjouspyyntöjä, että saa itse määritellä, jos sillä on vaikutusta hintaan. Me toivotaan jotain, mutta jos se vaikuttaa hintaan niin saa esittää omankin toivomuksen. Sellasia avoimia me heitetään sinne, koska meille sillä ei oo mitään väliä, jos 50 vuotta vanha linja on uusittu kuukautta tai kahta ennen, niin sillä nyt ei oo merkitystä meidän kannalta. (Verkkoyhtiön edustaja)

Just talvella tai tälleen vähän työllisyyden aikoina me niputetaan joskus pieniä töitä isommaks köntäks ja todetaan, et tän koko köntän saa sitten. Niputetaan sillä tavalla, et sit jos tulee tälle alueelle tekemään niin on vähän enemmän sitä tekemistä. Et tällasta käytetään. Kyllä ne urakoitsijat tarttuu niihin aikataulumahdollisuuksiin. (Verkkoyhtiön edustaja)

Verkkoyhtiöiden tilauskäyttäytyminen oli sidoksissa monessa yhtiössä hyvinkin tiukasti vuosibudjettiin ja tilikauteen, mikä lisäsi osittain talven kausivaihtelun voimakkuutta:

*Toki mä ymmärrän sen että täytyy kirjanpitäjienkin saada paperinsa kuntoon. Eikä voi vuodenvaihteessa olla suhteellisesti et sulla on laskut ja työt levällään. Mutta sitä var-
tenhan voi vaatia välitilinpäätöstä niihin töihin, että lasketaan et paljonks on tehty tä-
hän mennessä ja paljonks jää ens kaudelle, ja pyytää siltä urakoitsijalta näkemyksen,
sehän sen työn toteuttaja on. Kerro minulle missä vaiheessa minun työni on mitkä minä
olen antanut sinulle hoidettavaksi. Eihän se sen kummempi oo, sit vaan siihen nimee
alle että tän minä vannon kautta kiven ja kannon et näin se on. (Palveluntarjoajan edus-
taja)*

Toisaalta projekteja voidaan myös kirjanpidollisista syistä jakaa osiin:

*Meil on ongelma se, et kun projekti päättyy syyskuussa tai lokakuussa, niin ikään ku se
täytyy closata se projekti, et saadaan rahat ja projekti loppumaan, mut sitten mä oon
sanonu, et okei, me jaetaan se projekti sit kahteen osaan. Otetaan se purku omana pro-
jektina ja siirretään se seuraavaan talveen. Se on ihan, mut tätä ei oo meinattu tehdä,
mut nyt sitä aletaan tekemään. Et kaikki on tehtävissä, jos vaan halua on. (Verkkoyhti-
ön edustaja)*

Laajemmin palveluntuotantoon liittyen pidemmällä aikavälillä palveluntarjoajat toi-
voivat verkkoyhtiöiltä enemmän avoimuutta tilauskäyttäytymisessä ja tulevaisuuden
tarpeiden ja investointivolyymien kommunikoinnissa. Myös jotkut verkkoyhtiöiden
edustajat kritisoivat avoimuuden puutetta verkkoyhtiöiden keskuudessa:

*Et esimerkiksi tämmöset verkstovolyymit ni se on julkista tietoa, nehän löytyy, että
kuinka paljon kilometrejä kenelläkin on. Mä luulen, et aika hyvin kyllä jokainen osaa
senkin arvioida, että kuinka suuri on se volyyymi, jotta semmonen massa pyörii tietyn
ajan. Et ei siin varmaan isoja heittoja tule, jos joku lähtee vaikka näiden perusteella
arvioimaan. Mutta, mä törmäsin tähän ihan nyt just näissä kun meil oli näitä urakoitsi-
janeuvotteluja, niin ne urakoitsijat olis halunnu sitä, että mikä on meidän volyyymi tänä
vuonna, ens vuonna ja tulevina vuosina. Niin ihan niitä suoria lukuja, mitkä nyt sinänsä
meiltä löytyis, niin ei ainakaan semmosinaan haluta antaa. (Verkkoyhtiön edustaja)*

Vaikkei verkkoyhtiöissä ehkä oltu valmiita vielä jakamaan tarkempaa tietoa tulevista
investointikuormista, oli joissain verkkoyhtiöissä lyhyemmän aikavälin tilauskäyttäy-
tymiseen tietoisesti rakennettu avoimuutta ja systematiikkaa:

*Niin, sopimuksessa ensin se kuukausittainen arvio siitä et mikä on meidän rakentamis-
volumi, euro ja liikevaihto. Ja sit taas toinen on se vuosikello. Eli meillä on se semmo-*

nen heittomerkeissä kumppanilupaus, eli meiän prosessin aikataulu, siitä että millon me tilataan minkäki tyyppisiä töitä, millon me kilpailutetaan millekin aikavälille töitä.
(Verkkoyhtiön edustaja)

Niissä verkkoyhtiöissä, joissa tällaista virallista systematiikka ei ollut, epävirallisempaan vastavuoroisuuteen perustuen töitä pyrittiin löytämään ja teettämään palveluntarjoajan hiljaisen ajan täyttämiseksi tai toisaalta alhaisemman hinnan saamiseksi:

Jos on tämmösii, sanotaan nyt et olis heikko työllisyys ja tämmösiä niin, kyllä mä voin hyvin soittaa xxx:lle ja sanoo, et nyt on tämmönen, ja nyt pitäs löytää vähän lisää töitä täällä. Eihän se aina onnistu, mutta kyl mä voin sen tehdä. Ja kyl ne ymmärtää tilanteen. Ja sama juttu kun sieltä tulee joku myöhästynyt työ tai jotain tämmöstä, niin kyl ne tietää, et me hoidetaan se jos on tiukka paikka. (Palveluntarjoajan edustaja)

Joskus voidaan jopa kiihdyttää, jos on hyvä markkinatilanne niin sanotusti, että urakoitsijat käy toivomassa, ”eikö olis missään urakkaa ja töitä, nyt olis hyvää hintaa”, niin saatetaan laittaa pikkusen enemmän sitten liikkeelle tavaraa, koska hinta tuntuu hyvältä. Että tämmöstä pientä suhdannesäätöä me käytetään kyllä kans. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kaikissa palveluntarjoajasuhteissa tilanne ei kuitenkaan ollut ihan näin ideaalinen:

No kyllä mä luulen, et jos ihan tosta lonkalta heittää, että jos me nyt sanotaan, et semmonen, siinä tammi-maaliskuun aikana vähintään 30 prosenttia resursseista on tyhjäkäynnillä, ylimitotettua. Niin kyl mä sanosin, että puolet siitä nyt ois varmaan helppo saada näillä työnjärjestelyillä, sen vuosityöohjelman oikeen kunnolla miettimisellä tilaajapuolen myötävaikutuksella hoidettua. Koska sen eteen oikeesti on aika vähän vielä näyttöjä olemassa. Että kyllä siinä tietysti asia on tiedostettu myöskin tuolla verkkoyhtiöitten puolella. Ei sitä, siitä ei oo kysymys etteikö asiaa tiedettäis. Ja varmaan periaatteessa on hyvää tahtoakin olemassa. Mutta jostain syystä käytännössä ei oo kauheen pitkälle päästy siinä vielä, että sinne alkuvuoteen järjesteltäis ihan tietentahtoon ja kovasti yrittäen semmosia töitä, mitkä silloin on tehtävissä. Ja sitten muita töitä sinne muulle aikaa vuotta. Että kyllä säännönmukaisesti tuppaa käymään niin, taikka on käynyt ja käy, että alkuvuosi on, tilauksia ei tule. Ja sitten niitä tilauksia ruuhkautuu tänne, sanotaanko oikeestaan sitten kesälomakauden jälkeiseen aikaan. Että siellä on sitten työruuhkaa. Tehdään niitä keväällä alotettuja, maitten sulettua alotettuja töitä, nekin on vielä kesken. Ja sitten koko ajan uutta tilausta tuuppaa tiuhaan tahtiin. Et sit se syksy on semmosta vähän niin kun pahimmillaan kaaottista juoksentelmista paikasta toiseen. Siin kyllä toiminnanohjauksessa koko ketjussa niin paljon on tekemistä, erittäin paljon. (Palveluntarjoajan edustaja)

Laajemmin tällaiset yllä olevan ensimmäisen esimerkin kaltaiset vastavuoroiset teot liikesuhteen toisen osapuolen hyväksi koettiin hyvin merkityksellisiksi etenkin palveluntarjoajien keskuudessa. Yhtä lailla jatkuvuuden luominen omassa toiminnassa on toimialalla tekijä, jolla on vaikutusta siihen, minkälaisen palveluntarjoajakentän ympärilleen onnistuu rakentamaan ja miten sitä pystyy ylläpitämään.

Mitä tuntee tota alaa, niin me ollaan oltu suhteellisen varma tilaaja. Siis meillä ei oo milloinkaan pistetty ruksii ovelle sen takii, että nyt tänä vuonna ei investoida, niin kun tuolla muut on tehneet, niin nää urakoitsijat on alkanu luottaa meihin. Ja samaten, koska meillä on ollu koko ajan tää kasvava, meillä on myös ollu tarjota kaikille urakoitsijoille ainaki jonkin verran. Melkein vois sanoo, että ovat myös saaneet sen, mitä he ehkä ovat olettaneetkin. Sit en tiedä, että onko ne salassa haaveillu suuremmasta, mutta siis ainahan ne sanoo, joka kerta ne sanoo, että toimittas paljo paljo enemmän, jos vaan tilaat. (Verkkoyhtiön edustaja)

Mutta sitten se toinen puoli on tietysti, mitä mä haluisin puhtaasti nähdä sen, että miten prosessit saadaan toimiviks ja miten ne ratkasut tehdään sillä tavalla, että ne parhaat toimittajat kokonaisuuden kannalta saadaan meidän kuvioihin mukaan. Ja myöskin niin, että toimittajan vinkkelistä meidän politiikkaa ja toimintaa ei nähdä sillä tavalla poukkoilevana, että oikeestaan jatkuvuutta ei oo nähtävissä. Sillon se äkkiä torppaa sit kaiken kehittämisenki, jos etenki just on tällanen paikallinen toimija, mikä näkee että jonkun sopimuksen voi saada tai jonkun tilauksen, mutta jatkosta ei oo mitään tietoo, kaikki voi mennä taas uusiks. Ja pahinta on tietysti se, että jos vielä on sellanen tilanne, että sieltä kenttäorganisaation suunnasta viestitetään jotain esimerkiks jatkuvuuden suhteen tai muun tällaisen asian suhteen, mikä toimittajan kannalta on tärkeä, ja sitte organisaatio antaakin toisenlaisen viestin ja käyttäytyy toisella tavalla, niin sillon helposti tietysti se uskottavuus menee ja pohja pois ja myöskin ehkä intressit tällaiselta kehittämiseltä ja yhteisen edun näkemiseltä, jos aatellaan, et tämä on nyt kertajuttu ja jatkosta ei taas tiedä kukaan, että voi olla että mulla ei oo mitään roolia taas sitte jatkossa näitten toimitusten suhteen. Tää on just sitä, kun mä aluks sanoin, että tällasessa bisneksessä tilaajapuolella on erityinen vastuu siitä toimittajakentän toimivuudesta ja kehittämisestä, että sillon jo meidät nähdään tilaajana semmosena poukkoilijana niin ei me voida hirveesti odottaa myöskään siltä toimittajakentältä, et ne myöskin satsaa just sen verran, kun siihen varmaan tilaukseen voi satsata, mikä sillä hetkel on sisällä, mut tulevaisuuden suhteen ei kannata satsata, koska se satsaus voi olla sit täysin turha. (Verkkoyhtiön edustaja)

Vastaavasti yhtenä esimerkkinä vastavuoroisuuden puutteesta verkkoyhtiön toiminnassa jotkut haastateltavat mainitsivat tilauskäyttämisen kiinteähintaisten vuosisopimusten kautta:

Siinä on taas tämmösiä jos ottaa, mitä mä näen toimialaongelmia. Eli toimiala on aika uus vielä. Ja verkkoyhtiöt, tietysti verkkoyhtiöt, ei välttämättä kaikki, niin elää vanhan ajan mukaan, että pitää olla kunnon budjetit jotka pitää loppuun asti paikkansa ja hinnat ei saa muuttua vuoden aikana ja niin poispäin. Ja voit kuvitella mitä se tarkoittaa jos ajattelet esimerkiksi kaapeleitten osuutta, että kaapeleitten osuus on 30 prosenttia materiaalista tyypillisesti, nyrkkisääntö. Ei oikein, mutta nyrkkisääntöhän. Sitten niin, materiaalin osuus on toi 50 prosenttia koko sähköistyksen hinnasta. Eliikkä sillon kolmasosa 50:stä on 15 prosenttia on tän kaapelin osuus. Se on pyöreesti. Jos kaapelin hinta vaihtelee, sehän voi vaihdella aika paljon, yhtäkkiä on sillai että kaapelin hinta on 10 prosenttia kalliimpi, niin sehän on jo merkittävä lovi urakoitsijan katteessa. Ja täähän on vaikeesti urakoitsijan hallittavissa, jos urakoitsija joutuu, niin kun tietysti vaatii, myymään kiinteällä hinnalla koko vuodeks. (Toimialan asiantuntija)

Toisaalta kaikki palveluntarjoajat eivät pitäneet materiaalien hinnannousua välttämättä kovinkaan merkittävänä riskinä. Ja verkkoyhtiön näkökulmasta useiden liikkuvien osien luominen sopimuksiin monimutkaistaa useiden toimijoiden ja lukuisien palvelutoimintojen ja projektien hallintaa:

Vaikka se rakentamisen tilanne suhteessa tavoiteltuun aikatauluun on ollu hyvä, ni meil on hirmu iso potti siitä tän vuoden työstä vaiheessa, että ne on kilpailutuksessa tai on kilpailutettu, mut ei oo vielä alkanu. Ja siitä tulee tavallaan se huoli, et siin on niin iso potti, et jos tää kaikki pitää saada, taikka kun ne pitää saada kaikki tän vuoden aikana tehdyksi, niin se tulee aiheuttamaan siinä ruuhkaa. Ja silti meil on viel täällä alkupäässä sitten niitä, mitkä ei kuulu nyt tohon suunniteltuun rakentamiseen. Meil on just näitä isoja kaavakohteita, et tääl tapahtuu, hirmu isoja kaavoja lähtee aika tiukalla aikataululla liikkeelle ja sit kuitenkin niitäkin on aika vaikee saada aina sitten sillä aikataululla, että oltais riittävän aikaisin liikentees kun kaupunki pistää vaikka omat tiesuunnitelmansa sinne tarjouskilpailuun. Meil pitäis olla suunnitelmat, että minkälaisia kaapeleita me nyt sitte siihen samaan tienpientaan halutaan mukaan. Et tää on ollu selkeesti tän suunnittelupään haasteena. Ja sitte on hyvä kun tossa tuotannon päässä on haasteena taas se, että pitäis saada riittävän aikaisin sitten lähtemään toteutukseen, että kaikki mitä tänä vuonna aiotaan tehdä tulis tehdyksi. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tilaamisen ja toimittamisen tekemisen tasolla oli käytössä erilaisia tilaus-toimitusmuotoja palvelukokonaisuuksien tilaamiseksi ja toimittamiseksi. Esimerkiksi vianhoidon ja liittymien tilaaminen ja toimittaminen oli organisoitu hyvinkin suoraviivaisesti joissain yhtiöissä:

Tämmöset pienet liittymät, miten ne kulkee, et se ei meekään nyt sit ihan tän saman sapluunan mukaan. Meille tulee asiakaspalveluun joku liittymä, meil on semmonen 200 metrin sääntö, et jos ei tarvi tehdä enempää kun 200 metrii johtoo, ni se ei tulekaan meille tänne suunnitteluun, eikä niiden sinne projektinhallintajärjestelmiin, vaan asiakaspalvelu tilaa sen suoraan sieltä urakoitsijalta, joka tekee sen suunnitelman sinne. Sen jälkeen kun se on homma on tehty ja se on kytketty ni se tieto tulee meille, et tää on kytketty sinne ja tänä päivänä ja sitte täällä asiakaspalvelun päässä on se henkilö nyt sit, ketä dokumentoi sen siihen järjestelmään. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tai vastaavasti palveluntarjoajan päässä tilauksen vastaanotossa oli erilaisia hyvinkin suoraviivaisia ja edistyksellisiä käytäntöjä ottaa tilauksia vastaan ja käyttää esimerkiksi tilauksen sisältämää tietoa työmaan maantieteellisistä koordinaateista oman toiminnan ohjaamisessa. Ja toisaalta palveluntarjoajakin tarvitsee erilaisia järjestelmiä hallitakseen toimitusprosessia:

Se sähköasentaja on se henkilö mikä tietää sitten tän maarakentajan lisäksi ne instrumentit, mitä sinne verkkoon toimitetaan. Ja koko tää loppuketju, sit kun lähetään siitä ruokaketjussa ylöspäin, niin työnjohtajat, muu hallinto ja sidosryhmät siihen, niin meidän ei siellä kentällä tiedetä mitä siellä tapahtuu muuta kun sen mitä esimiesaseman kautta tietää. Ja näin ollen se tieto, että mitä tuotteita siellä tuotetaan niin se on tietysti se ykkönen, jotta me saadaan tehtyä ne oikeet tuotteet oikeella tavalla. Meiän pitää myöskin ymmärtää sitten ne kirjata, jotta saadaan toimitettua se mitä on tilattu ja muistetaan myöskin pyytää rahaa siitä. No sittenhän tullaan siihen pisteeseen, et kun ruvetiin puhuun tästä laadun tuottamisesta, niin sehän ei tuu vielä sillä kohalleen. Sit pitää vielä todistaa se, että se on tehty oikein se mitä on tuotettu, eikä pelkästään vaan dokumentoitu et nää tuotteet ja tän verran rahaa. Vaan että nää tuotteet ja et nää on oikein tehty. Sit laadun todistamiseen tarvitaan tietysti sitten muutamia dokumentteja koko tältä toimitusketjulta. Ja siihen tarvitaan tää tiedonkeräämisen menettely. Ja tääl on tietysti sisäisiä, palveluntuottajan sisäisiä tarpeita on esimerkiks ajopäiväkirjat, tuntikirjanpito, normaalit tämmöset bisneksen pyörittämiseen vaadittavat tiedot. Sitten on tietenkin sijaintitieto työturvallisuussyistä ja mahdollisesti viankorjaustilanteisiin pystytään hallitsemaan resursseja paljon notkeemmin. Ja sitten sen lisäksi, avoinna olevan tilauskannan data. Työt, tilaukset ja vuosisopimukset rakentuu yhä pienemmistä palikoista tulevaisuudessa. Ja se tarkoittaa et yksittäisiä työkappaleita on meidänkin kokosessa puulaakissa niin monta tuhatta, että kukaan ei pysty sanomaan ilman järjestelmiä, että minkälainen malli se on, ja mitä sille pitäis tehdä, mikä se aikataulu on sen toteuttamiselle ja mikä on se tilanne missä se on tällä hetkellä, sen työmassan eteenpäin vientiin, siihen tarvii järjestelmän. Ja tää tieto tulee myöskin jatkossa tarjota asiakkaille, vähän riippuen mikä niitten kehitysstepit on ja missä vaiheessa niitten sähköiset rajapinnat on

semmosessa kondiksessa et ne pystyy vastaanottaan tämmöstä tietoa automaattisesti, josko se nyt vielä tällä hetkellä liikkuu hyvin pitkälti ns. paperimuodossa. (Palveluntarjoajan edustaja)

3.2.5 Projektitoimittajat ja vuosisopimusurakoitsijat

Omalla tilauskäyttäytymisellään ja toimittajakannan johtamisella verkkoyhtiöt tasapainoivat toisaalta käytössä olevan resurssin takaamisen ja edullisen hinnan, ja toisaalta kilpailutetusta työstä saatavan kustannussäästön ja kilpailutuksen aiheuttamien kustannusten välillä. Raja siinä, mitkä työt menivät vuosisopimuksen kautta palveluntarjoajille ja mitkä erikseen kilpailutettiin, vaihteli melkoisesti yhtiöittäin. Joissakin yhtiöissä valittiin samalle alueelle useampi vuosisopimusurakoitsija, joiden kesken työkantaa jaettiin. Useamman urakoitsijan valinta samoihin töihin, varsinkin maantieteellisesti laajempien alueiden kattamiseksi, on haasteellista tai jopa mahdotonta jossain osin Suomea. Toisena käytettynä toimintamallina oli yhden alueellisen pääurakoitsijan valinta kullekin toimialueelle.

Yleinen käytäntö verkkoyhtiöissä oli, että osa töistä teetettiin kilpailutetun vuosisopimuksen puitteissa vuosisopimusurakoitsijoilla ja osa töistä kilpailutettiin erikseen. Eri yhtiöissä oli erilaisia käytäntöjä vuosisopimusurakoitsijoiden käyttämisessä. Joissakin yhtiöissä valittiin useampi vuosisopimusurakoitsija, joiden kesken työkantaa jaettiin:

Niin tää menettely sitten osottautu aika työlääksi et joka vuosi sitten aina on katkolla. Ja nyt tässä on parikin kierrosta menee niin, että meil muutettiin niin että valitaan, sanotaan tämmönen isompi urakoitsija ja sitten tämmönen pienempi urakoitsija, 2-4 vuoden jaksoiksi. Jollon ei tarvitse sitte joka vuosi ihan kilpailuttaa, ja saadaan tämmöstä pitkänjännitteisyyttä tänne, verkostourakoitsijan käyttöön. Että kun monia asioita pitää kehittää niin tämmönen, vaikka vuoden pätkäsopimus niin ei se mahdollista sellasta. Vaan se on hyvin sitte vaan tämmöstä kappaletavara juttua. (Verkkoyhtiön edustaja)

Oikeestaan kaikilla näillä jalkeluverkkoyhtiöillä mitkä meidän asiakkaita on, niin on samantyyppinen menettely että niillä on vähintään kaks ellei sitten kolmeakin toimittajaa koko aika ringissä. Ja sitten se, että se joka on näistä ikään kuin kokonaistaloudellisesti edullisempi ollu siinä urakkakilpailussa, tekee sitten suurempaa osuutta. Ja sitten loput, toinen, toinen ja kolmas tai kolmas tekee sitten pienempiä osuuksia siitä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Mä ymmärrän et kilpailutetaan isommat projektit, kun sä teet jonkun satojentuhansien tai miljoonien homman yksittäisenä työnä, sen mä ymmärrän et se on skaban aihe sitten, jotta pysyy porukkaa virkeenä ja hereillä. Mutta perusduunit, ne pystys ihan hyvin toteuttaa sillai että alueet on riittävänkokosia, ja sulla on pari toimijaa per alue, näitä urakoitsijoita. Sit sä annat kaikille siit semmosen järkevän siivun, et niil on riittävästi paukkua siinä millä tehdä. Ja sitten sen mukaan miten ne kehittyi laadullisesti ja teknisesti siinä kuviossa, niin sitten palkitset sillä et annat vähän isomman siivun seuraavalle rundille niille ketkä on onnistunu niissä töissä. Ja siihen me tarvitaan nää mittausvälineet, et miten se meidän tuotettu laatu ja palvelu pelaa. Ja sillä konstilla (sul on) [0:58:46.4] itse asiassa joka alueelle kilpailua, (sä saat) vähän pidemmällekin useamman toimijan, myöskin projektikauppaa silmällä pitäen. Jos sä annat sen alueen vaan yhelle, niin sinne on hirveen vaikee muitten tulla tekeen projektikauppaa, kun tää on kuitenkin paikallinen bisnes. (Palveluntarjoajan edustaja)

Useamman urakoitsijan valinta samoihin töihin, varsinkin maantieteellisesti laajempien alueiden kattamiseksi, voi osoittautua haasteelliseksi. Toisena käytettynä toimintamallina oli yhden alueellisen pääurakoitsijan valinta kullekin toimialueelle. Ja mitä pohjoisempaan Suomea mennään, ja mitä pienimuotoisemmasta verkkoyhtiön toiminnasta on kyse, sitä harvalukuisemmaksi käy potentiaalisten toimittajien joukko. Tällöin taatakseen tietynlainen resurssi ja palvelutaso täytyy verkkoyhtiön sitoutua enemmän käytettävissä olevaan tai mahdollisesti käytössä oleviin muutamaan toimittajaan, jotta varallaolo ja viankorjaus saadaan resurssoitua riittävästi:

Joskus on mietiskely, ja on tullu konkreettisesti esillekin, et meillä on ollu isojakin tömaita menossa, mut tietysti nää ulkopuoliset urakoitsijat lähtee viikonlopuks pois ja meillä saattaa tulla täällä häiriöitä ja muita, mut eihän meillä niitä miehiä sitten ole. Tokihan me sitten, jos se tapahtuu viikolla ja he on täällä urakoimassa niin on sovittu, et me voidaan käyttää heitä vian korjaukseen ja totta kai he saa sit lisäaikaa urakan tekoon sen jälkeen, kun käytetään tähän vian korjaukseen. Joskus sopimuksissa on myös mukana tämmönen velvotte, että tietyssä ajassa pitää myös osallistua viankorjaukseen, jos on tekemässä meille muuta urakkaa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Omalla tilauskäyttäytymisellään ja toimittajakannan johtamisella verkkoyhtiöt tasapainoilivat toisaalta käytössä olevan resurssin takaamisen ja edullisen hinnan, ja toisaalta kilpailutetusta työstä saatavan kustannussäästön ja kilpailutuksen aiheuttamien kustannusten välillä:

Siis ne pyrkii kilpailuttamaan jopa yksittäisiä rakennushankkeita, tai vaikka tehtäs tällasia isompia yksikköhintaurakoita, niin ne on niin lyhyitä et tietyllä tavalla ne verkonhaltijat tai palveluntuottajat ei pysty luottamaan siihen, että sitä niitä..verkonhaltijat

tekee niitä palveluostoja riittävän isolla volyymilla ja riittävän pitkään, jolloin ne ei uskalla sitten taas kehittää sitä toimintaansa. Et mä näkisin kyllä, et siin yks sellanen merkittävä asia on se, että ne palvelunkilpailuttajat; verkonhaltijat, ne oikeesti ymmärtää sen että jotta se toiminta on pitkällä tähtäimellä kannattavaa ja järkevää niillekin, niin se edellyttää sitä et se on myös niille palveluntuottajille kannattavaa ja järkevää. (Viranomainen)

Tää on pikkasen semmonen delikaatti kysymys, että jos sä valitset tietyt toimittajat ja vuosikautia pitäydyt niissä, ja kumppanuus menee hyvin syvälle, niin sit rupee riski kasvaa, et sä oot nyt niitten armoilla. Niin.. päinvastoin kun et sit tulis muita toimittajia ja vois nyt pieniäkin käyttää ja niin edespäin. Mut mun mielestäni tätä voitais sillä tavalla, et olis tämmönen kumppanin alihankkija-yhteistyöverkosto, et niit pieniä vois sieltä kasvaa seuraavassa portaassa. Et olis nää pää- strategiset yhteistyökumppanit ja heillä ois näit alihankkijoita. Näin se vois hoitua. Sielt vois sitten ajan myötä pulpahtaa sielt seuraavast portaasta, joku tänne strategiselle tasolle ja niin edespäin, jollain systeemillä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Mä ymmärrän sen palveluntuottajanki näkökulman, että ei sinne, et jos sä sitte saat yhden pienen projektin sillon tällön, niin ei sinne kukaan lähe, jos et sä oo valmiina siellä alueella, jos ei oo jotain muita töitä. Et se on tavallaan hankala asetelma, ku me on havaittu se, että kun me kilpailutetaan kohteita, niin me saadaan siitä taloudellista hyötyä ihan selkeesti verrattuna tämmösiin yksikköhintasiin hankintoihin. Mut sitten niihin kilpailutuksiin, niin sit tavallaan niihin on hankala saada uusia tekijöitä mukaan, jos ei me pystytä takaamaan niille minkäänlaista työkuormaa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Raja siinä, mitkä työt menivät vuosisopimuksen kautta palveluntarjoajille ja mitkä erikseen kilpailutettiin, vaihteli melkoisesti yhtiöittäin:

Et tämmöset pienet viankorjaushommat, päivystys-, hälytysluontoinen työ on vuosisopimuksella. Ja sitten, kun aletaan mennä yli 100 000 euron urakoihin, verkstourakoihin niin sitten ne lähetään kilpailutuksen kautta ulos. Et siel on tämmönen, en nyt osaa sanoa tarkkaa, mut suuruusluokkana tämä se raja. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se on sillä tavalla siinä jaettu, että tähän sopimukseen kuuluu vianhoito, vikatuotteet, ja sitten alle 50 000 euroa maksavat kohteet. (Verkkoyhtiön edustaja)

Ja suurin piirtein se raja meillä menee että se on nyt 30 000 euroa se projekti, niin sillon se tulee meidän tiimiin ja meidän tiimi katsoo erikseen et onko tää kilpailutettava projekti. Käy läpi sen sopimustilanteen, et esimerkiksi ollaanks me jäljessä jollain kohdasta tästä luvatussa liikevaihdosta. Jos ei olla, ei oo tarvetta ja nähään että markkinati-

lanne on semmonen että kilpailuttamalla tää projekti me voidaan saada kustannushyötyä. (Verkkoyhtiön edustaja)

*No meil pääsääntöisesti sanotaan, et 30 000 euroa on semmonen jonkinnäkönen raja, et valtaosahan projekteista on kappalemääräisesti on alle 30 000. Niin, ku meillä on sovit-
tu erityyppisille tekemisille tämmösii yksikköhintoja, et meil on vakiohinnat jolleki pyl-
väänvaihdon ja jolleki tämmöselle jutulle näitten partnertoimittajien kanssa, niin se
käytännös menee niin, että nämä pienet työt nyt tilataan näiltä partnereilta näillä yksik-
köhinnoilla. Ja sit se kilpailuttaminen tulee kyseeseen niis isommiss töissä, et ne on pää-
sääntöisesti kaikki, jotka on yli 30 000 euroa, niin pyritään sit kilpailuttaa. Jos ei oo
kiirettä tai muuta, joka edellyttää sitte muuta toimintaa, että tää ketjuhan on sellanen,
että kun, tämä kaupungin kaava-alue on hyvä esimerkki, että kaupunki myy tontteja ja
ne ikään kun lupaa ihmisille, et siellä on sähköä saatavilla ihan tiettyinä päivämääränä.
Nii sit jos meidän oma verkostosuunnittelu esimerkiks on myöhässä, eli sit meille saat-
taa jäädä niin lyhyt aika siihen toteutukseen sit ku suunnitelma on valmis, että me ei
ehditä kilpailuttaa sitä, koska siihen menee kuitenkin muutama viikko. Nii sit voi olla,
että joudutaan sitte turvautuun siihen alueurakoitsijaan, että ”nyt täl on kiire, ruvetkaa
tekee ja me maksetaan”. (Verkkoyhtiön edustaja)*

*Voisko sanoa, että noin 4:n, 5 000 000 euron edestä menee alle 25 000 euron hankkeita,
jotka soljuu vaan suoraan urakoitsijalle. Niitä ei tilata, eikä paljon vastaanotetakaan,
vaan ne menee koko ajan. (Verkkoyhtiön edustaja)*

Kilpailutilanteeseen vaikuttaa urakoitsijoiden kokonaistyötilanne:

*Et jotenkin täällä urakointipuolella menee kausittain, et näyttää et joku urakoitsija saa
jossain vaiheessa, näyttää jäävän kaikki työt, sit menee vuosi niin näyttää, et samalle
urakoitsijalle ei näytä jäävän yhtään työtä, sit joku toinen urakoitsija saa taas. Et se
ostajan näkökulmasta näyttää olevan semmosta vähän kausittaista, et kuka urakoitsija
milloinkin. (Verkkoyhtiön edustaja)*

3.3 Palvelutoimittajasuhteen infrastruktuuri

Palvelusuhteen infrastruktuuri tarkoittaa kaikkia niitä elementtejä, jotka tukevat ja mah-
dollistavat palveluntuotannon ja siitä saatavan kompensaaation (eli vaihdannan) verkko-
yhtiön ja palveluntarjoajan välillä. Palvelusuhteen infrastruktuuri voidaan jakaa kahteen
alatyypin; rakenteelliseen sidokseen ja sosiaaliseen sidokseen. Rakenteellinen sidos
viittaa laajasti kaikkiin niihin fyysisiin elementteihin, jotka mahdollistavat ja ohjaavat
palvelutuotantoa liikesuhteessa. Sosiaalinen sidos viittaa palvelusuhteen aineettomiin

elementteihin (esim. luottamus, sitoutuminen), jotka ohjaavat palvelutuotantoa liikesuhteessa.

3.3.1 Rakenteellinen sidos

Rakenteellinen sidos koostuu verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan väliseen liikesuhteeseen tietoisesti tehdyistä ja tiedostamatta kasaantuneista konkreettisista elementeistä. Näitä ovat siis esimerkiksi osapuolten välinen sopimus, määritellyt yhteydenpitokäytännöt, vakioidut palaverisisällöt ja osapuolten väliset tietojärjestelmät. Nämä elementit voivat olla yhteisesti suhteeseen rakennettuja, tai ne voivat liittyä kiinteästi jommankumman suhteen osapuolen resursseihin ja toimintoihin, joita osapuoli jakaa ja käyttää palvelutuotannossa toisen osapuolen kanssa. Rakenteellisen sidoksen yhteensopivuus ja kyky tukea palvelutuotantoprosessia määrittää osaksi suhteen toiminnallista tehokkuutta ja arvontuottokykyä.

Esimerkiksi palveluntarjoajan palvelutuotannon mahdollistamiseksi tehdyt investoinnit voivat olla tärkeä osa rakenteellista sidosta, jos ne ovat käyttökelpoisia vain kyseisessä liikesuhteessa:

Nää tarjouskyselyt, mikä nytkin on parasta aikaa käynnissä, niin kyllähän se sillä tavalla aika tylyä on, että jos et sä pärjää, ni sä menetät. Niin kun mekin ollaan rakennettu työhönlähtöpisteet ja kaikki on (varastot, konttorit, ja sitte jos et sä menesty siinä, niin se on soronoo. Onhan se vähän tyly juttu. ...On tietysti kalustohan kan, melko arvokasta, niin onhan se semmonen investointi että töitä pitäs olla enempiäkin kun se kolme vuotta. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tällaiset niiin sanotut suhdespesifit investoinnit, joita voi olla hankala muuttaa käypäarvoisesti rahaksi, sitovat palveluntarjoajaa verkkoyhtiöön ja luovat painetta säilyttää sopimustoimittajan asema. Tämä paine voi näkyä esimerkiksi paremmassa laadussa tai alemmissa hinnoissa, jotta kilpailutuksessa sopimusta ei menetetä. Vastaavasti verkkoyhtiön puolella esimerkiksi verkkotietojärjestelmä on verkkoyhtiön resurssi, jota kuitenkin käytetään liikesuhteessa palvelutuotannon mahdollistamiseksi.

Toisessa tapauksessa rakenteellinen sidos voi koostua osapuolien omista resursseista irrallisiin elementteihin, jotka on rakennettu organisaatioiden väliseen liikesuhteeseen. Esimerkiksi kahdenvälinen sopimus on osapuolten resursseista irrallinen, liikesuhteeseen rakennettu elementti. Toinen esimerkki voisi olla monissa verkkoyhtiö-palveluntarjoaja – suhteessa käytetyt vakioidut palaverikäytännöt, näistä esimerkkinä:

Meillä on nää kuukausittain kenttäpäällikön vetämät kuukausipalaverit vuosiurakoitsijoiden kanssa. Sitten nämä navigoinnit on nyt kolme neljä kertaa vuodessa, niin käydään nää tulokorttihankkeet ja -mittarit niin sanotusti navigoiden läpi, että toki ne tulee siellä varmaan operatiivisella tasolla sitte kuukausipalavereissa suorituskypsyasiat ja tän tyyppiset esille, mut sit tulee tää navigointi. Ja sitte on ollu tällasia johdon tapaamisia, että on sitte taas hieman eri porukalla, ettei ajauduta tavallaan siihen sellaseen operatiiviseen osioon vaan pystytään vähän kattoon näitä asioita pidemmälle ja pystytään vähän puhumaan sellasistakin asioista, mitkä ei välttämättä sitte ollu siinä operatiivisen väen tarvi heti olla tietosia. (Verkkoyhtiön edustaja)

Näiden molempien kategorioiden elementtien tunnistaminen on liikesuhteen johtamisen kannalta tärkeää. Liikesuhteiden osapuolet voivat esimerkiksi yhdessä tunnistaa ja miettiä, mitkä ovat ne molempien osapuolten resurssit, ja toisaalta ne liikesuhteeseen rakennetut elementit, jotka mahdollistavat ja tukevat palveluntuotantoa. Alla esitetään joitain haastatteluissa keskeisesti palveluntarjontaan liittyviä palvelusuhteen rakenteellisia sidoksia ja niihin liittyviä haasteita.

3.3.1.1 Tietojärjestelmät

Verkkotietojärjestelmä on keskeinen osa palveluntuotantoa sellaisissa töissä, joissa palvelukokonaisuuteen liittyy suunnittelua ja dokumentointia. Verkkotietojärjestelmien rajattu käyttö oli jossain määrin asia, jota sekä verkkoyhtiön edustajat että palveluntarjoajat nostivat haastatteluissa esiin:

Et se on tällä hetkellä kiinni siitä, että meidän verkkotietojärjestelmän lisensointi on niin inhottava, että sitä ei pysty antamaan laajamittaisesti kenenkään muun käyttöön kuin meidän. Siihen ollaan kyllä nyt pikkuhiljaa, tai yritetään saada muutosta ja seuraava askel oikeestaan on tämmönen tehtävienhallintasovellus mitä me ollaan rakentamassa, jolla me pystyttäs antamaan urakoitsijalle pikkusen laajemmat oikeudet tehdä erilaisia asioita. Mut sitä ollaan vasta nyt alottelemassa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toinen verkkotietojärjestelmiin liittyvä haastatteluissa esiin noussut haaste oli verkkoyhtiöiden avoimuuden puute avata palveluntarjoajalle oikeuksia päästä käyttämään järjestelmää:

Vähän kipupisteitä siinä toiminnan järkevyydessä juuri sen takia vielä, kun ei oo portti auki sitten riittävän isosti, siel ei oo riittäviä valmiuksia, että sitä vähän harjotellaan vielä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta tietojärjestelmiin liittyi kiinteästi myös palveluntarjoajan järjestelmät ja resurssit investoida tällaisiin järjestelmiin. Etenkin pienemmille palveluntarjoajayhtiöille tietojärjestelmäinvestoinnit ja niiden kehittäminen ja integroiminen verkkoyhtiön järjestelmiin voi olla haaste rajallisempien resurssien vuoksi:

Ne ei oo ilmasia järjestelmiä eikä niit oo valmiina kaupan hyllyllä. Ja jos sun bisnekses liikevaihto on pari miljoonaa niin totta helkkarissa sul on huonommat vaihtoehdot tehdä tämmösiä hankintoja, kun meidänkin kokoinen yhtiö joutuu niitä oikein, sanotaanko näin että kyllä siinä aikamoinen prosessi käytiin läpi että löydettiin mieleinen ja ruvettiin sitä kehittämään. (Palveluntarjoaja)

Järeämpien tietojärjestelmien rinnalle ovat verkkoyhtiöt tarjonneet myös erilaisia vaihtoehtoja (esim. extranet) mahdollistaakseen toimimisen myös pienempien toimijoiden kanssa:

Mun mielest tällä hetkellä, että esimerkiksi ku me tossa tilausjärjestelmänä käytetään, niin siitähän on sellanen ilmaisversio saatavissa, millä toimittaja kyl pystyy ne perustoiminnot, mitä me edellytetään hoitamaan. En mä sanois, että siellä ehkä enempi kynnys on se, että sitte pienellä toimijalla, jos ATK-valmiudet muutenkin on semmoset aika rajalliset, niin vaikka se onkin ilmanen sovellus, mikä ei maksa mitään, niin silloin tietyst voi olla jonkunlainen kynnys jo ottaa käyttöön, jos tällaset on ollu outoja, mut ehkä nykyään sit kaikki on tai valtaosa toimijoista jollakin tavalla on ATK-, internet-, ja internetin kanssa ollu tekemisissä, niin ehkä tää on vähän tämmönen väistynvä ongelma sitte jo. (Verkkoyhtiön edustaja)

Näiden ylimääräisten kanavien ylläpito vaatii kuitenkin resursseja. Ne eivät myöskään mahdollista tiedonsiirtoa siten, että järjestelmä pystyisi automaattisesti hakemaan tilaus-toimitusjärjestelmästä tarvittavat tiedot ilman manuaalista työvaihetta. Tämän kanavan poistaminen saattaisi kuitenkin oleellisesti supistaa toimittajakuntaa:

Mut tietyst sitte jos, niin ku meilläkin on tossa tapetilla sellasta, että sanotaan jos kilpailutuksissa sitte lähdetään siitä, että esimerkiksi verkkokuva on vaan katsottavissa meidän verkkotietojärjestelmästä, ja oikeestaan muita dokumentteja ei oo käytettävissä, niin sitte lähetään jo tietyst aika paljon pidemmälle ja ruvetaan äkkiä rajaamaan niitä toimijoita, jotka pystyy osallistumaan kilpailuun. Itse oon tuonu kyl julki, et oon sitä vastaan, että ei voida lähteä liian rajuissa harppauksissa niin menee tällaseen pelkästään sähköseen tiedonsiirto- ja -käsittelymaailmaan, kun se meidän toimittajakenttä on kuitenkin se, mikä on ja ei se hetkessä muutu. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toisaalta tällä hetkellä laajamittainen automaatio sähköisessä tiedonsiirrossa ei ole vielä yleisessä käytössä tilaus-toimitusjärjestelmässä:

TIEKE:hän on saanu sen projektinsa loppuun. Ja sieltähän muodostu tämmönen UBL-sanomamuoto, joka periaatteessa kattaa nipun yleisimpiä sanomamuotoja, eli työtilaus, vastaanottokuittaus, loppudokumentit liikkuu. Tämmösiä vakimuutosia sanomia missä just nää tiedot on silleen niin kun äsken kuvasin et ne on oikees paikassa ja kaikki tietää missä ne on, ja kaikki ymmärtää ne ilman et inhimillinen silmä plärää siitä tavaraa mitä siin välil liikkuu. Mutta nyt siin onkin sit se ongelma että ennen kun siitä muodostuu standardi, niin se ei oo vielä ihan tänä vuonna. (Palveluntarjoajan edustaja)

Vaikkakin sitä odotettiin molempien osapuolten taholta:

Tällasta, tätä online-tiedonsiirtoa suuntaan ja toiseen. Tää tulee varmaan olemaan semmonen yks juttu, että se sitä tyytyväisyyttä ainakin meidän päässä lisää tai tilaajan päässä, että paremmin me tiedetään mitä urakoitsija on tehny, niin ei sitä raha-asiaa nyt tarvi koko ajan siinä pyörittää, mut asiakaspalvelulla se olis meillä tärkeä, koska asiakas haluais olla mahdollisimman hyvin selvillä, mitä siellä hänen tontillaan on nyt tehty ja onko se määräpäivänä. Nyt se on nykyjärjestelmä monesti sitä, et asiakas soittaa tänne ja sit meiltä aletaan soittaa urakoitsijan työnjohtajalle ja siellä työnjohtaja ehkä sille työryhmälle, joka on jossain, et ”ootekste nyt käyny viime päivinä siellä tontilla niitä kaapeleita laittelemassa?” Jos tää saadaan toimimaan, niin tää on varmaan se lisäarvo, ja sit toisaalta urakoitsijat meille päin, että kun sais vähän aikasemmin ne paperit ja tietää, että kerkee varata kaapelia ja miehiä, niin tää sähkönen tilaus saattais varmasti nopeuttaa se tieto menis sinne urakoitsijoille, että nyt tommonen homma tuli että.. Kun nyt jos meillä joku tekee (-) [53:26] viikoks, kirjottaa siitä paperit ja lähtee lomalle ja tulee lomalta ja sit lähettää ne paperit, ne on saattanu kaks viikkoo se tieto on meillä ollu, että sinne asiakkaalle tulee sähköt ja tarvitaan kaapelia ja sitä ja tätä, ennen kun se tavottaa urakoitsijan. Mut jos ois samalla näppäilty koneelle ja sanottu että, ”tässä tää oli tää sähköliittymätilaus ja näillä tarvikkeilla” niin, siellä olis samalla jo urakoitsijalla kaks viikkoo ehkä enemmän aikaa varustautua siihen työn tekemiseen. Positiivinen juttu, joka voi auttaa molemmin puolin. (Verkkoyhtiön edustaja)

Ja sen takia sanoinkin et nyt se on se mielenkiintonen tilanne et paris vuodessa ratkaistaan, mitkä näist sanomamuodoist tulee standardiks. Ja se sitten tarkoittaa sitä että siellä sitten näillä eri operaattoreilla ja energiayhtiöille täytyy tapahtua yhdenmukaistumista. Me urakoitsijathan odotetaan sitä periaattees kun kuuta nousevaa, meidän ei tarttis tehdä rajapinta kun yhdenlaiseen systeemiin, meille halvempi. (Palveluntarjoajan edustaja)

Yhteiset liikesuhteen tietojärjestelmät kytkeytyvät molempien osapuolten omiin järjestelmiin. Esimerkiksi tilaus-toimitustietoja voi palveluntarjoaja käyttää työnohjausjärjestelmässä oman toiminnan tehokkaaseen organisointiin. Esimerkiksi verkkoyhtiön

työkohteen koordinaatit sisältämät työtilaukset mahdollistavat palveluntarjoajan järjestelmässä kentällä tapahtuvan liikkumisen minimoimisen.

3.3.1.2 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Konkreettisimmillaan toiminnan arviointi perustuu maastossa tehtyihin tarkastuksiin. Eri verkkoyhtiöillä oli erilaisia käytäntöjä kohteiden arviointiin:

Ohjeistus on sellanen projektinvalvojille, että sillon ku on yli 40 000 euron kohde, niin sillon ne pitäs käydä kaikki katsomassa, ja sitte pienempiä kohteita semmosella satunnaisotannalla, mutta projektinvalvojatkin on aika kiireisiä, että etenkin se pienempien kohteitten semmonen satunnainen läpikäynti jää aika vähiin, että kyl se vastaanottotarkastusmielessäkin sitte keskittyy näihin isompiin kohteisiin se työ. ...eli kyl se pienen työn tarkastus on äkkiä niin, et siellä käydään sitten jälkikäteen, vaikka paluumatkalla jostakin, kun kentällä syystä tai toisest on liikkeellä, mut vastaanottotarkastus on tietysti sellanen, missä sit on jo yleensä aina se tilaajapuoleltakin se työnjohtaja mukana ja se yhdessä katsotaan lävitse, et onks tää kunnossa ja onko puutteita, mitä sitten kirjata. (Verkkoyhtiön edustaja)

Joillain yhtiöillä oli määrämuotoisia arviointilomakkeita kentällä tapahtuvan arvioinnin systematisoimiseksi. Joissakin yhtiöissä arviointi perustui enemmänkin tarkastajan subjektiiviseen kokonaiskuvaan.

Tämmönen seitsemän peruskohtaa, mihin sitten asteikolla yks viiva viis projektinvalvoja voi antaa sen arvosanan ja myöskin heittää vähän kommentteja, et jos on jotain semmosta erityistä, mitä voi sitten kirjoittaa muistiin. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kentällä tapahtuvia arviointeja jalostettiin ja raportoitiin joissakin verkkoyhtiö-palveluntarjoaja -suhteissa hyvin systemaattisilla mittareilla ja mittaamisen ympärille kehitetyllä toiminnanohjauksella:

Niin, sit eri mittareilla yritetään ja raportoinnilla yritetään ohjeita eri tahoilta vähän sitä. Eliikkä tässä nyt tullaan tähän johtamisympäristöön ihan suoraan, että me menään näillä niin sanotuilla kovilla mittareilla toisella taholla, ja sitte näillä hankkeilla toisella taholla toiminnan ohjaamisessa. Ja on todettu nyt, tai sen kahen vuoden aikana, että meidän siirtymä siihen niihin kehityshankkeisiin on varmaan se seuraava askel, että kunhan saadaan meidän palveluntuottajat ymmärtämään ite näitten kovien mittareitten merkitys heidän kilpailukyvyilleen niin että omilla markkinoilla on etu, että ne pystyy seuraamaan ja kehittään sitä palvelutason nousua sen tehokkuuden nostamisen kautta,

niin niillä on sit enemmän kehityshankkeiden kans keskustelua, että nähdään uusia toimintamalleja sen kautta. (Verkkoyhtiön edustaja)

Mainitut kovat, toimintaa kuvaavat mittarit ohjaavat palvelutuotantoprosessia ja tuotetun palvelun laatua. Kehityshankkeet sitä vastoin vaikuttavat myös palveluntarjoajan organisaation kehittymiseen ja mahdollisesti myös henkilökuntarakenteeseen:

Niin nyt kun tasapäistetään kaikki urakoitsijat ja laaditaan tällasta kehittämisenäkökulmaa ja kumppanuuden kehittämistä ja ei seuratakaan vaan näillä operatiivisilla kovilla mittareilla vaan tällasia myös kehityshankemittareita, niin sehän tarkoittaa sitä, että myös näitten pienten täytyy jollain tapaa palkata, ne voi jopa sanoo, että toihan tarkoittaa, et tänne pitää palata tää insinööri tai toi tarkoittaa, et tänne pitää palkata nyt joku valkokaulustyyppe. Että sillai ku ne on tottunu, niin ne voi olla operatiivisesti pirun tehokkaita siellä tekemisessä, mutta sitte tää tuoki siellä tavallaan niin, että heidän pitää panostaa myös sille puolelle ja se on ehkä ainaki osalle oudompaa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toisessa ääripäässä palvelutuotannon arviointi perustui melkein puhtaasti uskomuksiin ja mielikuviin. Monilla verkkoyhtiöillä oli ainakin yksi tai kaksi laatua tai toimitusvarmuutta kuvaavaa mittaria, mutta niitä ei välttämättä käytetty systemaattisesti tai raportoitu jatkuvan tiedon tuottamiseksi.

Toiminnan arviointi herätti monenlaisia ajatuksia sekä verkkoyhtiöissä että palveluntarjoajissa:

Joo, se on aina näin, et sitä sä saat mitä mitaat, eli jos sun mittarit on oikein asetettu, niin sillonhan se vaikuttaa siihen koko toimintakulttuuriin itse asiassa, ja ihan kaikilla tasoilla, ihmisten kouluttamiseen, informaatioon, motivaatitasoon ja kaikkeen tämmöseen. (Palveluntarjoajan edustaja)

Eli minusta tää ala kyllä kaipaa sitä, että enemmän on vaan tätä, mitattas ja katottas, miten tää homma menee. Vaikka se aiheuttaa työtä ja lisää työtä, mut että se, sitte siihen voi puuttua joka portaassa tai joka firmassa, kun tietää todelliset kustannukset ja miten on menny niin talouspuolen asiat ja tekniikkapuolen asiat. Mitata ja verrata, miten on kehittynyt. Ei se muuten, kyl tää on silkkaa yritystoimintaa tuo urakointi. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kyllä, jos se on tavoitteena, että saadaan mittarit tappiin, niin sillon niitä töitä kentällä ei välttämättä tehdä kustannustehokkaasti, että mennään semmoseen, työkohteet niin jotka menee mittarissa punaselle ja ajetaan sitte autolla ja työkoneilla, niin vähän ylimäärästä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kun laatumittareina on toimitusaika ja tämmösiä seikkoja, niitä on viety jopa tämmösiin pieniin suorituksiin, vaikkapa joku yksittäinen laitteen asennus à 150 euroo, sille on olemassa vasteaika, ja sen perässä juostaan sitten kiireen vilkkaa, eli tulee tätä kannattamatonta toimintaa, menee tämmöseks, hep hep-hommaks. Ja tässä karkaa sitten se bisnes sieltä alta, että ei ennätä työn suunnitteluakaan kunnolla tehdä tai jäsenellä niitä toimieksiantoja nättiin nippuun samalle suunnalle, eli tulis tämmösiä synergisiä etuja. Niin nää järjestelmät siinä mielessä, nää mittausjärjestelmät saattaa lähtee sitten arimpia, arimpia korostan, yksilöitä ohjaamaan tämmöselle hyppelylinjalle. (Palveluntarjoajan edustaja)

Vähän siinä on semmosta makua (että mitataan vääriä asioita), mutta tietystihän siinä mittaamisessa on semmonen jatkuvuuden periaate, että saadaanko niitä tuloksia aikaseks. Mä oon tässä tulosjohtamisessa todennu sen täällä talon sisälläkin itse asiassa saman ongelman, että en voi syyttää, että kun mä teen omalle porukalle tulokortin niin, et ne jokainen arvioi että väärät mittarit. Vaikka porukalla valittiin, kukaan ei keksinyt parempiakaan. (Palveluntarjoajan edustaja)

Periaatteessa kärkkäimmät kommentit liittyvät myös siihen, että käytännössä palveluntarjoajayrityksiltä puuttuu vielä jossain määrin valmiudet tai halu ja aika tuottaa itse tällaista tietoa ostajalle tai muuten osoittaa ja varmentaa ostajalle, että oma toiminta on laadukasta.

Millä me varmistetaan sen oman työn laadukkuus. Mutta tämä on se meidän, edelleenkin korostan, niin meidän kun varmasti myös muiden se heikoin lenkki. Me ollaan niin kumminkin tämmösiä operatiivisen toiminnan ihmisiä ja painitaan sen oman kiireemme ympärillä, että me ei välttämättä, meidän prioriteetissä ei oo nämä osa-alueet ykköskategoriassa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Urakoitsijoilla ei oo mekanismeja siihen, et he vois sanoa verkkoyhtiölle, että tällä prosessilla ja tällä mekanismilla ja tällä organisaatiolla, osaavilla resursseilla hoidamme materiaalihankintaamme ja tällä tavalla me varmistamme tässä teidän kanssa sopimuksessa, että sitten tämä nyt meno on näin ja näin. (Toimialan asiantuntija)

Toisaalta muutamat palveluntarjoajat tunnistivat hyvin tilanteen ja olivat halukkaita kehittämään omaa toimintaansa tällä osa-alueella:

...siinä päästään siihen tilanteeseen että sitä kehitystyötä tehdäänkin yhtäkkiä yhdessä eikä se tule sillain et kaveri pudottaa sieltä numerot sun eteen ja sanoo et hei, kuule, sä teet nyt näitten eväitten mukaan. Niin sillonhan se tuntuu äkkiäpäiten siltä kun se on ehkä saattanut joskus omassa mielessäkin käydä, et kuule näähän ohjaa mua ihan sata-

sella. Josta päästäänkin sitten siihen, että tuotetaan itse se tieto ja käydään siitä sen kautta keskustelua. Jos on pystynyt tuottamaan sen tiedon, on ymmärtänyt jo että miksi se tuotetaan, miten se tuotetaan ja mitä sillä tiedolla tehdään, niin totta kai silloin se ei tunnu läheskään niin pahalta ohjaamiselta. (Palveluntarjoajan edustaja)

Ehkä tulevaisuudessa saavutetaan vielä sellainen tilanne, jossa laadunvarmistamista tekeekin jo työsuorituksen tekijät itse:

Niin siis, jos katotaan tulevaisuuteen ja suures mittakaavas, niin siis kehitystarvetta juuri tässä työn laadun ja oman työn tarkastuksessa on valtavasti, että meidän pitää päästä muutaman vuoden sisällä siihen, että urakoitsijoitten oman työn tarkastus ja käyttöönottotarkastus on sitä laatua, että sitä ei enään toinen sähkömies mene tarkastamaan, et me voidaan olettaa, et tuol on kaikki kunnossa, ja sit vaan suoritetaan varmennustarkastuksia. (Verkkoyhtiön edustaja)

Yhtenä helppona konkreettisena keinona oman työn laaduntarkkailun lisäämiseksi tai laatupoikkeamiin havahtumiseksi esitettiin valokuvausta, varsinkin maakaapelointikohteissa.

Niin moni sitte huomannut, että koska nää maarakennusta ja nehän pyritään peittämään hyvin nopeesti niin sen jälkeenhän ei mitään nähdä. Niin nyt on yhtenä kehityskohteena, että oikeestaan sekä määritellään että katotaan, että urakoitsija tavallaan itse valvois ja dokumentois sitä omaa toimintaa. Et ottais valokuvat tietyistä työvaiheista. Ja oikeestaan, jo, silläki pyrittäis siihen että se ois, itseohjautuva. Koska eihän kukaan halua ottaa valokuvaa, et jos niinku näkee jo että se kaapelityömaa on täysin sotkunen tai.. Et sitte oli et kyl mejän urakoitsijat sen tietää. Et nyt on käyny niinki että meil on semmosii valokuvia, että kaapelit menee sokin sokin sen sijaan että nehän pitäs mennä semmosina kauniina mattoina. (Verkkoyhtiön edustaja)

Oman työn laaduntarkkailun lisäämisellä päästäneen sellaiseen tilanteeseen, jossa verkostopalveluntuotanto ei enää olisi verrattavissa autokatsastukseen:

Se on niin kun kollega sanoikin, että tällä hetkellä on vielä tilanne sellanen ku ennen vanhaan autonkatsastuksessa, että tarkkaan tiedettiin mitä vikaa siellä oli, mutta vaan odotettiin, että mitähän toi katsastusmies löytää, ja meidän pitäs päästä siihen, että se ois tällanen merkkihuolto, että kun se homma on tehty, niin sillan kaikki on kunnossa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toiminnankuvaus on alalla mittaamisen lisäksi toinen vallitseva käytäntö toiminnan arvioimiseen. Siinä missä mittaamista käytetään jo tapahtuneen toiminnan arvioimiseen ja raportoimiseen, on toimintakuvaus ennemminkin tulevaisuuteen suuntautuva toimin-

nan arviointimenetelmä esimerkiksi tarjousvaiheessa. Alla olevat palveluntarjoajien haastattelulainaukset osoittavat tietynlaista positiivisuutta ja ymmärrystä toimintatapa-kuvausta kohtaan laadun arvioinnissa:

No siellä on, resursseista on tietysti se että määrä, niin asentajien kuin työnjohdonkin osalta, et ihan nuppiluku. Ja sitten, no, pätevyysvaatimuksethan nyt ei tietysti oikeestaan muuta oo otettu kun se, että nyt sitten perusosaamis ja koulutusvaatimukset täyttyy. Ja sitten kokemus alantöistä ylipäänsä, paikallistuntemus, toimipisteitten sijainnillakin on varsinki kunnossapitotöiden osalta merkitystä. Että tavallaan regointikykyä löytyy. Kaluston sopivuus, kalustoa pitää kuvata. Ja sitten, logistiikan järjestelyä, mitenkä on materiaaliasiat varmistettu ja tämän tyyppisiä. Plus sitten teitysti näihin muihin, työturvallisuusasioihin, työturvallisuuden varmistamiseen, menettelyihin, ympäristöasioitten hoidosta pitää antaa kuvauksia. Oikeestaan sanotaanko laatu järjestelmien koko kirjo siinä pitää jollakin tavalla kuvata sitten kun kuvauksia pyydetään. ...Että siellä ei sitten ihan hasardi tarjoajat pysty tulemaan tosta vaan. Et kyllä pitää jonkin näköstä tietoa olla alasta ja mietittyjä kuvioita että mitenkä tää homma aiotaan hoitaa. Että ihan ex tempore niin ei kyllä onnistu. (Palveluntarjoajan edustaja)

Näitä palvelukokonaisuuksia arvioidaan monella tavalla, yks on niiden ostettavuus, toinen on toimitusaika, toimitustäsmällisyys, millon se on teknillisesti valmis, millon se on kaupallisesti valmis, ja näin päin pois. Nää asiat voidaan ymmärtää silleen, et ne on liian tiukkoja tai liian täsmällisiä tai näin, mut toisaalta monesti on sikäli hyvä, että ollaan sääntillisii, koska perusajatushan on se, että mitä enemmän tuotteessa on fyysistä palvelutuotetta mukana, sitä paremmin se pitää olla dokumentoitu. Koska fyysinen, tangible, tuote puhuu omasta puolestaan, niin ku puhelimen akun käyttöaika ja kaikki tämmöset, mut palvelutuote on kumminkin sen verran imaginaarinen tuote, et jos ei se oo dokumentoitu hyvin, jos ei sitä seurata, jos ei sitä arvioida, niin ei ole olemassa mitään analyttistä tapaa kehittääkään palvelutuotteita, ja silloin myös sen kustannusrakenteen arviointi ja kehittäminen on likipitään vaan näppituntumaa, pitkistä hihoista, ja tällöin hinnoittelukaan asiakkaille ei oo todennäköisesti viime peleissä sitten arvokasta. Et tässä mielessä mä nään sen niin, että tämmönen hyvin systemaattinen palveluiden kuvaus, elementäärinen jaoittelu, mittaaminen, joko elementti- tai kokonaispalvelusuo-rite luo sitä hyvää. (Palveluntarjoajan edustaja)

Joissain palveluntarjoaja-verkkoyhtiö -suhteissa aloite mittausjärjestelmän laatimisesta tuli palveluntarjoajalta, jotta palveluntarjoajan toimintaa voisi arvioida yhteisesti rakennettujen mittareiden ja tuotetun tiedon valossa:

Joo eli se mittarityöryhmä nyt on, pitäs saaha tän kevään aikana jotain esityksiä aikaseks mut on meil viel pikkasen hakuses. Nyt meil on paljo haasteita viel, meil noi jär-

jestelmät on semmosia et ne ei oikeen hirveest tuota. Ne pitäs erikseen kasata ja siin ei oo kyllä mitään järkeä. Ja sitte vuoden vaihteeseen menness selvittää talousjärjestelmät ja tämmöset menis uusiksi niin, se mahdollistas sitte mitä mäki oon nyt tuonu esiin siellä et mitä mä haluaisin. Ne ei oo kai ees ajatellukaan viel semmosia. Ne tulis ja niistä vois sit tehdä niit mittareita. Määritellä niille tavotetiloja ja muita. Sit mun mielest ois parempi tilanne ku nyt et mennään vähän, että tää tuntuu kivalle ja tää on mukavaa niin.. Ois konkretiaa sitä siellä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Edellä esitettyjen mittaamiseen liittyvien lyhyen aikavälin haasteiden lisäksi mittaamiseen liittyy myös pidemmän aikavälin haasteita:

Kun meidän tuotantokoneiston oletettu tai toivottu käyttöikä, sehän on kymmeniä vuosia, se voi olla yli 50 vuotta, niin sillon myöskin se hankintapuolella pitää muistaa, että monesti, jos ajatellaan vaan hankintatointa, ja nykyäänhän mitataan kaikenlaisia asioita, pyritään tehokkuutta selvittämään erilaisilla mittareilla, niin silloin helposti luiskahdetaan siihen, et meil on aika tämmösiä lyhytnäkösiä mittareita, mitkä ei otakaan huomioon sitä, et me ollaan toimimassa hyvin pitkäjänteisen bisneksen kanssa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Tällaisten mittareiden rakentaminen on oleellisen tärkeää, mikäli palveluntarjoajalle pyritään siirtämään tulevaisuudessa yhä isompia vastuita ja kokonaisuuksia verkon rakentamisesta ja kunnossapidosta.

3.3.1.3 Sopimus

Toiminnan ja olosuhteiden tietynlainen vakioimattomuus ja valvonnan vaikeus asettavat haasteita sopimusten laatimiseksi:

Et se, jos katotaan kilpailumarkkinoita ja kilpailuttamista ja tätä sopimusmaailmaa, niin siinä on paljon kehitettävää, koska varsinkin juuri nää laatuvaatimuksen määrittely, kun ajatellaan, että jos me suunnitellaan vaikka rivitalo, niin me suunnitellaan rivitalo ja se toteutetaan. Mutta jos täältä lähtee jonku jakeluverkon suunnitelma, niin siellä on vielä monta muuttuvaa tekijää, tulee maanomistajat, sit tulee viranomaiset, sit tulee kunnista, kaikist tulee, jolloin enää ei voi sanoa, että teette tämän rivitalon tohon, vaan teette jonku suurin piirtein tän näkösen rivitalon ehkä johonki tohon kohtaan. Ja se on erilaista siis siinä täytyy kuitenkin tilaajan olla kokonaan mukana ja meidän täytyy pystyä luomaan sellaset kaupalliset ehdot, että myös tämä tapahtuu joustavasti, koska nythän urakoitsija laskee hankehintaankin, se laskee sen riskin, että heillä tulee ongelmii täällä maanomistajan kans, me joudutaan maksaa se myös sillon ku niit ei tule.

Niin kyl siellä on paljon, just verkonrakennus ja sähköjakelualalle omaa tapaa käydä kauppaa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Ja se varmaan tarkoittaa sitä kun tarjouskyselyt lähtee, niin eihän niitä voi tietenkään laatia niin kovin täsmälliseksi, että mitä se tarkoittaa. Sitten ku tuolla matkan varrella kun tulee niitä epäselviä kohtia, niin kuinka sitä yksikköön sitten, mitä se pitää sisällään ni siitähän on aina sillon tällön tulee vähän erimielisyyttä. Ja sitten niitten sopiminen niin, siit ei tahdo tulla oikein mitään. (Verkkoyhtiön edustaja)

Vertailun vuoksi erilaisten asioiden ennakkoinnin haasteista sopimusvaiheessa on eräältä palveluntarjoajalta saatu alkuperäinen muistilista kymmenen vuotta sitten pidettyä tilaajan ja toimittajan palaveria varten esitetty raportin liitteessä (Liite 2).

Erilaisten olosuhteiden vakioimattomuuden mahdottomuus yhdistettynä joissain tilanteissa ostaja-myyjä -asetelmasta johtuviin eriäviin intresseihin lisää haasteita sopimuksen laadintaan:

Mutta sitte jos tällä puolen tietä on kallio, ja tällä puolen tietä on hiekkamaa. Ja tällä hiekkamaan puolella on hankala maanomistaja. Ja tällä kallion puolella on tosi helppo maanomistaja. Niin koska urakoitsijalle maksetaan siitä, jos se joutuu louhiin kallioo, se saa kalliorahaa ja jos se joutuu betonoimaan sen kaapelin siihen niin se saa betonoimisen siihen. Ja se tietää että saa, vaikka se joutus toteuttaa sen työn vaikeemmassa maastossa, niin se saa siitä rahan kuitenkin pois. Eli se ei nää sitä vaivaa keskustella tän vaikeemman maanomistajan kanssa vaan se valitsee sen helpomman maanomistajan ja sit taas toteuttaa sen työllä sillä tavalla että se ei oo oo meidän kannalta edullista. ...haaste tietenki tämmösessä vuosisopimusympäristössä että ku me ei etukäteen pystytä kertoon, että tohon tulee liittymä, vaan ne tulee sinne kolmen vuoden aikana minne se asiakas sen tilaa. Niin me ei voida ihan puhtaasti tähän mennä, vaan meillä pitää olla esimerkiks semmonen kallioelementti sielä kuitenkin. Koska ne urakoitsijat, eihän ne pysty hinnotteleen sitä sinne ku ei tiedä yhtää kuinka paljon se toteutuu. Yksittäisissä projekteissa se onnistuu, koska ne voi mennä käveleen sen reitin läpille ja vaikka teettää maanperätutkimukset. (Verkkoyhtiön edustaja)

Haastatteluissa nousi esiin, että tätä vakioimattomuutta on osin paikattu kohtuullisen ankarillakin sopimusehdoilla:

Mut ollaan ehkä vähän siinä vaiheessa, et tietys mieles ehkä tietynlainen sanktiointi, ja tämmöset sopimuksen, voisko sanoa liability-asiat, et pikkasen osittain vähän jopa täl hetkel hieman ylikorostuu, et se on menny vähän niin päin, et niillä ikään kuin uskalletaan yrittää varmistaa, että se toiminta on sitten laadukasta, ja aikataulut pitää ja kaikkee muuta. (Toimialan asiantuntija)

Toisaalta ankariin ehtoihin liittyen täytyy huomioida se kokonaisuus, mistä kulloinkin puhutaan. Esimerkiksi KVR-toiminnassa isompi tekemisen rooli ja kokonaisuus tuo myös isomman vastuun:

KVR:n urakkaohjelmassa on mainittu siitä, että siellä esimerkiksi määrättyjä, onkse kolme eri osiota, jossa ollaan tiukennettu määräyksiä, ja mä siitä nyt viimekskin tuolla sanoin, et ihan oikeesti, et jos me valtakirjalla valtuutetaan urakoitsija toimimaan ja sopimaan meidän puolesta, niin nyt tän mukaan te kyllä halutte toimii, mut te ette ota vastuuta omasta tekemisestä. Ja mun mielestä valta ja vastuu kulkee käsi kädessä, eli ei voi olla niin, et valtuutetaan mut se ei ota vastuuta siitä. Ja tää on se, mistä mä pidän todella tärkeenä asiana, et eihän tässä kukaan ala sakottamaan eikä kusetamaan, mut kysymys on aina siitä oman tekemisen vastuun ottamisessa, niin se on se tärkeä asia. Ja sitte toinen on se, että näissä rooleissa, niin siin oli se, että sanktioitten, myöhästymis-sanktioitten lisäksi me edellytetään esimerkiksi, ku me joudutaan maksamaan asiakkaalle liittymisestä aiheutunut sakko, tai siis tämmönen korvaus siitä, et liittymä on myöhästynyt, ja kun meillä ei oo osaa eikä arpaa, ku me annetaan se KVR-työnä urakoitsijalle, kaikki pelinappulat on sen kädessä käytettävissä, ja jos se silti myöhästyy, ja siinä on ollu oikea aika, niin on se nyt mun mielestä aika käsittämätöntä, et he ei oo valmiita maksamaan sitä asiakkaalle menevää alennusta tai korvausta. (Verkkoyhtiön edustaja)

Joskin KVR-maailmassakin varmasti eriäviä näkökohtia näihin vastuisiin ja rooleihin ja verkkoyhtiön rooliin asioiden myötävaikuttajana voidaan esittää. Toisaalta toimialan historiasta ja tekemisen kulttuurista johtuen sopimusten ja ankarienkin ehtojen toteuttaminen käytännössä ei ole ehkä vastannut sovittua, ts. verkkoyhtiöillä ei kuitenkaan ole ollut kovinkaan suurta intoa pistää sanktioita käytäntöön:

Niin ei tässä oo totuttu semmoseen systematiikkaan, et on tietynlainen, oisko nyt strateginen tapa kilpailuttaa ja sit siinä syntyy tietynnäkönen sopimusympäristö, ja tietynnäköinen systematiikka sitten sen yhteispelin johtamiseksi ja mittaamiseksi. Siitä sit seuraa se, et sit erilaiset sopimuksen kohdat, liittyy nyt sit mihin tahansa, vaikkapa nyt sanktioihin tai suorituskyvyn mittaamiseen tai mihin tahansa, niin ehkä niitä sopimusteksteissä jollain tapaa esiintyy, mut kyl sen selvästi huomaa, et kyl ne enempi on tavallaan sellasta ulkokultasta tekstiä, ja sit sen varsinainen toteuttaminen hukkuu siihen päivitäiseen operatiivisen tekemisen ja puuhastelun alle. (Toimialan asiantuntija)

No sanktiot on aika harvinaisia, että niitä tehdään, et mun mielestä alalla yleisesti vallitsee semmonen ajatusmalli, ja se on hyvä että vallitsee, et sanktioilla ei kukaan voi tienata, et tavallaan se sanktio on se viimeinen väline sitten, jos homma ei muuten mee urille. (Palveluntarjoajan edustaja)

Sanktioimattomuuteen voidaan tietysti esittää toisena näkökulmana sopimuksen ohjausvoiman rappeutuminen, jos ostaja ei pane sopimusta käytäntöön sanktiotilanteissa. Joskin on muistettava, että sopimus on vain yksi osa osapuolten välistä rakenteellista sidosta ja vain yksi mahdollinen liikesuhteen ohjausmekanismi, jonka tarkoitus on estää epätoivottua käyttäytymistä osapuolten välillä:

Niin minä yleensä sanonkin sitä, että jos sopimus mennään hakeen arkistosta, niin silloin ollaan jo epäonnistuttu, et kyl se näin on, et ne sopimukset on, siis se pitää olla niin, että myös urakoitsijan henkilöstön tulee hallita yleiset sopimusehdot ja ne sopimukset, mitä me ollaan tehty, ja sen jälkeen ne pannaan arkistoon. (Verkkoyhtiön edustaja)

Alussa jouduttiin tosi paljon tekemään töitä, ja niin ku johdon puolesta patistamaan ihmisiä toimimaan oikein sen sopimuksen kirjaimen mukaan. Ja sitten siinä oli vähän aikaa, tai ehkä on osittain vieläkin semmosta aikaa et molemmiin puolin on ymmärretty tää sopimuksen kirjain ja toimittu myös sen mukaisesti. (Verkkoyhtiön edustaja)

Laajemmin liikesuhteen infrastuktuuria ajatellen sopimuksen vastinparina voidaan esittää sosiaalinen sidos ja sen osa-alueen luottamus toiseen osapuoleen:

Se on hyvin pitkälti henkilökysymys, ja vaihtelee varmasti yritysten ja henkilöiden välilläkin, mutta yleisesti ottaen sanottuna, niin kyllä alalla ihan luottamus siihen toisen osaamiseen ja tekemiseen ja siihenkin mitä sovitaan Suomessa on, että kyllähän tää suomalainen sopimuskäytäntö perustuu vielä siihen hyvin pitkälti, että sopimuksia ei tarvi tuijotella ja sopimusta ei kaiveta esiin. Meil on paljon sopimuksia, joita ei oo koskaan tarvinnu kaivaa sopimuskauden aikana esiin, eikä sen jälkeenkään, vaan se perustuu siihen, että kumpikin osapuoli tietää mistä on sovittu ja sopimukset on riittävän yksinkertaisia ja tietenkin riittävään sopimusosaamiseen myöskin, että jos aattelee, että se mitä sovitaan, niin ymmärretään mistä sovitaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Mahdollista syvempää liikesuhdetta tai kumppanuutta ajatellen sopimuksen roolia ei pidä ylikorostaa. Alla on näkökohtia palveluntarjoajien puolelta sopimussisältöihin.

Niissä sopimusehdoissa ja muissa, ei se pahatahtoisuutta oo kokonaan, et se ois tietosta, urakoitsijan raadollista hyväksikäyttöä. Ei se tietysti niinkään oo, et kyl niillä ehdoilla on ihan perusteet, mut vaan se, että se asetelma monesti on vähän epätasapainoinen, et sen urakoitsijan mahdollisuus omasta näkökulmastaan saada kumppanuusmielessä sinne semmosia tärkeitä asioita, mil on oikeesti iso, taloudellinen merkitys, minkä kaikki tietää, ni se ei välttämättä mene. Monesti voi olla, et se verkkoyhtiö vaan sit totee, et juu ei käy. Se on ehkä se pieni askel, joka pitäis pystyy ottamaan, mut kyl siinä on varmaan molemmilla osapuolilla miettimisen paikka. (Palveluntarjoajan edustaja)

Et ei oo vielä ehkä päästy, mun mielestä pitäis tavallaan lähteä seuraavaan vaiheeseen, mut kylhän tietynlaiseen, et jos vähänkään kumppanuutta haluaa, sit lyhytaikasta ja pidempiaikasta, et kylhän siinä pitäis sit jollain tavalla sen tavoteasetelman, mittaamisen, ja sit yhteisen kehityshankkeiden ja muiden prosessien kehittämisen kautta ensisijaisesti pyrkiä toiminnan laadun parantamiseen. Se ei synny vaan sillä, että pyritään lyömään sopimukseen niin rankat sanktiot, et ei se vaan pysty, et jossain tällasessa välimaastossa tässä ilmeisesti mennään. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tää nyt on tietysti tämmöstä filosofointia, mitä ei voi oikeen mihinkään faktoihin perustaa. Mutta mielikuva ja tuntuma on se, että koko tämä sopimusprosessi ja ikään kuin se että mitä sen sopimusprosessin lopputuloksena tulee, taikka minkälaisesta maaperästä se ikään kuin sen toimintamallinsa ammentaa. Niin mä sanosin että sitä luonnehtii tämmönen sana kuin epäluottamus. Mikä ei minusta ole ollenkaan paria kumppanuuden kanssa. Et siin on vähän semmosta vivahdetta et on semmonen epäluottamus siihen toimittajaan. Ja sitten kaikilla keinoilla, taikka mahdollisiin toimittajiin, ja kaikilla keinoilla pyritään sitten näillä sopimuskuvioilla ja näillä sitten ikään kuin paaluttamaan se toimittajan tontti niin ahtaaks, että siinä ei aukkoja ole. Eikä niistä olla edes sitten tosiaan valmiita oikeestaan keskustelemaankaan. Että se on jännä ilmapiiri tavallaan mikä siel, ihan näitten fyysisten tekstien ympärillä vielä vähän leijuu. (Palveluntarjoajan edustaja)

Et tämä oikeestaan on nyt se suurin kehitystarve, minkä minä tässä näen. Että näitten sopimusmallien tarkastelua ja kehittämistä pitäis pystyä jotenkin tekemään sillä tavalla että siellä ei alalle syntyis kohtuuttomia sopimusehtomalleja. Et nyt tällä hetkellä tuntuu olevan se, tietysti peruslähtökohtana on YSE 98, joka on sitten tavallaan semmonen perälauta kaikissa sopimuksissa, että jos ei nyt ole muuten muistettu jostain jotain sanoa niin sitten katsotaan YSE:stä. Mutta yleensä siihen tulee varsin paljon poikkeamia ja ne on tiukempaan suuntaan olevia poikkeamia. Ja ne on sitten vuosien mittaan tässä kehittynyt. Tuntuu vähän siltä, että siellä sopimusten tekijät eli nämä palvelujen pyytäjät, paitsi että miettivät itse niin ottavat vähän oppia toisiltaan että minkälaisia sopimusmalleja on jotkut muut keksinyt. Ja sitten niitä vähän vielä kiristetään lisää. Että tää nyt on pikkusen karrikointia tietenkin, mutta kyl siinä vähän tämmöstä henkee on. Et se on iso kokonaisuus. Varsinkin nyt sitten kun puhutaan jakeluverkkoyhtiöistä ja heillä on sitten tietysti näitä vakiokorvausasioita ja muita tämmösiä niin kun sähköntoimitusvelvollisuuteen liittyviä asioita. Ja niistä epäonnistumisesta sitten seuraa jotakin, korvausvelvollisuuksia sähköverkkoyhtiöille. Niin nyt, siitä se riski on pikkuhiljaa valumassa näitten palvelusopimusten kautta kokonaan palveluntoimittajien kannettavaksi. Et se on yhtenä yksityiskohtana semmonen kehitysuunta, mihinkä pitäis kyllä päästä jollakin tavalla nyt sitten väliin ja sisään ja keskustelemaan alalla ettei siitä synny tämmöstä kohtuutonta epäbalanssia nyt näitten roolien ja vastuiden ja sen riskienkantokyvyn kannal-

ta. Et tuo on ehkä semmonen iso kokonaisuus, hankala ja laaja, monitahoinen, mutta päällimmäisenä mielessä tällä hetkellä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Niin kyllä se tietysti ehkä on, että tällä hetkellä näitten sopimusten laadinnassa ja kilpailutuksissa riskin jakautuminen ei oo ihan balanssissa ehkä sen riskin kantokyvyn kanssa. Et varsinki tosiaan nämä kausisopimukset, niis on tyypillistä se että ne hinnat mitkä sovitaan palvelutuottajan ja verkkoyhtiön välillä on kiinteät vähintään yhden vuoden kerrallaan. Ja materiaali hintariski on viime vuosina ollut, kun tämä talous on mennyt niin hurjaa mylläkkää että sillä, materiaalien ostohinnat, mitä sitten urakoitsija ostaa niin ne on eläneet aika villisti. Ja valuutta kurssit on eläneet villisti ja nää kaikki vaikuttaa tähän ikään kuin hinnotteluriskin muodostumiseen. Ja tämän riskin kantaa nyt sitten kokonaan palveluntoimittaja tällä hetkellä. Siis aina sen yhden vuoden sisällä. Ja sitten se että mitenkä ne hinnantarkistuspykälät on siellä onnistuneita. Että jos on pitempi kuin yhden vuoden kausisopimus ja sitten niitä hinnantarkistuksia siellä ehkä vuosittain on mahdollisuus jossain välissä tehdä. Niin onko ne sitten riittäviä tai ei, niin aika tyypillistä on se, että jos nyt vaikka siellä hinnantarkistuspykälä onkin, niin pieni, luokkaa pari prosenttia oleva, muutos indeksissä ei vielä oikeuta hinnan muutoksiin sitten hinnoittelun suhteessa. Ja se kuitenkin saattaa olla, taikka onkin kun kattoo näitä palveluntoimittajien saamia katteita näistä töistä, mitkä selviää ihan tuolta julkisista tulostiedoista. Niin se parin prosentin hintaero on jo siellä viimesellä viivalla erittäin merkittävä osuus siitä palveluntoimittajan katteesta. (Palveluntarjoajan edustaja)

Muiden sopimusehtojen lisäksi sopimuskauden pituus korostui haastatteluissa hyvin tärkeänä tekijänä. Sopimuskausi vaikuttaa investointeihin ja palveluntarjoajan kehityshalukkuuteen:

On, kyl se näin on et se on, ongelmallinen isot investoinnit jos ei työtä olekaan, ku täl alal on kuitenkin jakeluverkkotekeminen jos puhutaan siinä et pysytään 45 kilovoltis ja alle sen, niin tää on pienikatteista toimintaa ja äärettömän työvaltasta kuitenkin. Ja se et kun lähdetään paljon investoimaan niin siin on vaaranpaikka et sä et saa niitä maksuun koskaan jos ei oo pitkäaikaisia sopimuksia. (Palveluntarjoajan edustaja)

Mekin vähän täs nyt tutkitaan et onko tää kolmevuotinen sopimus sopivan mittanen. Aikanaan mietittiin sitä, että onko meidän lyhennettävä sitä vuoden mittaseks, mut se todettiin kyllä ihan kuolleeks ajatukseks sen takia että ei urakoitsija voi resursseja suunnitella ollenkaan. Sitäkin vois miettiä että onko tää sitten ehkäpä liian lyhyt vielä, voisko se olla neljävuotinen tai viisvuotinen. Mutta se maailma kerkii muuttua siinä jo yhen kerran, että sekin vaara on olemassa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Niin, kyllähän se pitemmät sopimusjaksot ja että sitte siinä syntyy sitä sitoutuneisuutta sitte siihen kehittämiseen, että jos on lyhytkin sopimusjakso, siellä pyydetään asioita

kehittämään ja sitte ku se hyöty on saatu ni sopimus loppuu. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta jos sopimus on liian pitkä tai kilpailutus puuttuu, niin motivaatio kehittämiseen voi lopahtaa. Optimaalinen sopimuskauden pituus puhutti haastateltavia, mutta lähtökohtaisesti yli viiden vuoden sopimuksia ei nähty toimialalla tehokkaina.

No ehkä yks on tietysti, et mitä syvemmälle siinä mennään niin sitä vaikeempihan se on tavallaan kilpailuttaa ja tulla uusia. Et se siellä jossain välissä nähtiin, et pitää joskus kilpailuttaa. Et maksimissaan noin viis vuotta se sopimuskausi. (Verkkoyhtiön edustaja)

3.3.2 Sosiaalinen sidos

Sosiaalinen sidos sisältää ne liikesuhteen osa-alueet, joita ei voi konkreettisesti nähdä tai pudottaa varpailleen, vaan ennemminkin ne liittyvät ihmisten tuntemuksiin ja käsityksiin toisesta osapuolesta ja sen tulevasta käyttäytymisestä. Sitoutuminen ja luottamus ovat tärkeimpiä sosiaalisen sidoksen elementtejä. Yleisesti ottaen sosiaalinen sidos on toimialalla alikehittynyt; osapuolten luottamus ja vastavuoroisuus ovat paikoin harvinaisia asioita, osin syyttä osin syystä. Pahimmillaan liikesuhteen sosiaalisen sidoksen kehittyminen liitetään kaveruuden ylimalkaistavaan vaikutukseen ja kustannuskurin karkaamiseen. Toisaalta ei-kaverillisissa liikesuhteissa saatetaan pelätä palveluntarjoajan huijaavan ostajaa ja repivän ylihintaa ja kohtuutonta katetta palvelutoiminnastaan. Tällainen ajattelu on vaarallista ja turmiollista liikesuhteen toimivuuden kannalta. Sosiaalisen sidoksen yhteensopivuus ja kyky tukea palvelutuotantoprosessia määrittävät osaksi suhteen toiminnallista tehokkuutta ja arvontuotokkyä.

Haastatteluissa sitoutuminen ja luottamus esiintyivät monessa kohtaa haastateltavien spontaanissa puheessa. Luottamus ja sitoutuminen kuvattiin eräänlaiseksi päämääräksi ja edellytykseksi osapuolten välisen toimivan liikesuhteen kannalta.

Itse mä nyt nään sitte niin, et kyl haasteita on nyt aika paljon tilaajapuolella, et pitäis olla vähän semmonen näkemys, että minkälaista toimittajakenttää me halutaan ympärillämmä pitää, ja mitkä on ne keinot, millä sitte tää toteutetaan ...että raakoja kilpailutuksia ja siellä sitte hinta määrittävänä tekijänä lyhyemmäks tai pidemmäks ajaks taikka vaan yhtä projektia varten valitaan toimittaja, niin tää ei oo kyllä se tie, millä me saadaan sellanen optimaalinen toimittajakenttä meitä lähelle eikä tää oo myöskään se keino, millä me saadaan ne toimittajat sitoutumaan siihen meidän toimintaan. Et sillon

nähdään vaan, että toimittaja on tietynlainen kertatoimittaja, joka heitetään sitte seuraavas kilpailutuksen olan yli, jos hinta ei oo riittävän hyvä tai ei oo paras, ja silloin se intressi myöskin sitoutua meidän toimintaan on totta kai erilainen ku se että jos tunne on se, että me ollaan tärkeä toimittaja ja me hoidetaan asiamme kunnolla, pidetään hinta kohtuullisena, niin meil on jatkuvuus tässä. Mitä enemmän me vielä kehitetään tätä, yhteistyön toimivuutta, niin sitä paremmassa asemassa me ollaan jatkossakin. Tää jälkimmäinen on se, mitä mä tässä haluaisin etsiä ja näkisin sen parhaan vaihtoehdon niin että kilpailulla on sijansa, mutta myöskin sitten näil laatutekijöillä ja jatkuvuudella on sijansa. On tietyst vertailutekijänä semmonen aika yksäsitteinen ja helppo, että silloin ku otetaan näitä laatutekijöitä mukaan, niin se menee aina kimurantimmaks, mut se vaiva vaan pitäis nähdä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Joissain määrin haastatteluissa korostui luottamuksen puute vallitsevana tilana. Tätä selitettiin osittain toimialan kehittymisellä ja aiemmalla historialla.

Kyl siin joku semmonen perusfundamentti, nyt ku vielä puuttuu siitä lähtökohtasesta luottamuksesta sitten se verkkoyhtiön ja urakoitsijan välillä, että onks se niin, et siit on vaan liian vähän aikaa kulunut siitä, että oikeesti ne verkkoyhtiön puolelle jääneet ihmiset ja urakoitsijan puolelle jääneet ihmiset on edelleen niitä samoja, jotka aikasemmin oli, ja nyt siinä on jotenkin edelleen vähän outo tilanne. (Toimialan asiantuntija)

No kyllähän se varmaan, onhan siinä monta vaikutinta, mutta varmaan yks merkittävä vaikutin on vielä se, että kuitenkin sähköyhtiössä on vielä semmonen sukupolvi on hyvin pitkälti myöskin itte sitte aikoinaan sitä teknisesti tehnyt, suunnitellut ja rakennuttanut ja rakentanut, ja mä väittäisin, että siinä on yks suuri osatekijä sille, että kun se hyvin tunnetaan se tekeminen, niin siihen halutaan myös merkittävästi vaikuttaa. Toisaalta, ehkä se on myöskin syy miksi koetaan, että urakoitsija on huonompi tässä ku ite. Joitain tämmösiä syitä siinä varmaan on. Telepuolella on miehet vaihtunut ja siel on nuori sukupolvi, joka osaa näppäillä kyllä tietokonetta ja niksit ja ymmärtää niistä puolista kaikesta, mut ei ne ymmärrä siitä verkon rakenteesta ja tekemisestä niin hirveesti. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta aiempi yhteinen historia saattoi olla myös luottamusta lisäävä tekijä:

Semmonen historiakin, että monet henkilöt vielä kuitenkin molemmilla puolilla tuntee toisiaan varsin pitkälle, niin siin on tietysti semmonen luottamuskin molemmin puolin, että kumpikin luottaa toisen ammattitaitoon siellä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Luottamus ja sitoutuminen yhdessä vastavuoroisuuden ja avoimuuden rinnalla samaistettiin kumppanuuteen osapuolten välillä:

Että kyl tää tosiaan tää kumppanuus-sana, niin se on kyllä niin kun vitsi. Et ei, siitä kyllä puhutaan ja ollaan ikään kuin haluavinaan tätä kumppanuutta. Mutta eihän tässä mitään kumppanuutta ole. Että tää on raakaa kilpailua. Ja asiat kilpaillaan ja kiristetään ehdot tiukalle joka kannalta. Ja niitä ehtoja myöskin sitten sen toimituksen aikana valvotaan tiukasti. Että en mä nyt kyllä kumppanuudesta hirveesti osais, mä ymmärrän kumppanuuden vähän niin kuin tasavertaisempaa ja semmosena keskustelevampana toimintamallina. Että tää on aika selkee peli. Että tässä ostaja vie ja suurin osin sanelee ehdot. Ja ihan käytännössäkin. Siis sopimus, taikka tämä tarjous- ja sopimusprosessi on semmonen että tarjouspyyntö asiakirjojen mukana jo näissä hankinnoissa on sopimusteksti, alustava sopimusluonnos ikään kuin. Ja jos se ei ole ihan sillä nimellä, niin ainakin urakkaohjelma on kirjoitettu ikään kuin sillä tavalla että siihen ei tarvi muuta kun kansilehteen vaihtaa sana urakkasopimus niin se on sit siinä. ... Ja mitä isommasta ja ikään kuin julkishankkija tyyppisemmästä ostajasta on kysymys, sitä hankalampaa on sitten siinä matkanvarrella enää keskustella toisella tavalla niitä asioita. Et ne sitten sanoo tilaajapuolelta, et levitellään käsiä että ei me voida muuttaa, kun nää on tälleen tässä tarjouskyselyvaiheessa sanottu, että ei me voida muuttaa näitä enää. Ja tässä sitä ollaan, et täs on kyllä niin kun asiakaspää, joka tietentahtoen taikka sitten sattumalta hyödyntää kyllä asemaansa tehokkaasti. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kuten yllä olevastakin sitaatista käy ilmi, tällaisten sosiaalisten sidosten ja sen elementtien kehittyminen tai kehittymisen estyminen voi olla melko pienistä asioista kiinni, jos niitä verrataan moniin muihin palvelutuotannon osa-alueisiin. Toisaalta joissakin haastatteluissa ilmeni sellaisia liikesuhteeseen liittyviä luottamusta ja sitoutumista suorastaan tuhoavia tapahtumia, joiden todenperäisyyttä ei yksiselitteisesti pystynyt vahvistamaan. Tämä varmasti selittyy organisaatioiden kerroksellisuudella (operatiivinen henkilöstö, eri johtoportaat) ja palvelutoiminnan luonteella, kun tapahtumia on paljon ja laajalla maantieteellisellä alueella. Näin asiaa ajatteli myös monet haastateltavat:

Useinhan ne semmoset kyräilyt on vääriä käsityksiä ja tiedonpuutetta. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta on muistettava, että kyseessä on liiketoiminta molempien osapuolten kannalta, jolloin on tasapainoiltava oikeudenmukaisesti tiukkuuden ja kohtuuden välimaastossa, jotta sekä suhteen rakenteellinen että sosiaalinen sidos kehittyvät eivätkä kumoa toisiaan:

Semmosta kauppasuhdetta ei oo, että voitais suoraan jättää kaikki urakoitsijan harteille ja täysin luottaa. Semmosta ei ole olemassakaan. Mut sekin että joka asiaa mitataan ja pilkutetaan ja sen perusteella kilpailutetaan, niin ei sekään oikein oo. Se luo ahdistavan ympäristön. (Palveluntarjoajan edustaja)

Yksittäisten henkilöiden kokemukset rakenteellisen sidoksen (esimerkiksi tiukka laa-
tuseuranta ja sopimukset) ja sosiaalisen sidoksen (esimerkiksi luottamus, sitoutuminen,
vastavuoroisuuden) yhteydestä vaihtelivat. Toisessa ääripäässä jo sopimusten kohtuulli-
nen jämäptiys ja tietynlainen kovuus söivät luottamuksen ja vastavuoroisuuden koke-
muksen, kun taas kylmähermoisimmat erottivat nämä kaksi asiaa toisistaan:

*Mä en sanos, että sen takia (koska kaupallisesti asiat on pistetty tiukalle), tuskin siinä
yritetään taputella, että myykää halvalla, ootte kivoja. Ei se sillä lailla mee. Mä pitäsin
sitä vuorovaikutusta ja sitten tämmöstä, sanosko nyt, sopimuksen vakavampien asioiden
ulkopuolista toimintaa, nii se on ihan normaalia vuorovaikutusta ihmisten kesken, mitä
pitää olla, että sitte ne hankalatki tilanteet hoituu. Ku ainahan sellasiakin tulee, että se
on minusta tilan ja ajan järjestämistä semmoselle toiminnalle, missä ei oo tiukkaa
agenda. Ja ihminen tarttee sellasta, siis ihan omassa työympäristössään ja harrastuk-
sissaan ja kotona, ja miksei myöski liikesuhteissa. ...Se, että hinnat on tiukkoja, nii ei se
sitä tarkota, että asiakas olis jotenki ärsyttävä taikka kyräilevä. Ei se niitä hintoja alas
kyräile. Sehän on onnistunu siinä ostamisessa. Varsinki, jos laatukriteerit täyttyy, on-
gelma on se, , että sen hinnan suhteen pitää olla äärimmäisessä timmissä, että rasva-
prosentti ei juuri yli kaheksaa sais olla. ... Ja mä pitäsin ne kaks asiaa erilleen, kilpailu
just tän hinnan suhteen, ja sit se tekemisen kulttuuri ja se vuorovaikutus. Koska on pal-
jon helpompi olla, että jos on köyhää ja asiallista ja mukavaa, nii se on paljon muka-
vempaa ku se, että on köyhää ja yhtä tuskaa. (Palveluntarjoajan edustaja)*

Tällainen molemminpuolinen analyttinen ajattelukyky helpottaa myös toisen osa-
puolen tilanteen ymmärtämistä ja sitä kautta jämäköittää sosiaalista sidosta kestäämään
normaalissa liikesuhteessa tapahtuvat kolhut ja täydentämään omalta osaltaan suhteen
rakenteellista sidosta ja sopimusta:

*Kyllä siellä tulospaineet on tilaajallaki. Siellä yritetään omat työtehtävät hoitaa mahol-
lisimman hyvin. (Palveluntarjoajan edustaja)*

*Ei tossa nyt ketään sellasta, jonka kans ei toimeen tuu. Ja aika nopeesti sitte sellanen
yhteinen kieli löydetään. Aika helppoo on ottaa yhteyttä ja tietoja vaihtaa, että ei siinä
pitäs olla mitään. Ja sit tietysti aina on se, et joskus jos vähän yksilötasolla tökkii, niin
sitten täytyy vaan, niin ku joku viisas on sanonu, että ihminen on raakasti samalla tasol-
la mitä ne on syntyny tai jotain siihen suuntaan. Mutta ei tossa oikeestaan sellasta, jos
meinaat tällasten sosiaalisia puolia, niin kyllä tossa hyvin yhteistyö pelaa, vaikka on
sitte tehty koviakin ratkasuja ja on käyty kovia keskusteluja, mutta silti on sitten vielä.
(Verkkoyhtiön edustaja)*

*Sehän riippuu siitä että, varmasti pitäs olla enemmän luottamusta ja pitäs olla enem-
män tätä yhteisöajattelua, koska kysymyshän on loppujen lopuks siitä että kuinka tehok-*

kaasti hoidetaan koko ketju. Ja sitte kun on riittävä hyvä sopimus, taikka riittävän hyvä, viel niin ku suhde tohon urakoitsijaan niin pitäs enemmän ajatella se, että kun sinä voit tat niin minäkin voitan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Et sellasta joustavuutta se vaatii molemmin puolin, että se on vaan kans se joustavuus sellanen sama juttu, että vois sanoo, että hinta ja laatu pitää olla kohdallaan samalla lailla. Sillä, että ruvetaan puolin ja toisin lukeen YSE-papereita, että mitä YSE:n pykälät sanoo, niin sillä ei kovin pitkälle päästä. Tai sillon on asiat huonosti, jos pitää ruveta sopimusta lukeen niin sanotusti. (Verkkoyhtiön edustaja)

3.4 Makroympäristön vaikutus palveluntarjoajasuhteeseen

Yritysten välinen vuorovaikutus tapahtuu kullekin vaihdantasuhteelle yksilöllisessä kontekstissa, jolla viitataan yleisesti suhteen toimintaympäristöön. Toimintaympäristö rajoittaa, ohjaa ja mahdollistaa osapuolten toimintaa vuorovaikutustilanteissa määrittämällä osaltaan suhteen johtamisen edellytykset ja vaikuttamalla myös suoraan vaihdantasuhteen sisältöihin ja muotoihin (Halinen 1994; Lindblom 2003). Alla kuvataan palvelusuhteisiin vaikuttavista makrotason elementeistä palvelumarkkinoiden kehittymisen tilanne, kausivaihtelu, toimialan teknologinen kehitys ja regulaatio.

3.4.1 Palvelumarkkinoiden kehittyminen ja palveluntarjoajien keskinäinen kilpailutilanne

Johtuen toimialan kehitysvaiheesta, ulkoisen sektorin kasvavasta roolista ja toisaalta toiminnan paikallisuudesta ja kausivaihteluista, alan palvelumarkkinat toimivat hyvin eri tavoin kuin esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa. Palvelusektorin kehittyminen vaatii sekä verkkoyhtiöiltä että palveluntarjoajilta pidemmän aikavälin tavoitteiden mukaista toimintaa ja vastuullista käyttäytymistä markkinoiden kehittymiseksi. Markkinoiden kehittyessä palveluntarjoajien keskinäinen kilpailutilanne muuttuu ja saa uusia muotoja, kun palveluntarjoajat keskittyvät erilaisiin toimintoihin ja asiakkuuksiin ja räätälöivät resurssinsa ja toimintatapansa näitä vastaaviksi.

Monin paikoin haastatteluja leimasi palveluntarjoajien tiukka taloudellinen tilanne. Osin tämä selittyy jo raportissa aiemmin kuvatuilla markkinan kehitysvaiheeseen liittyvillä tekijöillä, jotka ovat myös yhteydessä palveluntarjoajien keskinäiseen kilpailutilanteeseen. Näkökulmat kilpailutilanteesta ja oman toiminnan mielekkyydestä tässä suhteessa vaihtelivat:

Itehän me ollaan hulluja, kun me niissä hommissa ollaan mukana mutta toisaalta, jos meinaa olla mukana niin pitää olla mukana. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tiukka kilpailutus yhtiötasolla voi aiheuttaa ongelmia liikesuhteessa toimimisessa:

Että niin ku äsken sanoin, siellähän on helvetinmoinen kilpailu markkinaosuuksista myös, mutta meidän tän pääurakoitsijan kohdalla tänä vuonna on ilmeisesti niin tiukkaan kilpailtu tää sopimus, että he ovat aika varovaisia olleet nyt ottamaan ihan mitä tahan-sa töitä vastaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Toimialan kehitysvaiheen vuoksi kilpailutilanteeseen liittyy myös markkinatasoisia lieveilmiöitä, joita verkkoyhtiöt voivat joko lyhyellä aikavälillä käyttää hyväkseen tai rakentaa markkinoita pitkäjänteisesti:

Markkinoita mielenkiintoseksi tekevä asia, ja vääristäväkin osaltaan on se, että myöskin sitten on semmosia toimijoita jotka omistaa tämmösen yrityksen ja tekee sen oman verk-konsa osalta kaiken, ja sen jälkeen kun siinä omalla alueella ei välttämättä oo riittävästi niin sitten tullaan sinne ulkopuolelle hinnottelemaan se työ sillä lailla, ymmärtämättä oikeastaan mitä ollaan hinnottelemassa ja ajatuksella että jos me sieltä eurokin saa-daan niin se on kaikki voittoa. Et täähän pitäis saada myöskin pois. (Palveluntarjoajan edustaja)

Se kenel ei oo töitä, antaa yleensä sen alimman hinnan, ja alal on sen tyyppisiä et myy nää ihan omakustanne ja jopa alle sen ja toivotaan et sielt tulee esimerkiks lisätöitä, jollon lisätyöt tuo sen niinku nippanappa kannattavaks. Ja ku se on tän tyyppistä niin aina löytyy joku joka tarjoaa sen sanotaan alle markkinahinnan, ja se on tietyl taval urakoitsijan ja palveluntuottajan näkökulmast et mikäli verkkoyhtiöt suosii tällästä et he ottaa aina sen halvimman yksittäisen, koska niin et aina jollain ei oo töitä ja he tarjoo sen halpaan hintaan, niin ei voi olettaakaan että kellään on varaa investoida ja tuoda sitä jatkuvuutta. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kilpailuun jossain määrin liittyy paikkasidonnaisuus. Tämä näkyy Pohjois-Suomessa kilpailua vähentävänä tekijänä ja aiheuttaa riippuvuutta osapuolten välille:

Ostajan kannaltahan täs on tietysti se, että pikkusen ohuthan tää markkina nyt on, että tietysti olis ostajan kannalta parempi, että olis laajempaa tää tarjontaa. Varsinkin sitten pääkaupunkiseudulla on ehkä enemmän tarjoajia, mut sit kun mennään vähän kauem-maks tuolta Itä-Suomeen niin tarjonta, ja varsinkin pohjoseen vielä niin, tarjonta har-

venee kovasti, että tekee sitten sen todellisen oikean hinnanmuodostuksen, niin sen voi sitten kysyä, että tapahtuuko sitä sitten siellä kuitenkaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se tietysti on riski, että jos me aletaan tosiaan pelaamaan vaan sitä kyläsarjaa, että unohdetaan toi, että mitä tuol maailmalla tapahtuu ja ei oo tuntosarvet ulkona ja kuulostella, että mitä, kyllä se on riski. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta myös isommat toimijat kokivat pulaa resursseista ja kärsivät markkinoiden tietynasteisesta toimimattomuudesta tältä osin:

Siis esimerkiksi nyt tähän laajempaan mikä sisältää kaikki vuosisopimukset, niin siin on helpostiki 15 potentiaalista, parhaimmilla alueilla, pienimmillään se tais olla 4 tarjoajaa, et ei se oo mikään ongelma. Projekteihin löytyy lista on sitte huomattavasti pitempi. Et se lukumäärä ei oo niinkään enää kriittinen, vaan enemmänki sitten se tämän alan kokonaisvolumi mitä ne pystyy tarjoamaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se on tietysti semmonen iso kysymys sit, että miten tämä markkina ylipäättä tässä kehittyy. Että meidän näkövinkkelistä ku me täällä ollaan, meidän asiakkaat ja potentiaalisetki asiakkaatki on tässä, koska tää on kuitenkin paikallista taikka ainakin sanotaanko alueellista toimintaa väkisin tämmönen verkonrakentaminen. Työkohteet on pieniä ja niitten tekeminen pitkien matkojen taakse ei oo mahdollista. Et se ois tietysti ihan mielenkiintonen tieto, et miten kun koko Suomee tarkastellaan, miten kullakin alueella nää markkinat ikään kun oikeesti toimii. Et onko siellä nämä, onko useita toimittajia joka paikassa oikeesti tarjoamassa. Ja onko kaikilla ostajilla toisaalta aito halu sitten lisätä toimittajien määrää ja markkinoiden toimivuutta. Et nyt tässä, esimerkiksi nää sopimus-kysymysten kiristelyt, mistä tossa äsken puhuttiin. Siin on yhtenä vaihtoehtona se, että tässä käydään tämmöstä pudotuskilpailua. Et siellä syystä taikka toisesta heikommät sitten karsiutuu pois. Ja sitten tuo toimijoitten määrä vähenee, joka sitten tietysti markkinoiden kannalta, jos sitä pidetään arvona että tässä markkinat toimis tällä alueella, tai tällä alalla. Niin se on sitten sen kannalta huono asia. (Verkkoyhtiön edustaja)

Niin, sillen mä aina, ku tääl itketään näistä markkinoista ynnä muusta, ja ihan tähän, siis mä oon jo pariin kertaan sanonu, että meil on vastuu niistä markkinoista, niin ei se oikeen riitä, et itketään, ku ei markkinoilta löydy. Voidaan aina myöskin kysyä, et onko monopolitoimija toiminu niin, että ne markkinat on kehittyneet ja mikä on vastuu sitte siel tilaajapuolella. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kääntäen palveluntarjoajan näkökulmana taas oli pula asiakkaista. Joskin kokonaismarkkinan kasvu varmasti vauhdittaisi palvelumarkkinan kehitystä ja kokonaisresurssitilanteen paremmista:

Mutta sitte taas, tietysti se tosiasia, että siellä meidän potentiaalisessa asiakaskunnassa, et jos on vielä sitä varaa tätä markkinaa sillä lailla avartaa, että siellä tulis tätä kokoa, ja sitte vähän niin ku aukeis nää suljetummatki sähkölaitokset. Niin se tietenki auttaa siinä nykytoimijoiden kannalta, tois mahollisuuksia sitte siihen liiketoiminnan kehittämiseen. (Palveluntarjoajan edustaja)

Jos isoja asioita halutaan niin markkinoille siis avoin kilpailu siinä mielessä, et markkinoilta niin ku puhuttiin omistajuus pois, niitä verkonhaltijoita ja jokainen rohkeesti avaamaan pelikenttensä. Et siinä on kyllä ne elementit ensimmäisenä. En mä sitä sano, siis edelleen kun mä sanon et 80 prosenttia riittää avaamisesta koska meillä on pieniä verkkoyhtiöitä Suomessa joil on kymmenen miestä tai vähän alle, todella pieniä, niin ei ehkä niillä oo merkitystä markkinan kannalta eikä heille oo ehkä siitä mitään etuakaan et he avaa tämmösen pelikentän. Mutta jos 80 prosenttia pelikentästä on auki niin se riittää. Ja toinen on sit se, että lakattas miettimästä sitä, miten tähän kenttään saadaan lisää toimijoita. Kun markkinat avataan kunnolla niin toimijoita varmasti tulee, sikäli kun liiketoiminta on riittävän houkuttelevaa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kyllä mä uskon, että nyt tässä pari kolme vuotta kun edetään, ei oo tämmösiä yrityksiä, jotka ittensä tappaa yrityskaupoilla, vaan tekee kannattavaa toimintaa. Kypsyä tää markkina silleen, että täällä on vain kannattavaa toimintaa tekeviä yrityksiä, järkevillä periaatteilla, riskienhallinta on kunnossa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Palveluntarjoajan näkökulmasta omalla toiminta-alueella ei välttämättä muita asiakkaita ole, ainakaan jakeluverkkoyhtiöitä. Teknologian kehittymisen myötä toiminnan paikallisuuden ja tällaisen riippuvuuden merkitys joissain töissä saattaa vähentyä, mikä myös avaa kilpailua.

Et voisko se olla enemmän, jotenki näiden järjestelmien kautta toivois, että tää paikkakuntasidonnaisuus laajenis, et voitais teettää suunnitelmia jossain, missä vaan, et jotka tekis sen sähkösen suunnittelun. Sitte maastosuunnitteluun pitäis löytyä resursseja enemmän muualta, mut en tiä mitä se viiden vuoden, viis vuotta on niin lyhyt aika tässä. (Verkkoyhtiön edustaja)

3.4.2 Kausivaihtelu

Luonnonolosuhteista (poislukien siis verkkoyhtiöiden tilauskäyttäytyminen) johtuva kausivaihtelu oli todellinen haaste palveluntarjoajille:

Se on kyllä tässä hankala homma, ja sitte kyllä tässä tää, niin kun joku kerran vertas tohon asfalttimesten tekemiseen, että samalla syklillä pitäis näitä verkkohommia hoitaa, ku mitä asfalttia tehdään, niin siinä varmaan on pikkusen perää kyllä. Mutta sitten taas tää kulttuuri ja tää historia ei kyllä taivu siihen vielä pitkään aikaan. Kyllä nää sähköverkkomiehetkin on kesällä kesälomalla. Eikä tammikuussa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tämän työkuorman tasaaminen ei liene täysin mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista nykyisissä olosuhteissa, mutta erilaisilla asioilla kausivaihtelua voisi lievittää.

Et mun mielestä se pitäis hyväksyä, että näin se vaan on. Ja sitte vähän sopeutua siihen malliin, että sitte kun pälvi paistaa, nii sitte alotetaan ja tehdään kovasti. Mutta miten sitte tehdään, kun on hanki, niin hankiaikaan, niin nythän meille siirretään tätä sähkösen suunnittelun vastuuta, ja maastosuunnittelun osalta on jo siirretty. Ja kyllähän niitä töitä voi tehdä sillon talvella kovastikin. Se edellyttää sitte sitä, että sinne pitää, moniosaamista, tämmönen uusi sana ku moniosaaminen, nii se tulee tossa sitte esille, että niitten tekijät sitte pystyy vähän elään siinä. Tekeen esimerkiks sitte maasto- ja sähkösen suunnittelun töitä, hankiaikaan. (Palveluntarjoajan edustaja)

Niin on, et täl alal alkuvuosi on ollu se hiljanen jakso. Että sen takia sille jaksolle pitäis löytää aina sentyyppisii töitä, mitkä siihen vuodenaikaan sopii. Mut kunnossapitotyöt on perinteisesti ollu niitä, mitä pyritään tekemään alkuvuodesta. Ja siihen ala sinänsä pysyis valmistautumaan, että tässä nyt sitten vaikka syyskuussa alkais saada kunnossapito-ohjelman ulos seuraavalle vuodelle, ni se varmaan houkuttais saamaan ihan kohtuullisia hintojakin. (Verkkoyhtiön edustaja)

Sinne pyritään isoja avojohtotyöhankkeita pistämään, 110:n hankkeita ja tommosia liikkeelle, isoja urakoita talvelle, koska siellä on yleensä tilaa kyllä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Että kaapaleita ei voi tietyn pakkasrajan jälkeen käsitellä talvella, mutta avojohdot on ainoita, joita voi oikeastaan pakkasesta riippumatta käsitellä, jos miehet vaan tarkenee olla pylväissä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kausivaihtelu ja sen tasaaminen ei tullut kenellekään yllätyksenä, vaan enemmänkin asiasta oli puhuttu jo läpi aikojen. Konkretian lisäämiseksi joissain verkkoyhtiöissä oli rakennettu erilaisia systemaattisia menetelmiä (eli rakenteellisia sidoksia) kausivaihtelun tasaamiseksi ja oman tilauskäyttäytymisen kommunikoimiseksi urakoitsijoille. Esimerkiksi eräässä yhtiössä oli käytössä vuosikello, jossa töiden tilaaminen ja toteutusai-kataulut kuvataan.

3.4.3 Toimialan teknologinen kehitys

Toimialan teknologinen kehitys liitettiin haastatteluissa Smartgridiin ja sähköiseen tiedonvaihtoon palvelutoimittajasuhteessa. Palvelutoimittajasuhteiden kannalta Smartgrid varmasti vaikuttaa tulevaisuudessa osapuolten tavoitteisiin ja toisen osapuolen merkityksen uudelleen arvioimiseen.

Niin tän päivän valossa kun katsoo, niin kyllä energiayhtiöillä on selvästi nyt eniten ehkä aktiviteettia, semmosta hakuisuutta uusien ratkaisujen, uusien palvelujen hahmottamiseksi ja kristallisoimiseksi verrattuna siihen, mitä he ovat nyt täs viimeiset 50 vuotta tehneet. Et mun mielest me eletään nyt näinä vuosina tässä semmosta aikaa, joka on merkitsevin ajanjakso sen jälkeen, kun Edison ja Nikola Tesla keskustelivat siitä, että onko jakeluverkko parempi, jos se on DC- vai AC-verkko. Eli nyt tällä tarkoitan, et näitä, tätä energiansäästöä siis, kansainvälinen imperatiivi vähentää päästöjä, toimia tehokkaammin, käyttää uusiutuvia energioita, joutua käyttää uutta teknologiaa, tutustumaan IT-maailmaan, et nää uudet verkkoteknologiat toimii ja näin päin pois, niin ne ei kertakaikkisesti voi tehdä tänä päivänä enää mitään investointipäätöstä ilman, että olisivat miettineet, mitä esimerkiksi Smartgrid tarkoittaa niille. Joko se on päätös, et ei merkkää mitään tai merkkää paljonki, mut joka tapaukses pitää hallitusti prosessissa olla tää mietintähetki. (Palveluntarjoajan edustaja)

Mikäli palvelusuhteen logiikka ja tavoiteltavat hyödyt Smartgrid-ympäristössä oleellisesti muuttuvat verrattuna nykyiseen verkonrakentamiseen ja kunnosapitoon, on verkkoyhtiöillä ehkä tulevaisuudessa monenlaisia ja strategisesti monentasoisia palvelutoimittajasuhteita. Tärkeimmissä suhteissa toimiminen edellyttää palvelusuhteiden infrastruktuurilta erilaisia rakenteellisen sidoksen elementtejä ja sellaista toiminnan kulttuuria, jossa sosiaalinen sidos kehittyy.

Tähän Smartgridiin esimerkiksi tässä, niin sehän on niin iso teollisuus, joka on vielä vähän määrittelemättä, et mitä se tarkoittaa. Jokanen nyt ymmärtää sen, mut keskimäärin 50-prosenttisesti jokanen ymmärtää sen samallailla, niin pointti on se, et se on niin iso

teollisuus, et kukaan ei pysty hanskaa sitä yksin. Ja tää väkisinkin tavallaan ajaa eri toimijoita yhteen hyvinki tiiviisti, ja tätä kautta syntyy uusii kumppaneita. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tulevaisuuden Smartgridiä odotellessa lähiajan tavoitteena toimialalla on mahdollistaa sähköinen tiedonsiirto toimijoiden välillä.

Tää TIEKE:n UBL-sanomamuoto, niin fine, markkinapuheis voi kuka puhuu mitä tahansa, mut kukaan ei oo käyttäny sitä päiväkään, johtuen siitä et se on niin tuore ettei kellään oo vehkeitä siihen. Et se on vähän kun sähköauto, niit on, mut kukaan ei tiedä mitä tapahtuu jos me pannaan puolelle porukasta semmonen. Niin, se on se tilanne siinä. Okei, se on ihan normaali setti, näinhän se on aina uuden kehityksen kynnyksellä, et eihän ne sieltä tuu kerrasta valmiina. Ja sen takia sanoinkin et nyt on se mielenkiintoinen tilanne, et paris vuodessa ratkastaan mitkä näist sanomamuodoist tulee standardeiks. Ja se tarkoittaa, että siellä sitten näillä eri operaattoreilla ja energiayhtiöille täytyy tapahtua yhdenmukaistumista. Me urakoitsijathan odotetaan sitä periaattees kun kuuta nousevaa, meidän ei tartsi tehdä rajapinta kun yhdenlaiseen systeemiin, meille halvempi. Mut ymmärrettävistä syistä se muutos ei käy ihan sillai niin kun että vaan napsautetaan sormia. ...mut jos sul on enemmistö siinä jutussa, jossain mallissa, niin kyllä ne loputkin tulee sieltä sitten, itkien tai nauraen, perässä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Ymmärrän sen tuskan sieltä palveluntoimittajan kannalta, että meille toimitetaan näin ja tuon järjestelmän suhteen ja tolle toiselle verkkoyhtiölle näin, jippii, että tossa toi osa kuuluu heidän toimitukseen, ja tuolla taas sen tekee oma väki, et ne toimintamallit on niin epäyhtenäiset. (Verkkoyhtiön edustaja)

3.4.4 Regulaatio

Regulaatiolla on oleellista merkitystä toimialan ja palvelumarkkinan kehittymiselle. Lähtökohtaisesti regulaation kannustin ja ohjaus kustannustehokkuuteen on toimintaa ja yhteiskuntaa ajatellen hyvä asia:

Mut jotenkin piristi ku tuli tää sähkömarkkinalaki ja nyt siel EMV:ssä sit tuli vielä nää, että paljon se EMV hyväksyy tähän verkon euroarvoon, ni sitten näitä yksikköhintoja, tai millä hinnalla se hyväksyy näit yksiköitä. Et siellähän on ne tietyt hinnat, se on minusta piristäny tätä. Tietysti on näitä vielä vanhoillisempia kun me, jotka kattoo, että ennen on toiminu hyvin, ni mitä tarttee muuttaa. Mutta kyllä minusta aina euron tuominen pöytään piristää tätä hommaa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Vaikka regulaattori ohjaa verkonhaltijoiden toimintaa, on vaikutus palvelusuhteisiin ilmeinen. Regulaattorin asettamat yksikköhinnat ja tehostamis- ja investointikannustin antavat viitearvon, jonka yli palveluntarjoajan hinta ei käytännössä voi nousta:

Tietenki tämä, kyl se sillä taval voi avoimesti olla sitä mieltä, että nämä esimerkiksi KA2:t ja sit se, et ne investoinnit arvotetaan tietyl taval, niin kylhän ne aika kovat reunaehdot semmosina läpinäkyvinä siihen tuo. Et jos ei siihen pysty, niin sit on turha olla tuottamassa mitään. Ja sen huonompaan asetelmaan se meiät verkkoyhtiönä asettaa, et jos me joudutaan ostaa KA2:lla tai kalliimmalla sen sijaan, jos markkinoilla olis KA2 tai halvemmalla. Et sielt tulee ainaki yhet kannustimet kehittää omaa kustannustehokkuuttaan. (Verkkoyhtiön edustaja)

Regulaattorin edustaja luonnollisesti tunnisti tämän epäsuoran vaikutuksen palveluntarjoajaan, mutta kaikkiaan arvioi regulaatiomallin tässä suhteessa kuitenkin kohtuulliseksi:

Mut nää tehostamistavoitteet, sanoisin et ei ne kuitenkaan oo niin pahoja, niin julmia että se millään tavalla vois aiheuttaa katastrofia tai merkittäviä ongelmia alalle, et kyl ne on sillä tavalla realistia. Koska vaikkapa tehokkuuslaskenta oikeesti pohjautuu siihen todelliseen tehokkuuteen, mihin parhaimmat yhtiöt jo nykysellään kykenee. ...mut se on tietysti selvää, että niin kuin sanoit, koska monet yhtiöt on paljon ulkoistanu toimintojaan, niin sillon se ei auta enää, et se yritys, se verkonhaltija, tehostaa sitä omaa toimintaansa, vaan väistämättä tehostamisvaateet heijastuu sinne palveluntuottajien puolelle, koska merkittävä osa niistä kustannuksista jotka on sen tehostamisen piirissä, niin nimenomaan aiheutuu sieltä palveluntuottajien puolelta. ...et tietyllä tavalla halutaankin potkia sekä verkonhaltijoita, et sit tietenkin taustalla niiden palveluntuottajia eteenpäin. Eli ne oikeesti rupeis miettimään sitä omaa liiketoimintaansa ja sitä kumppanuutta, et miten palveluita kannattaa ostaa ja miten niitä kannattaa tuottaa ja miten saadaan se toimitusketju, se kokonaisuus sellaseks että siinä molemmat osapuolet pärjää ja menestyy. (Viranomainen)

Jos tarjontaa riittää, verkkoyhtiössä voidaan suhtautua asiaan niinkin, ettei asia koske heitä, ja he voivat vyöryttää hintavaateen suoraan palveluntarjoajalle. Toisaalta palveluntarjoajan kannalta regulaatiomalli ohjaa verkkoyhtiöitä investointeihin ja luo toiminnalle jatkuvuutta ja ennustettavuutta.

Samalla tavoin kuin sähkönmyynti eriytettiin verkonhaltijan toiminnasta, joissakin haastatteluissa ehdotettiin, että urakointitoiminta pitäisi eriyttää verkkoyhtiön toiminnasta. Tätä näkemystä ei regulaattorin edustaja ainakaan toistaiseksi kannattanut:

En mä nää sitä kyllä järkeväks, miten sen nyt sanois. Siis se, että ulkoista tai teet itse. Kun kumpikaan malli niistä ei oo aina se optimaalisesti paras malli. Mun mielestä ne ei voi sanoo silleen, että kun jonkun asian ulkoistat, se on väistämättä parempi kun itse tehtynä tai toisin päin, että joku asia on väistämättä itse tehtynä parempi kuin ulkoo ostettuna. Kyl mun mielestä verkonhaltijoilla pitää olla itsellään riittävästi sitä viisautta ja kykyä tehdä päätöksiä, et millon ne pystyy itse tekemään jonkun asian tehokkaammin tai millon joku asia hoituu tehokkaammin, kun ostaa sen ulkopuolelta. Toihan edellyttäs sitten lainsäädäntömuutoksia käytännössä. Lainsäädännöllä pitäs rajata se, että mitä liiketoimintaa se verkkoyhtiö voi sitten harjottaa. Et mä en nää tota tarpeelliseksi enkä kyllä järkeväkskään. Ja sit siin on viel, et meillä kuitenkin nää verkonhaltijatkin on hyvin heterogeenisiä et kun miettii, et pienin verkonhaltija on semmonen et on muis- taakseni noin tuhatkunta asiakasta. Ja tällanen pieni paikallinen yhden kunnan alueella toimivat on tämän tyyppisiä ja sitten isoin verkonhaltija, niin on puol miljoonaa asia- kasta ja on tällanen kansainvälinen pörssiyhtiö, niin pikkasen eri lähtökohdistakin sitten taas toimitaan. Et sit se olis asia erikseen, et jos toimintaympäristö olis vähän toinen ja meillä olis Suomessa vaikkapa kymmenkunta verkonhaltijaa, jotka kaikki olis isoja ja sanotaan se toimintaympäristö olis enemmän tai vähemmän samanlainen, niin sitten ehkä vois joku tällanen olla järkevää, mut ei kyllä nykyssä tilanteessa. (Viranomai- nen)

3.5 Palveluntarjoajan ja verkkoyhtiön tavoitteet ja sopeuttaminen ja koordinaatio palvelutoimittajasuhteessa

Verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajien tavoitteita pitää tarkastella erikseen pitkän aika- välin ja lyhyen aikavälin näkökulmasta, ja toisaalta tuotettujen hyötyjen näkökulmasta; suhteeseen tuotetut hyödyt ja laajemmin myös osapuolten muihin suhteisiin tuottamat hyödyt. Osittain tavoiteristiriidat osapuolten välillä pelkistyvät siihen, ettei eroteta pit- kän ja lyhyen tähtäimen tavoitteita tai ettei ymmärretä, miten toisen osapuolen käyttäy- tyminen liittyy yhdessä keskusteltuihin tavoitteisiin liikesuhteen ja muiden liikesuhtei- den näkökulmasta asiaa tarkastellen. Selkeät yhteisesti ymmärretyt tavoitteet ovat edel- lytys liikesuhteen tehokkaalle johtamiselle; sopeuttamisella ja koordinoinnille.

3.5.1 *Osapuolten tavoitteet pitkällä ja lyhyellä aikavälillä palveluntarjoajasuhteissa ja muissa liiketoiminnan suhteissa*

Toiminnan kokonaistehostuminen vaatii panostuksia molemmilta osapuolilta. Verkkoyhtiöiden pitää määritellä pidemmällä aikavälillä, mitä toimintoja se hankkii ulkoiselta palvelusektorilta ja mitä toiminnallisuuksia verkkoyhtiö kussakin toiminnossaan painottaa eniten. Palveluntarjoajien tulee vastaavasti määritellä, mihinkä toimintoihin palveluntarjoaja keskittyy ja miten näiden valittujen toimintojen ympärille luodaan kilpailukykyinen toimintamalli. Avoin vuorovaikutus osapuolten välillä on edellytys, jotta nämä osapuolten kaksi eri maailmaa saadaan parhaiten yhdistettyä; löydetään yhteiset tavoitteet, ymmärretään omat roolit ja vastuut, määritellään ne toimintatavat, jotka parhaiten tukevat toisiaan saman palvelukokonaisuuden sisällä ja toisaalta eri palvelukokonaisuuksien välillä ja luodaan yhteisesti reunaehdot tällaiselle toiminnalle, eli mitä resursseja ja osaamista tarvitaan kummallakin puolella, mistä nämä hankitaan ja miten niitä jatkossa kehitetään.

Johtuen palveluntarjoajamarkkinan kehittymisen asteesta ja toimialalla meneillään olevasta kulttuurinmuutoksesta, jossa omasta sisäisestä tekemisestä siirrytään ulkoistettuun toimintamalliin, toimijoiden tavoitteita ja pyrkimyksiä palveluntarjoajasuhteissa täytyy tarkastella erikseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Koska toiminta on murroksessa, on avoin keskustelu tavoitteista ja osapuolten toimista näihin liittyen tehokkaan toiminnan edellytys. Esimerkiksi jotkut palveluntarjoajat tunsivat itsensä jopa petetyiksi, kun aiemmin verkkoyhtiön kanssa keskustellun palveluntarjoajien kokonaisvastuiden lisääntymisen koettiin olevan ristiriidassa verkkoyhtiön nykykäyttäytymisen kanssa, kun nykyisille palveluntarjoajille toimintojen keskittämisen sijasta verkkoyhtiö avoimesti pyrkii lisäämään potentiaalisten tarjoajien määrää ja kilpailua toimijoiden kesken. Toisaalta verkkoyhtiön näkökulma ei ollut muuttunut aiemmasta miksikään:

Niin, kyllä se varmaan näin on, että pyrkimys on saada sellanen kumppanuusverkosto, joka tavallaan tätä hommaa sitte pyörittäis. (Verkkoyhtiön edustaja)

Mutta tässäkin tapauksessa ongelmana oli pääasiassa huono käsitys toisen osapuolen keinoista tähän pidemmän aikavälin tavoitteeseen pääsemiseksi; verkkoyhtiön näkökulmasta nykyiset toimijat eivät olleet vielä valmiita, ja markkinaa täytyy ensin kasvat-
taa toimijoiden ja tarvittavien resurssien kehittämiseksi, jotta voidaan hallitusti myöhemmin siirtyä isompiin kokonaisuuksiin.

Toinen näkökulma tavoitteisiin oli tavoitteet tietyssä liikesuhteessa ja tavoitteet laajemmin muissa liikesuhteissa. Tietynlainen tiukilla olo joissakin liikesuhteissa nähtiin

panostukseksi tai oppirahoiksi siitä, että tulevaisuudessa päästään kehitetyillä resursseilla ja osaamisella toimimaan laajemmin näillä markkinoilla:

Nimenomaan, sieltä se varmaan tulee se todellinen etu (kun markkinat avautuu laajemmin), mutta kyllä tässä on ihan kokenu positiiviseksi tän kehittämisen, että ei meillä... Onhan toki siinä sellastakin, että koko ajan siirtyy sitä hommaa tänne urakoitsijalle, mikä on toisaalta hyväkin, mutta sitten tahtoo olla se, että niistä ei kovinkaan paljon saa laskutettua niistä hommista. (Palveluntarjoajan edustaja)

Nyt kun olis se kristallipallo niin näkis siit kristallipallosta että mihin tää bisnes kehittyy. Jos nää on kehitystyötä, tää, sanotaanko pari viime vuotta, ja tää johtaa sitten johonkin valaistumiseen lähitulevaisuudessa niin kun minä uskon, niin sithän nää on kehitystyötä, se on sillon T&K-rahaa osittain. Et aina kun kehitetään reilusti ja nopeesti niin se maksaa. Ja näin on voinu vähän käydä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kuten yllä olevista sitaateista näkyy, jossain määrin palveluntarjoajat suhtautuivat nykyiseen toimintaan pidemmän aikavälin kehityshankkeena ja näkivät tämänhetkisen, osin huonokatteisen, toiminnan kehityspanostuksena tulevaisuuteen. Toisaalta palveluntarjoajien maailma toimii vahvasti lyhyen aikavälin, kvartaalituloksien, ja paikoin heikon taloudellisen tilanteen ohjaamana, mikä tämän päivän toiminnassa aiheuttaa ristiriitaa pitkän aikavälin kehitysnäkökulman kanssa.

Ulkoistetussa palvelutoiminnassa vahvasti mukana olevat verkkoyhtiöt suhtautuvat palvelutoimintaan pitkän aikavälin kehityshankkeena, jossa osin luodaan sekä kysyntää että tarjontaa palvelusektorille. Näin nämä verkkoyhtiöt luovat palveluntarjoajille tulevaisuuden markkinaa myös muiden verkkoyhtiöiden palveluntarjoajina. Toisaalta samalla tai pääasiassa verkkoyhtiöt palvelevat myös omia liiketaloudellisia intressejään ja saavat lyhyen tähtäimen hyötyä omaan toimintaansa palveluntarjoajan kehityshankkeista.

Koska useassa haastattelussa löytyi näkemyseroja tai ristiriitoja, jotka johtuivat selkeästi huonosta toisen osapuolen ymmärtämisestä, on erityisen tärkeää, että omista tavoitteista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä kyseisen liikesuhteen ja laajemmin muiden liikesuhteiden näkökulmista keskustellaan osapuolten välillä. Molempien osapuolien parempi tietoisuus toisen osapuolen aikeista auttaa ymmärtämään toisen osapuolen toimintaa ja vähentää ristiriitaisia tunteuksia, kun pelin henki ja säännöt ovat selvät.

3.5.2 Koordinaatio ja sopeuttaminen palvelusuhteen johtamisessa

Johtamisen kannalta oleellinen kysymys on edellä kuvattujen palveluprosessin sisällön ja prosessiin vaikuttavien tekijöiden keskinäisen yhteensopivuuden löytäminen (palveluntuotanto suhteessa makroympäristöön, osapuolten tavoitteisiin, suhteen infrastruktuuriin). Tämä yhteensopivuus määrittää palveluprosessin tehokkuuden ja arvontuottokyvyn. Yhteensopivuutta voidaan lisätä kahdella johtamisen prosessilla: koordinoimisella ja sopeuttamisella. Koordinaatio palvelusuhteen johtamisessa tarkoittaa sitä, että määritetään ja tarvittaessa muutetaan työnjakoa ja toimintojen keskinäisiä suhteita; eli sitä, kuka tekee, mitä ja milloin. Tämä määrittää sen, mitä asioita palvelutuotantoprosessissa osapuolten välillä vaihdetaan. Vastuiden ja roolien tehokkaan jakamisen tueksi tarvitaan sopeuttamista, eli muutoksia palvelusuhteeseen vaikuttavissa tekijöissä (palveluntarjoajan organisaatio, toimijaverkosto ja tavoitteet, verkkoyhtiön organisaatio, toimijaverkosto ja tavoitteet, ja palvelusuhteen infrastruktuuri) vastaamaan ja tukemaan paremmin palveluntuotantoa.

Palveluntuottajaverkostojen ja -suhteiden johtamisen kannalta oleellinen kysymys on palveluprosessin sisällön (se mitä palvelukokonaisuuksia tuotetaan) ja palvelutuotantoprosessiin linkittyvien tekijöiden keskinäisen yhteensopivuuden löytäminen. Tämä tarkoittaa palveluntuotantoa suhteessa *makroympäristöön* (vuodenaikojen vaihtuminen, kehittyvät teknologiat, muuttuvat asiakastarpeet, poliittinen ja lainsäädännöllinen toimintaympäristö), *osapuolten tavoitteisiin*, *muihin liiketoimintasuhteisiin*, ja *suhteen infrastruktuuriin* (rakenteellinen ja sosiaalinen sidos). Kaksi tähän liittyvää suhdejohtamisen prosessia ovat *koordinointi* ja *sopeuttaminen*. Koordinointi viittaa muutoksiin palvelutarjooman sisällössä (kuka tekee, mitä ja milloin) eli mitä asioita palvelutuotantoprosessissa osapuolten välillä vaihdetaan ja mitä asioita verkkoyhtiö tekee esimerkiksi itse tai hankkii muiden liikesuhteiden kautta.

Kun palvelukokonaisuuksia siirretään palveluntarjoajien hoidettavaksi, ovat vastuukysymys ja osapuolten tekemiset muutostilanteessa:

Mut sitte on tää pienjännitevikojen hallinta, nii se on myöskin ollu, että me valvotaan itse pientä osaa verkosta, ja vika tulee, nii me käydään se korjaamassa ja ollaan tällä lailla syvemmällä siinä prosessissa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tehokkuuteen pääsemiseksi palveluprosessin tulee olla yhteensopiva edellä kuvattujen palveluprosessiin vaikuttavien tekijöiden kanssa (ks. kuvio 2, s. 15). Esimerkiksi toimintojen rajojen tulee olla selvät ilman turhia päällekkäisyyksiä osapuolten välillä kuin myös niin, että kaikki tehtävät ja toimet ovat jommankumman osapuolen vastuulla.

Niin, kyllä se sillä lailla, että jos miettii vaikka jotaki suunnitteluaki, niin alunperiks miettii rakentamishanketta, niin ethän sä sillä suunnitelmalla oikeestaan sen jälkeen tee mitään, ku se on tehty. Se on turha tavallaan panna paukkuja ja viilata sitä kovin sillai, että kyllä meilläki tehtiin töiden töitä sillon, ku meillä oli oma suunnitteluresurssi ja nyt se pystytään, osa toimijoista tekee niin, että ne on integroinu esimerkiksi työsuunnittelun ja tän tällasen, mitenkä sen nyt sanos, no ei nyt sähkösen, mutta tavallaan aiheet ja vaiheet niin ku yhteen, ku aikasemmin sähkönen suunnittelu ja maastosuunnittelu ja työn suunnittelu oli niin ku erilaisia lokeroita, niin nyt tässä on vaiheita myös integroitu, et sillai se prosessi kehittyny. (Verkkoyhtiön edustaja)

Vastuiden ja roolien tehokkaan jakamisen tueksi tarvitaan sopeuttamista, eli muutoksia palvelusuhteeseen vaikuttavissa tekijöissä (palveluntarjoajan organisaatio, toimijaverkosto ja tavoitteet, verkkoyhtiön organisaatio, toimijaverkosto ja tavoitteet, ja palvelusuhteen infrastruktuuri) vastaamaan ja tukemaan paremmin palveluntuotantoa.

Näyttää vähän siltä, et meiltä otetaan pois näitä oikeuksia ja näitä. Vaikeuttaa vähän niiden suunnittelijoiden töitä, ne ei pääse hallitsemaan sitä samalla tavalla. Mä ymmärrän verkkoyhtiötä. Nyt kun on tullu paljon uusia suunnittelijoita, niin ne pelkää, et ne sekottaa sen jollain tavalla tai jotain tämmöistä. Mut nää, mitä meil on täällä, joka on ollut koko ikänsä, joka on ollut osa sitä, on ollut kehittämässä sitä, niin se tuntuu heille nyt vähän hankalalta, jäykistää vähän tätä hommaa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Esimerkkinä tämmönen operaatio kaatunu puu, että jos sä tuolla kulkisit ja sul ois kännykkä joka.. Sä otat kuvia ja sit siin on koko ajan GPS-tieto missä sä olet. Ja sit sä kuljet läpi jonku linjan nopeesti ajat vaikka mönkijällä. Ja sit se samaan aikaan vaikka reaaliaikaisesti siirtää sitä tietoo. Ja joku näkee, et okei tossa alkaa olla näin monta kaatunutta ja riskikoodit on tämä ja tämä ja tuo kannattaa uusia. Tän tyyppiset jutut sit nyt jää tekemättä, kun se on niin hidasta ja kallista. Sul ei oo sitä resurssia, sä jätät odottamaan että ne kaapeli puut kaatuu linjalla. Ja sit käyt ne korjaamassa. Okei meil ei oo tietysti intressiäkään sitä talousmielessä välttämät tehdä sitä ennakkoivaa. (Palveluntarjoajan edustaja)

Ja täs on nyt mä luulen et se meillä se iso juttu niinku sanoin et miten me saadaan tehty tää prosessi re-engineering niin, et otetaan kentältä semmosia hommia pois, jotka ei oo järkevää tehdä siellä. Siinä mä luulen et meil on, sekä asiakkaissa että meijän tekiöissä, suuria vahvuuksia. Et kyllä se maastosuunnittelu täytyy kuule tehdä maastossa ja paikan päällä.. Kyllähän se täytyy, siis semmosta vanhaa aatamia niinku. (Palveluntarjoajan edustaja)

Uusien palveluiden ja toimintatapojen kehitys kuuluu myös palvelusuhteen johtamisen koordinoinnin osa-alueeseen. Esimerkiksi palvelukehitys ja osapuolten osaamisen kehittyminen vastuiden siirtymisen jälkeen vaativat muutoksen johtamista:

Että me kyllä koulutetaan urakoitsijaa, urakoitsija-asentajiin asti, yritetään saada heidän ammattitaitoonsa parannettua joissakin asioissa ja tietenkin jos me tehdään muutoksia omassa toiminnassa jotka vaikuttaa urakoitsijoihin niin me myös koulutetaan ja opastetaan heidät. Siinä suhteessa me ollaan kyllä aika paljon heidän kans tekemisissä. ...Rakentamisen laatu, et miten tää urakoitsijoiden tietotaito kehitty. Ja siitä mä oon vähän huolissani et ainakaan se ei kehity positiiviseen suuntaan niin nopeesti kuin meillä on ollu odotukset. Et ala muuttuu kuitenkin, rakentaminen ja kunnossapito muuttuu. Myös siellä heidän puolella pitäis olla sitä koulutusta että he saavat oman henkilökuntansa koulutettua siihen, et meidän ei tarvii ihan kaikkea kouluttaa. Se on kuitenkin urakoitsijan henkilökuntaa. Ja todennäköisesti johtuu siitä että tää on, niin ku on koko ajan tullu esiin, niin urakointi on tiukalle kilpailutettua toimintaa ja todennäköisesti siellä ei riitä rahaa kouluttaa asentajia tarpeeksi. Eikä varmaan esimiehiäkään. ... et tämä uuden tekeminen niin ei oikein taho onnistua millään. Et kyllä minun mielestä se on nimenomaan sitä, et siellä heidän henkilökunnassa ei oo tietotaitoo tarpeeks. (Verkkoyhtiön edustaja)

Palvelutuotantoon liittyvä kompensatio tai kaupallinen prosessi voi yhtä lailla olla kehittämisen ja koordinaation kohteena:

Etku nythän me joudutaan täl hetkellä urakoitsijat pahimmillaan joutuu toimimaan pankkina. Kun ruvetaan kaivamaan niin tulee kustannuksia paljo ja sitten ei asiakkailt saada rahoja ennenku ne on valmiita. Ja meille, ku me ollaan niin huonolla marginaalilla pelataan ja sitte kassassa ei oo rahaa. Niin se lisärahan saaminen maksaa ihan perhanasti tämmösenä 20 pinnaa voi maksaa kevyesti se ku sä lainaat rahaa. Ja mejän asiakkail on taas ongelma mihin ne rahansa pistäis. (Palveluntarjoajan edustaja)

Koska osapuolten välillä on selkeä ero esimerkiksi lainan koroissa, voitaisiin liikesuhteissa kehittää toimintatapoja helpottamaan palveluntarjoajan roolia ja kassan tilannetta. Esimerkiksi isojen hankkeiden alkupään rahoittaminen voi olla palveluntarjoajille todellinen haaste. Samalla tavoin myös lukuisien pienten laskuttamattomien projektien vaikutus kassaan voi olla melko suuri. Erilaisten painotusten käyttäminen maksutaulukoissa toisen osapuolen tilanteen helpottamiseksi voisi olla tarkoituksenmukaista joissain tilanteissa. Toisaalta urakoitsijoiden kassatilannetta myös helpottaisi, mikäli

työt laskutettaisiin niiden valmistuttua. Pankkina toimiminen on siis alalla jossain määrin yleistä myös omaehtoisista syistä.

Palvelusisältöjen muutoksilla (koordinoinnilla) voidaan palveluprosessin tehokkuutta eli yhteensopivuutta palveluprosessiin linkittyviin tekijöihin lisätä. Esimerkiksi palveluntarjoajalle hankaluuksia aiheuttavaa kausivaihtelua voidaan tasata ohjaamalla palveluntarjoajalle sellaisia töitä (suunnittelua, huoltoa), joita voidaan tehdä routa-aikana. Myös laajempien palvelukokonaisuuksien määrittäminen palveluntarjoajan vastuulle voi lisätä palvelutuotantoprosessin yhteensopivuutta molempien osapuolien tavoitteiden kanssa, mikäli työnjaon ja tilaus-toimitusmallin muutoksella päästään verkkoyhtiön näkökulmasta parempaan palveluiden laatuun ja palvelusta saatavaan kokonaisvaikutukseen ja palveluntarjoajan näkökulmasta parempaan palvelutoiminnasta saatavaan kompensaatioon.

Vastuiden ja roolien tehokkaan jakamisen tueksi tarvitaan *sopeuttamista*. Käytännön esimerkkeinä tämä voisi tarkoittaa koulutusta molempien osapuolien henkilöstössä, investointeja uusien työtapojen kehittämiseen, koneiden ja laitteiden hankintaa (organisaatioiden kehittäminen), verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan väliseen suhteeseen vaikuttavien muiden verkostotoimijoiden, vaikkapa maanrakentajien, Ely-keskusten, kuntien tai puhelinoperaattorien, hallittua johtamista ja suhteiden kehittämistä näiden kanssa palveluntuotannon lähtökohtia ajatellen (toimijaverkosto), suhteen osapuolten välisten ristiriitaisuuksien kartoittamista ja keskustelemista ja pitkän aikavälin yhteisten tavoitteiden asettamista (tavoitteet), ja yhteisten tietojärjestelmien, tilaus-toimitusprosessien, palaverikäytäntöjen, toimivien sopimusten ja toiminnan arviointijärjestelmien luomista vastavuoroisuutta ja luottamusta rakentavasti (palvelusuhteen infrastruktuuri), jotka kaikki yhdessä luovat toiminnan viitekehyksen ja vaikuttavat palvelutuotannon tehokkuuteen.

3.6 Suhteen lopputulemat

Vaihdantasuhteen lopputulemissa on kysymys suhteen koetuista tuloksista, ts. siitä että vuorovaikutuksen aikana osapuolet arvioivat vaihdantasuhdetta, sen hyötyjä ja kustannuksia. Koettu tyytyväisyys vuorovaikutusprosessien tuloksiin määrää, onko suhdetta syytä jatkaa vai ei tai onko suhdetta syytä kehittää. Osapuolet arvioivat paitsi yksittäisten palveluepisodien onnistuneisuutta myös tyytyväisyyttään yleisemmin koko suhteeseen. Koettujen tulosten arviointi on monivaiheinen ja mutkikas prosessi, johon osallistuvat yleensä useat eri tahot (organisaatioiden eri yksiköt ja lukuisat yksilöt). Yhtä yksittäistä arviota suhteen toimivuudesta tai yksittäisen palvelutoimituksen onnistuneisuudesta ei siis tavallisesti ole. Vaihdantasuhteen tulokset jaetaan yleensä suorituskykyyn liittyviin tuloksiin ja psykososiaalisiin tuloksiin (Möller ja Wilson 1995; myös

Alajoutsijärvi 1996). Ensin mainittu sisältää suhteen sisäisen tehokkuuden (kustannustehokkuus) ja ulkoisen tehokkuuden (palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, palvelutoimitajatytytyväisyys) sekä osapuolten sopeutumiskyvyn. Psykososiaalinen tulos koostuu yhteisistä arvoista ja koetusta suhteen kokonaislaadusta, joka on puolestaan monien osien summa: koettu reiluus päätöksissä ja niihin johtaneissa prosesseissa, koettu vastavuoroinen toisen osapuolen ja yhteisten päämäärien ymmärtäminen sekä osapuolten välinen luottamus ja sitoutuminen (Möller & Wilson 1995; Alajoutsijärvi 1996). Alla käsitellään ensin suhteen suorituskykyyn liittyviä tuloksia ja sitten suhteen psykososiaalisia tuloksia.

3.6.1 Suorituskykyyn liittyvät tulokset (koettu palvelun laatu, hinta)

Lähtökohtaisesti palvelujen ulkoistamisella pyritään omaa tekemistä laadukkaampaan ja kustannustehokkaampaan toimintaan. Tuotteiden hinta ja laatu ovat keskeisiä ja perinteisiä toiminnan mittareita ja edellytys sille, että palvelusuhteeseen voidaan rakentaa lisäominaisuuksia. Palvelusuhteiden kehittyessä tuotekohtaisen hinnan ja laadun lisäksi tuotetun palvelun kokonaisvaikuttavuutta verkkoyhtiön liiketoimintaan tulee myös arvioida. Verrattuna hintaan ja laatuun, vaikutettavuus on paljon laajempi toiminnan mittari ja erottelee palveluntarjoajia siinä, miten paljon toteutettava ratkaisu tuottaa kokonaisarvoa verkkoyhtiölle. Tämänhetkessä standardituotteiden maailmassa arvontuottaminen on melko rajattua, koska tuotteet ja niiden sisällöt tulevat melko lailla annettuina palveluntarjoajille. Laajempien kokonaisuuksien ja vastuiden antaminen ja ottaminen lisäävät palveluntarjoajien mahdollisuutta vaikuttaa myös asiakkaalle kokonaisuudessaan synnyttävään arvoon ja laajentaa täten kilpailumahdollisuuksia.

Palvelutuotannon ulkoistamisella pyritään palvelun parempaan laatuun ja alhaisempaan hintaan suhteessa omaan sisäiseen tuotantoon. Tällöin näiden edellyttäminen ja mittaminen palvelunprosessin tuloksina on hyvin luonnollista. Varsinkin kun haastatteluissa korostui suuret vaihtelut hinnan ja toimitetun laadun suhteen:

Urakoitsijoissakin näyttää olevan eroa, et eri urakoitsijat on eri asioissa parhaimmillaan. Elikkä jotkut tuntuu olevan paperitöissä hyviä, jotkut on toteutuksessa parempia ja tällä tavalla, et siinä on selvästi vähän se, et mihin siellä on panostettu missäkin, kukin urakoitsija on panostanu, niin sielläkin näyttää olevan eroa. Et jossakin työn jälki on hyvää, mut sitten jos ei siitä oo piirustuksia niin sanotusti kovin tarkkoja niin, se on meille vähän se homma kesken edelleenkin, pitääshän meidän saada se dokumentoitua-

kin sitten. Ja sit joku urakoitsija taas tekee hyvät piirustukset mutta, sit saattaa olla, et onks sitä tehty ihan piirustusten mukaan taas toisaalta, et se ontuu siellä tai aikataulut ontuu tai jotain muuta. Kaikilla näyttää olevan näillä tekijöillä vähän omat vahvuutensa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Sanotaan, että nämä loppukuvat niin sanotusti vähän vaihtelee, että kun on suunniteltu jotain, sithän niitä joudutaan maastossa aina jotain muuttamaan, niin se että ne loppupiirustukset vastaa sitä, mitä siellä verkossa todella on. (Verkkoyhtiön edustaja)

Työn teknisen laadun lisäksi laatu liittyi myös muihin palveluprosessin osa-alueisiin:

Jonkun verran tulee tästä yhteydenpidosta asiakkaaseen, et siellä kuitenkin ihmiset on hirveen kiinnostuneita, jos siellä nyt kuljetaan heidän pihoiltaan tai siellä lähellä, että hetkeks edes pysähdyttäis kertomaan, mitä täällä nyt ollaan tekemässä. Vaikka ollaan ihan oikealla asialla ja on luvatin kulkee, mutta ihmisiä monesti kiinnostais vähän niin, jos ei oikein ehditä edes mitään virkkaan, niin se koetaan negatiiviseksi, että kun ollaan heidän mailla nyt niin, ei semmosta pientä keskustelu haluta käydä. Ymmärtää hyvin, urakoitsijalla painaa aikataulu päälle ja kate, tietysti siinä on vähän ristiriitanen tilannekin, että kuinka kauan juttelee isäntien kanssa. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kilpailutuksen ja eri urakoitsijoiden hintojen ja erilaisten materiaalien toimitusratkaisujen (ostetaan urakoitsijalta, ostetaan itse erikseen) lisäksi palvelutuotteen hinnan arvioimisessa ja vertaamisessa sisäiseen tuotantoon tulee laajasti huomioida kilpailutuksen, valvonnan ja yhteydenpidon aiheuttamat kustannukset:

Että ei se ulkoistaminen välttämättä kaikessa takaa sitä, et saadaan kustannuksia edes alennettua, koska siinä just monessa kohtaa se voi johtaa siihen, et me joudutaan tekemään päällekkäistä työtä. Et siellä verkkoyhtiön puolella, kuitenkin vaikka ostetaan niitä palveluita, se palveluiden ostaminen, kilpailuttaminen, dokumenttien laadinta, sen palveluntuottajan ohjaaminen, valvonta, vaikkapa rakennuttaminen, vaatii kuitenkin itseltä resursseja ja vaatii hyvinkin syvällistä osaamista, koska muuten sit taas ollaan siinä tilanteessa et kohta ostat vaan sitä mitä sinulle myydään etkä osaa itse vaatia, kyllä. Et osin se johtaa varmaan siihen, että tehdään tietyllä tavalla päällekkäisiä asioita tai sanotaan sellasii asioita, mitä ei tarviis tehdä jos sen palvelun tekisitkin itse. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tulevaisuudessa verkkoyhtiöiden tulee vakavasti pohtia, minkälaisia suhteita ja minkälaisia tuloksia se tavoittelee näiden suhteiden kautta. Standardoitujen tuotteiden ja hintakilpailun maailmasta voisi joillain osa-alueilla pyrkiä pääsemään kumppanuussuh-

teisiin, joissa tavoiteltu suorituskykyyn liittyvä tulos on palvelun vaikuttavuus. Mikäli palvelutarjoajalle avataan laajempia vastuita ja mahdollisuuksia, on palveluntuotannolla suurempi mahdollisuus vaikuttaa verkkoyhtiön liiketoimintaan. Tuoteperusteisessa toiminnassa verkkoyhtiö rajaa melko tehokkaasti sen osa-alueen, johon palvelun tulokset vaikuttavat. Laajempien vastuiden ja yhdessä sovittujen päämäärien tavoittelu verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan yhteispelinä joillain sovituilla alueilla voisi tuottaa paremmat lopputulokset, käytännössä kokonaiskustannukset huomioiden, ja halpa hinta ja parempi laatu voisivat tulla tällaisen toiminnan oheistuotteena.

3.6.2 Kumppanuus ja psykososiaaliset palvelusuhteen lopputulemat

Kumppanuuden rakentumiseen tarvitaan suhteen suorituskykyyn liittyvien tulosten lisäksi onnistumista suhteen psykososiaalisilla osa-alueilla. Suhteen psykososiaaliset tulokset viittaavat henkilötason suhteiden toimivuuteen, koettuun vastavuoroisuuteen ja koettuun luottamuksen ja sitoutumisen tasoon. Nämä suhteen psykososiaaliset lopputulemat kulkevat paljolti käsi kädessä palvelutuotannon suorituskykyyn liittyvien lopputulosten kanssa. Onnistuminen molemmilla alueilla on edellytys toimivalle palvelusuhteelle pidemmällä aikavälillä; hyvä saavutettu suorituskyky ja suhteen psykososiaalisilla alueilla onnistuminen kumuloituvat suhteen sosiaaliseen sidokseen ja luovat rakentavan ilmapiirin suhteeseen investoimiselle, mikä kehittää myös suhteen rakenteellista sidosta tukemaan palvelutuotantoa.

Mukaillen haastatteluja ja toimialalla käytyjä keskusteluja, –sana kumppanuus on vilahdellut tässä raportissa useassa kohdassa. Tarkoituksena ei ole esittää asiaa mustavalkoisesti esittämällä kumppanuuden hyvänä ja muut toimintamallit huonoina. On realistista olettaa, että kumppanuus tai syvä liikesuhde palveluntarjoajan ja verkkoyhtiön välillä toimii joissain olosuhteissa, kun taas kevyempi kilpailuun ja hintaan perustuva suhde joissain toisissa.

Jos esimerkiksi joku ei halua kumppanuutta, niin se on tietysti hänen päätöksensä, jonnekin verkkoyhtiön päätös, eikä sille sitten voi mitään, et sit sitä vaan ei ole. Jos halutaan vuosittain kilpailuttaa vaikka, tai kahden vuoden välein urakoitsijoita, ja katotaan sitten se, joka on halvin ja on tossa, ja lyödään sit sanktiot sinne, et varmistetaan, että homma toimii, ja kahden vuoden päästä kilpailutetaan uudelleen, että homma perustuu siihen. ...mut sit jos puhutaan kumppanuudesta, niin kyl mun sen verran täytyy sanoa, että ei-hän verkkoyhtiöt nyt niin hirveesti oo kiinnostuneita siitä, että miten se urakoitsija pärjää, tavallaan että minkänäköinen vaikutus siihen urakoitsijan taloudelliseen kehityk-

seen tai tulokseen, tai muuhun on sillä heidän välisellä sopimuksella on, ja tietysti jos sellanen asetelma on, niin onhan sekin sitten vähän heikohko lähtökohta kumppanuudelle. No sit toisaalta sitten taas voi olla myöskin, niin että esimerkiksi urakoitsija, et ei se halua yhtään mitään avoimuutta lisätä, et verkkoyhtiö voi olla vaikka sitä mieltä, et okei, katotaan yhdessä, me halutaan nähdä vähän enemmän sitten, mitä se on niinku teillä se asia, ni voihan olla et sit todetaan, et ei tää kuulu teille. Jos se menee näin, ni sehän luo sitten automaattisesti sellasen vastakkainasetelman, tai semmosen normaalin kilpailun kautta sitten on tilaajatoimittaja-asetelma. (Toimialan asiantuntija)

Palveluntarjoajat osin kokivat, että verkkoyhtiöt puhuvat kumppanuudesta, mutta eivät kuitenkaan ole siihen valmiita, tai eivät osaa määritellä mitä se tarkoittaa:

Mutta sitten jos mennään kumppanuuteen paljon paljon syvemmälle, et mennään siihen kokonaisvastuun kantamiseen ja valmiuteen ottaa se vastaan, niin siinä sit se tulee se jarru. Siihen he ei oo ihan valmiita ollu. Mä luulen et he ei ittekään viel tajua sitä tai ei oo selvittäneet itselleen, mitä se strateginen kumppanuus tarkoittaa. Se pitäis selvittää, mitä he haluaa silt kumppanuudelta. Semmonen on käymättä, semmonen keskustelu. (Palveluntarjoajan edustaja)

Täs nyt, havaittavissa se et hirveesti puhutaan siit kumppanuudesta ja sen kumppanuuden syventämisestä ja kehittämisestä ja vastuun siirrosta sielt tilaajalta toimittajalle, mut kuitenkin sitten siinä, kun sopimus menee katkol, kun meil on tällasii kolmen vuoden pätkiä niin.. kuitenkin tuppaa se vanha toimintatapa ja sit se hinta kuitenkin on se, niin se hiukan vesittää sitä hommaa. Mun mielestäni pitäis nyt löytää semmosia ihan uusia lähestymistapoja, ja tää hinnottelu ja hintapolitiikka laittaa tavallaan ihan omaan raamiinsa ja sit tää muu kumppanuus ja tää laadullinen kehittäminen, sille pitäis löytää semmosii muotoja, irrottautuu tästä vanhasta sähkölaitoskulttuurista ja maailmasta ja tulla johonkin täysin uuteen, systeemiin. (Palveluntarjoajan edustaja)

Toisaalta asia ei ehkä ole näin mustavalkoinen:

Niin tä on vähän, ei tiedä, et onks se muna vai kana-ilmiö, vai mikä se on, että mä toisaalta jos mä kuuntelen urakoitsijoita, niin urakoitsijat valittaa, että tää on tosi kaukana kumppanuudesta, että asiakas vaan kiristää ja ruuvaa ruuvia tiukemmalle, ja halvemmalla vaan pitää tehdä enemmän ja enemmän kaikennäköisiä toimintoja. No sit taas asiakas samaan aikaan sanoo, et ku urakoitsijoista ei tahdo löytyä mitään innovatiivisuutta, ja halua ja tämmöstä, voisko sanoa, mennä pikkusen yli ja pidemmälle, ku se tän hetkinen vaan et kattoo vähän tonne, ja sitten ikään kuin satsata itekin johonkin asiaan. (Toimialan asiantuntija)

Vaikkei ehkä kummallekaan osapuolelle ollut vielä täysin kristallinkirkasta se, mitä kumppanuus palveluntuotannossa voisi tarkoittaa, haastatteluissa kumppanuuteen liitettiin monenlaisia asioita. Haastatteluissa miellettiin, että tietyllä tavalla kumppanuuteen liittyy oleellisena osana jokin lisäarvo tai lisäkomponentti verrattuna pelkkään tilaamiseen ja toimittamiseen. Esimerkiksi yhteinen kehittäminen tai vastavuoroisuus oli tällainen asia, joka mainittiin ylittävän normaalin ostaja-myyjä suhteen ja olevan lähempänä kumppanuutta.

Kai se tarkoittaa tietysti esimerkiksi ihan asioiden avoimuutta, ja oikeesti sitten semmosta valmiutta panostaa asioihin, valmiutta ottaa itelleen jonkun kehityshankkeen kustannuksia ja resursseja ja tällasta, kun normaalissa tämmösessä ostamismyymis-suhteessa se on vähän sellasta, että tää ei kuulu mulle, ku ei lue sopimuksessa, ja tää kuuluu sulle, ku se lukee siellä. (Toimialan asiantuntija)

Esimerkiks me ollaan harrastettu semmosta, et ku me ollaan huomattu, et asiakkaan jossakin työsisältömäärityksissä on parannettavaa, niin sen sijaan, et me ollaan ortodoksisesti tehty just sen ohjeen mukaan, niin me ollaan ensteks tehty se, sit me ollaan otettu kommentteja kentältä ikään ku ois voinu sanoo ylöspäin, ja viestittäny asiakkaalle, et teiän työnkuvaus voisi olla toisentyyppinen, ja useimmiten me tämmöses tilantees aina kannibalisoidaan omaa liiketoimintaa. Et täähän tää hölmö, tavallaan dilemma meillä on, että aina kun puhutaan tehokkuudesta, aina ku puhutaan kustannussäästöistä ja aina ku puhutaan kilpailukyvystä, niin ennemmin tai myöhemmin se kurvautuu siihen, et me tavalla tai toisella kannibalisoidaan omaa bisnestämme. Niin sillon tullaan siihen, että pitää tehdä ne asiat, mitä on sovittu, niin hyvin ja sen mukaan. Jos huomataan, että on parannettavaa, niin sillon se on tarkoituksenmukasempaa kertoo asiakkaalle, et tän vois tehdä fiksummin. Koska asiakas arvostaa sitä. Vaikka se vähän kannibalisoi meidän omaa bisnestä, niin silti, on parempi olla kentällä tai pelikentällä kuin istua katso-mossa, tai sitten niin istuu toimistossa ja aggressiivisesti odottaa, että faksikone lähettäis tilauksia. Et tää on vähän myös, minkä pelisilmän haluu ottaa noihin, et tää on sel-laset ajattelumallit tähän, mitä sanoit, että jos tehdään huonoo työtä. ...Eli nää kustannussäästöajatukset eivät tarkota ensisijaisesti sitä, mitä joku yksikkö, kuinka sen hintaa saataisiin mahdollisimman pieneksi, vaan et mitenkä me yhdessä toimijat pystymme muodostamaan nykytilanteessa entistä paremman yhteisen ekonomian. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kumppanuus miellettiin myös pitkälti henkilöiden väliseksi asiaksi:

Niin kyl sit, mul on niin, että kaikissa näissä tiloissa löytyy ihan henkilötasolla ihmisii, jotka silti haluaa vähän toimii eri tavalla. Jotkut on semmosii, että olemme heille ihan kuka tahansa toimittaja, jolle soitetaan sillon, kun on tarve. Sitten on semmosia henkilöitä, jotka näkee, että meidän aika laaja ja kokenut palveluorganisaatio, niin tuottaa myös semmoista yhteistä hyvää kokemusta, uusia ideoita eli lyhyesti sanottuna tämmösiä kokemukseen perustuvia kustannussäästömahdollisuuksia. Ja tämmöset ihmiset, jotka on nähneet sen, niin niiden kanssa useimmiten meillä menee sitten parhaiten myös. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kyllä tässä sitten on tämmöseen kumppanuuteen tietyllä lailla päästy. Mä en oo siitä ihan varma, että voiko sitten, tällä lailla, se ehkä vaatis sitte jonkun seuraavan kehityskaskeleen, että kyllähän tässä vielä tuotetta ostetaan ja myydään. Sehän se on se toiminta, että ei siinä, että jos nyt sitten sitä kumppanuuden määrittelyä, jos sitä haluais sitte tämmöseen, että siellä on riskiä jaettu tasapuolisesti ja on yhteiset päämäärät ja tavoitteet joka alalta nii, ei tää ehkä ihan vielä siihen johda. Mutta ihmisten välillä voi olla tietysti hyvää kumppanuutta ja tämmöstä partneruutta ja tahtoa hoitaa ja vaikuttaa asioita. Semmosta mää koen tässä kyllä olevan. ...että miten siinä kumppanuudessa käy, mä jotenki pidän sitä ihmisten välisenä juttuna. Pitää ainaki ne omat ihmiset saada ymmärtään se asia, että kumppanuuteen liittyy se, että ollaan avoimia ja kerrotaan nyt mitä voidaan, et ei nyt kaikkee tarvi kertoa, mutta se mikä sen toiminnan kannalta keskeistä on ja onnistumisen kannalta tärkeitä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Pitäs olla se tunne, et on yhdessä sen tilaajan kanssa hoidetaan tämä asia. Ja asiakas on sitten meille yhteinen vastapeluri. (Palveluntarjoajan edustaja)

Ongelmien käsittely ja vastavuoroisuus ongelmatilanteissa miellettiin osaksi kumppanuutta:

Ja sitten, että epäonnistumisten ja virheitten esille ottaminen. Kyllä perinteisiin kuuluu tälläkin ja maanrakennusalalla, mitä tässäki on iso osa, nii ei niitä virheitä sieltä toimiteta. Että tämmönen. Semmosta reilun pelin henkee. (Palveluntarjoajan edustaja)

Jos on tämmösii, sanotaan nyt et olis heikko työllisyys ja tämmösiä, niin kyllä mä voin hyvin soittaa xxx:lle ja sanoo, et nyt on tämmönen, ja nyt pitäs löytää vähän lisää töitä täällä. Eihän se aina onnistu, mutta kyl mä voin sen tehdä. Ja kyl ne ymmärtää tilanteen. Ja sama juttu kun sieltä tulee joku myöhästynyt työ tai jotain tämmöstä, niin kyl ne tietää, et me hoidetaan se jos on tiukka paikka. (Palveluntarjoajan edustaja)

Et sit on kyllä tietenkin tilanteita, et joskus vaan asiat menee metsään, sanotaan sen takii, et auto jääkin napoja myöten jonnekin tai sitten pettää joku osa tai jossain muualla asiakkaalla meneekin vähän pidempään ja ei kannata lähteä ajaa sataa kilometrii viiden minuutin duunin takii jonnekin. Tämmöses tilantees puolestaan tullaan tähän tavallaan partneruuteen ja ehkä siihen mistä aloitettiin, että asiakkaiden puolella niit henkilöitä, jotka kykenevät ymmärtämään, kuulemaan ja näkemään näitä asioita tapahtumasta toiseen. Eli kun ollaan ymmärrettävästi tekemässä kilpailukykysesti yhteistyötä ja toimitetaan palveluit ja ostetaan palveluita kilpailukykysesti, niin ei se mee rikki, jos se vähän särähtää joskus jonku tämmösen takia. Koska jos niit aina nokitetaan joka tilanteessa, niin kylhän sekin on oma kitkansa sitten toiminnassa, kun aletaan selvitellä sen sijaan että, jos tiedetään että toisella on systemaattinen lähestyminen asiaan, systemaattiset työkalut, konseptit, prosessit, osaaminen, turvakäyttäytymiset, ajoneuvot, työkalut, semmoset on kaikki kondiksessa, niin ei se sillälailla auta sit se ylimääräinen nipottaminen. (Palveluntarjoajan edustaja)

Yhteiset päämäärät mainittiin myös kumppanuuden elementeiksi. Näissä verkkoyhtiöiden edustajien kommentaista näkyy, ettei asia ole niin mustavalkoinen, että yhteisiä päämääriä ja kumppanuutta tavoiteltaisiin vain palveluntarjoajan puolella:

Mikä täs on periaatteena meillä, niin kyl me lähetään aidosti siitä, että täs molempien pitää olla sitte voittajia, vaikka se tuntuuki, et tätähän tavotellaan mut se, että ei missään vaiheessa vedetä liian tiukalle sitä urakoitsijaa, koska pitää niidenki pystyä hyötyämään siitä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kyllä mä sitä asennetta ja sit semmosta yhteistä tahtoa, et jos on tilaaja ja toimittaja, ettei nähä että ollaan kilpailijoita jollain lailla, vaikkei kilpailla mistään, mutta vähän on semmonen asetelma, vaan pitäis vahvasti kattoo sitten eteenpäin ja miettiä, et on tää yhteinen maali, ja sitten asenne. Ja sitten tietysti, että on ne reunaehdot kunnossa, et tää toimii tää markkina. Ni siinä on semmoset. Mut kyllä jotenkin syvemältä pitäis sitten tulla vielä se halu tämmöseen yhteiseen kumppanuuteen tai yhteiseen maaliin tai saman pallon potkimiseen. (Verkkoyhtiön edustaja)

Kumppanuus nähtiin tärkeänä kilpailutekijänä tai liikesuhteessa toimimisen tekijänä etenkin palveluntarjoajapuolella:

Mä on pitkään miettiny strategiaa niin, eihän mul oo muuta vaihtoehtoo ku syventää tätä suhdetta. Ja tehdä tästä, tehdään heistä riippuvainen meille nyt. (Palveluntarjoajan edustaja)

Et sanotaan nyt jonkun alueen vaikka hoitaminen, että hoidettais alusta asti ja siihen sovittais joku kokonaishinta, että ku hoidat tämän alueen niin saat miljoonan. Sehän se partneruutta olis. Ja sitte katottais, millai se menee. Totta kai seurantaa pitää olla. Kyl-lähän tämä nyt ihan selkeesti sillai, että se mikä tehdään, ni pannaan paperille, ja sit on sovitut hinnat ennakkoon. Ku ei siinä, ei se sillai partneruutta ole vielä. Aika paljon puhutaan, että siihen mennään, mutta se on vaan jäänyt vielä teon alle. (Palveluntarjo-ajan edustaja)

Vaikka palveluntarjoajat korostivat pääasiassa enemmän kumppanuutta, ei kumppanuus silti tarkoita verkkoyhtiön kannalta, että toiminta olisi löperöä tai tehotonta tai että kustannuksista tai laadusta ei enää kumppanisuhteessa tarvitsisi välittää:

Kyllä siellä varmaan niin kävis, ku mitä nyt jo oli tän, silloin ku toisen toimialan toimi-joita, joilla on vähän tällanen malli, niin ne kadottaa sen tatsin siihen, että missä tässä ny liikutaan. ...kumminki siel on hinta ja laatu ja tällasia hygieniatekijöitä taustalla, että mitkä on tavallaan, että nää on ensin ne peruslähtökohdat ja nää pitää olla kunnos-sa ja sen jälkeen ruvetaan sitten rakentaa niin sanottua kumppanuutta. ...että perus-asiat kuntoon ja sitte sen jälkeen lähdetään kehittää toimintaa. (Verkkoyhtiön edusta-ja)

Semmonen on turha kuvitelma urakoitsijoiden puoleltakin, että maailma alkais palata takasinpäin, et se sama vanha tuttu verkkoyhtiö yhtäkkiä nyt sanoiskin, että me lopete-taankin tää, et me ruvetaankin ostaa teiltä kaikki taas, ja ollaan kavereita ja kumppa-neita. Kyl se kumppanuus pitää pystyy rakentamaan ihan samanlaisten businessmallien kautta, ku mitä semmosilla toimialoilla, joissa tämmönen kaikenlainen vapaa kilpailu on toiminut jo kymmeniä vuosia, ja siinä tietysti vaaditaan sit sellasta, liiketoimintaläh-töstä kumppanuuden hakemista eikä pelkästään sitä, et ollaan ennenkin oltu kavereita tai ennenkin on tehty näin, et voi olla et se on se asia, joka on hivenen uusi monille verkkoyhtiöille, ja uusi varmaan sit urakoitsijoillekin, et mistä sitä lähtis sitten hake-maan, ja mitä se sit käytännössä tarkottaisi. (Toimialan asiantuntija)

Et tämmönen kilpailu hinnoista, resursseista ja ehdoista on nyt ehkä hiukan liikaa ko-vaa. Ja siinä me ollaan vähän tyhmiä. Se ei kehitä tätä markkinaa, et se käy se keskuste-lu koko ajan sen rahan kautta. Raha on olennainen asia, ja tää on bisnes kaikille, niin meille toimijoille kuin asiakkaillekin. Siin ei oo mitään. Mut sit jos halutaan päästä sii-hen pisteeseen et asiakkaat pääsee siitä omasta toteuttavasta organisaatiostaan pie-nemmälle tai eroon kokonaan ja halua et me urakoitsijat tuotetaan heille laadukasta dataa ja tietoa mitä käyttää, niin ei se tapahdu ilmaseks eikä se tapahdu ilman yhteis-työtä. Jos ei me nähdä toisiamme siinä asiassa, niin siin käy vähän niin kun näin et

poukkoillaan vähän joka suuntaan ja siin tahtoo yleensä aina ekaks kyykätä hinnat. Et siinä mielessä, olen samaa mieltä että mennään turhaan hintakeppi edellä, taikka pitäis vähintään yhtä isolla painoarvolla olla se tuotesisältö siin vieres, mitä sillä hinnalla tehdään, ja et korreloiks ne toisiaan ja siitä pitäis olla vähän avoimempaa keskustelua ehkä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Eli kumppanuuteen ei riitä vain palaverien ulkokohtaiset keskustelut, vaan kumppanimainen laadukas toiminta pitää perustua ja näkyä konkreettisesti palvelutuotantoprosessissa molempien osapuolien toiminnassa:

Sen vieminen ja myyminen sitten, ihan sinne asentajatasolle. Ja sit oikeestaan semmonen, nyt tuli täst mieleen kun tapaa eri tason ihmisiä, että isommista firmoista esimerkiksi johtajisto on jotain mieltä, heil on hyvin selkeä, vahva tahtotila, et mitä he haluaa olla, miten he haluaa profiloituu. Mut sitte ku siinä on niitä kerroksia välissä, ennen ku se on se fyysinen asentaja siellä sitten, joka fyysisesti tekee sitä hommaa. Et sen tiedon jalkauttaminen ja myyminen, ni siinä on kans yks semmonen haaste, että se sama tahtotila olis sitten sillä asentajalla siellä. (Verkkoyhtiön edustaja)

Se on paljon siitä kiinni, että kuka siel on alueella aina se vastapeluri verkkoyhtiön puolelta. Meil on ollu kyllä hyvä tuuri, että meil on ihan fiksut kaverit siellä. Että jos haluaa jotakin, tai on tarvetta toimitusaikoja taikka jotakin, niin niist on aina päästy sopuun ja koitettu kattoo se tärkeysjärjestys niille töille. (Palveluntarjoajan edustaja)

Kokonaisvastuurakentaminen ja sen kehittäminen nähtiin potentiaalisena linkkinä syvempään kumppanuuteen:

KVR-urakoita joissa se urakoitsija ottais isomman vastuun vielä siitä koko hankkeen suunnittelustakin, ei nyt ehkä ihan siitä verkon sähköisestä perussuunnittelusta, joka nyt on verkkoyhtiöllä, mutta et sit vähän kaikki muu, et siihen sisältyis maakäyttölupien hankinnat ja kaikki tämmöset. Et sekin on verkkoyhtiöiden toive vähän ollut, että kohti tällaista päästäis, ja sehän voi olla, että joku tollanen saattais sitten olla tietyllä lailla vähän se avain siihen kumppanuusajatteluunkin, että mitä isompia kokonaisuuksia yritetään tällai tehdä, niin luulis, että ainakin astetta enempi kumppanuusajattelua se väkisinkin vaatii. (Toimialan asiantuntija)

Lähtökohtaisesti toimialalla yhteistyön mahdollisuudet ovat hyvät. Toiminta on suu-relta osin vastapuolta kunnioittavaa. Tätä ilmentää myös alla oleva sitaatti erään palveluntarjoajan haastattelusta:

Tietysti se on aina, kun tämmösiä ikään kuin toista osapuolta arvostelee, niin se on semmonen taitolaji. Siinä kannattaa olla tarkkana, varmasti siis oletkin, kun kirjoitatte. Että mä näkisin tästä sanotaanko palveutoimittaja sektorin näkövinkkelistä ihan yleises-tikin, niin ei me asioita sillä tavalla noiden meidän asiakkaiden kanssa saada eteenpäin, että me sanotaan että nyt te toimitte huonosti. Et nyt teidän pitää toimia paremmin ja teidän pitää muuttaa. Se tietysti vaan syventää näitä poteroita tässä. Että jotenki nämä asiat tietysti pitää saada keskusteluun sillä tavalla neutraalissa sävyssä, mitään piilot-telematta toki, mutta myöskin syyttelemättä. (Palveluntarjoajan edustaja)

Tässä rakentavassa hengessä molempien liikesuhteen osapuolien tulisi aidosti yhdes-sä keskustellen pohtia, mitkä ovat ne toiminnan reunaehdot, jotka määrittävät sen, miten osapuolten välillä toimitaan ja millaisiin suhteen lopputulemiin pyritään. Tärkeää olisi selvittää etenkin, mitä kumppanuus tarkoittaa ja edellyttää ja onko tällainen toiminta-malli yhteensopiva omien ja toisen osapuolen tavoitteiden kanssa. Mikäli osapuolten tavoitteet ja toiminta sopivat paremmin kevyempään hintakilpailutusperusteiseen suh-teeseen ja tuoteperusteiseen kaupankäyntiin, on tätä toimintaa kehitettävä tällaisen toi-minnan ja siinä tavoiteltavien tulosten näkökohdasta, eikä sekoittaa tätä toimintamallia yhteistoiminnallisempaan ja kehityshakuisempaan kumppanuusmalliin. Seuraavassa pääluvussa 4 esitetään kaksi tutkittua verkosto- ja suhdejohtamisen tapausta telakka- ja rakennusteollisuudesta. Molemmat tapaukset liittyvät keskeisesti suhteessa tavoiteltui-hin lopputulemiin ja näiden ympärille rakennettuun toimintamalliin.

4 KUVAUKSET BENCHMARK-KOhteista

Tässä luvussa kuvataan kaksi benchmark-tapausta palvelusuhteiden ja verkostojen johtamistavoista. Ensimmäinen tapaus (STX Finland) on esimerkki ”opportunistishenkisestä” kilpailuttamisen kulttuurista palveluverkostossa. Tämän verkoston suhteet ovat luonteeltaan hyvin kilpailutussuuntautuneita (vrt. luku 2.4.1). Toisessa benchmark-tapauksessa (Fira Oy) kuvataan lähes vastakkainen tilanne, eli kysymyksessä on palveluverkosto, jonka sisältämät suhteet ovat pääosin yhteistyöorientoituneita resurssiriippuvuus-/kumppanuussuhteita (vrt. luvut 2.4.2. ja 2.4.3.).

4.1 Telakan toimittajaverkoston johtaminen

STX Finland on osa STX Europe -ryhmää, joka on maailman johtava risteilyalusten toimittaja. Kaikki 14 maailman suurinta risteilyalusta on rakennettu konsernin telakoilla. STX Finland on tunnettu innovatiivisesta prototyyppisuunnittelustaan. Esimerkkejä yhtiön kekseliäästä suunnittelutoiminnasta ovat muun muassa risteilyalus, jonka kaikki hytit ovat ulkohyttejä, laivan keskellä kulkeva ostoskatu eli promenadi sekä moduulihytit ja -kylpyhuoneet. Suomen toistaiseksi suurimmat vientituotteet, maailman suurimmat risteilyalukset, Oasis of the Seas ja Allure of the Seas, valmistuivat STX Finlandin Turun telakalta vuosina 2009 ja 2010. STX Finland työllistää suoraan noin 2 500 henkilöä ja sen lisäksi merkittävän määrän suomalaisten yhteistyökumppanien (tavarantoimittajien) väkeä (ks. www.stxeurope.com).

Koska telakkayhtiö hankkii suuren osan laivojen suunnittelu- ja rakennuspalveluista ulkopuolelta, risteilyalusten rakentamisessa on mitä suurimmassa määrin kyse suurten projektiverkostojen hallinnasta, jonka keskiössä ovat tavarantoimittajien ja palvelutoimittajien suhteiden johtaminen. Ulkoistaminen on viety telakkabisneksessä jo niin pitkälle, että nykyisin jopa rungot tilataan kokonaisina lohkoina ulkopuolisilta toimittajilta (runkolohkoja voidaan valmistaa myös ulkomailla, josta ne kuljetetaan kokoonpanotelakalle suurikokoisina kappaleina). Arviolta 90 % lopputuotteesta tuotetaan toimittajaverkoston toimesta. Telakka pitää omassa hallinnassaan oikeastaan vain telakka-aluetta ja -allasta sekä kokoonpanoa (projektin kokonaishallinta ja johtaminen). Ulkoistuksen lisääntyessä alihankkijoiden määrä on samaan aikaan koko ajan pienentynyt. Tämä johtuu siitä, että yksittäiset toimittajat vastaavat yhä suurempien kokonaisuuksien toimittamisesta telakalle, mikä vähentää yksittäisten toimittajien määrää laivanrakennusprojekteissa. Samaan aikaan toimittajaverkostot ovat muuttuneet monikerroksisemmiksi kokonaistoimittajien muodostaessa omia toimittajaverkostojaan, jotka puolestaan muodostavat omia verkostojaan jne. Laivanrakennukseen liittyvä työ on etääntynyt itse telakasta

myös fyysisesti. Haasteita siis riittää: telakan on kyettävä turvaamaan ”toimitusketju” useampikerroksisessa, moniulotteisessa toimittajaverkostoympäristössä.

Suurten laivanrakennushankkeiden yhtenä keskeisenä ongelmana ovat olleet tiedonkulun ongelmat. Esimerkiksi tiedot sopimusneuvotteluissa tehdyistä päätöksistä ovat jauhautuneet olemattomiin verkostojen eri portaissa, ts. kaikki alihankkijat eivät ole olleet tietoisia kaikista sovituista asioista. STX on pyrkinyt kehittämään alihankinta-verkostojen hallintaa muun muassa pyrkimällä soveltamaan uusia toimintatapoja tiedonkulun ongelmien ratkaisemiseksi, ja esimerkiksi alihankkijat pyritään ottamaan sopimusneuvotteluihin mukaan hankkeen alkuvaiheessa. Näin on pyritty välttymään monien hankkeiden aloittamisvaiheiden ongelmilta, jotka ovat nimenomaan johtuneet sovituista aikatauluista, joista alihankkijat eivät ole tiedäneet. Tiedonkulun puutteista aiheutuneet tietovajeet ovat johtaneet aikataulujen pettämiseen ja sopimussakkoihin.

Koska laivojen suunnittelu ja tuotanto toteutetaan eri alojen asiantuntijoista muodostetuissa kansainvälisissä, organisaatorajat ylittävissä verkostomaisissa kehitystiimeissä, toimittajaverkoston eri osiin pirstoutuneita töitä tulee kyetä koordinoimaan, jotta alinomaa kiristyvät aikataulut alati monimutkaistuvissa projekteissa saadaan pitämään. Tämä edellyttää tehokasta ja toimivaa yhteistyötä mukana olevien yritysten välillä. Kokonaistoimittajalogiikasta (turnkey-toimittajat) huolimatta näyttää siltä, että toimintakulttuuri STX:n telakalla ei kuitenkaan ole kehittynyt kohti yhteistyöorientoituneita kumppanuussuhteita. Tiukka hintakilpailusmentaliteetti tuntuu vallitsevan telakan toimittajasuhdeverkostossa: lähestymistapa painottaa vaihdannan taloudellisten seikkojen merkitystä. Telakkayhtiön siirtyminen osaksi kansainvälistä konsernia on vain lisännyt kustannuskuria, taloudellisten tekijöiden painotusta ja tiukkoja hintaneuvotteluja toimittajayritysten kanssa. Telakka pyrkii myös aktiivisesti etsimään uusia telakkatoimittajia sekä Suomesta että ulkomailta, mikä kiristää toimittajayritysten välistä kilpailua. Telakan ja toimittajaverkoston välillä näyttää yhä olevan eturistiriitoja keskinäisessä vaihdannassaan: henki tuntuu useimmiten olevan se, että ostaja haluaa ostaa mahdollisimman halvalla ja myyjä myydä mahdollisimman kalliilla. Opportunistinen ilmapiiri vallitsee, ja voittoa pyritään maksimoimaan joka hetki. Telakan ja telakkatoimittajan välisten vaihdantasuhteiden ilmapiiri on melko tiukka: taloudellisten (tiukka kilpailutus jokaikisessä osaprojektissa) ja juridisten tekijöiden (äärimmäisen tiukat sopimusehdot) liiallinen painottaminen ei ole ollut omiaan lisäämään osapuolten luottamusta ja sitoutumista toisiinsa. Monet alihankintayritykset ovatkin hyödyntäneet kompetenssejaan ja etsineet liiketoimintaa telakkaverkostojen ulkopuolelta ja vähentäneet näin riippuvuuttaan telakasta. Monet alihankkijat ovat pohtineet koko telakkapuolen liiketoiminnasta luopumista: *”Toivottavasti tämä maapuolen liiketoiminta lähtiskin vetämään niin hyvin, että vois kokonaan kieltäytyä niiden hommista. Vois haistattaa pitkät niille. Kaunopuheissa puhutaan partnershipistä, mutta kun tulee tosipaikka, lähtee matto alta.”*

Laivanrakennusliiketoiminta on haastavaa liiketoimintaa ja on ymmärrettävää, että kustannukset on pyrittävä pitämään kurissa ja projektit hallinnassa. Telakalle on kuitenkin pitkällä aikavälillä hyötyä myös siitä, että toimittajaverkoston yritykset ovat kannattavia. Nyt liian tiukat sopimusehdot ja alhaiset katteet ovat johtaneet siihen, että telakkatoimittajat eivät voi kehittää itseään riittävästi. Tällöin lyhyen tähtäimen edut (voiton maksimointi joka hetki) voivat kostaautua pidemmän tähtäyksen menetyksinä sekä telakalle että sen toimittajaverkostolle. Myös toimittajayritysten olisi syytä pystyä osoittamaan, että ne eivät välttämättä toimi opportunistisesti joka tilanteessa. Keskinäistä luotamusta parantamalla toimintaa voidaan pidemmällä aikavälillä kehittää selkeästi kohti molempia osapuolia hyödyttävää vuorovaikutteista yhteistyötä. Telakkateollisuudessa vallitseva liian tiukat kilpailutus- ja muodolliset valvontamentaliteetit ovat johtaneet siihen, että toimittajaverkoston kuuluvien yritysten on ollut haasteellista kehittää toimintaansa ja arvontuotantokykyään. Mikäli koko verkoston kehityspotentiaali saataisiin käyttöön, koko laivanrakennusklusteri olisi todennäköisesti huomattavasti paremmassa kunnossa kuin nyt. *”Meiän osuus on koko laivan valmistuskustannuksista tosi alhainen, mutta osuutemme onnistumisella on suuri vaikutus lähes koko rakentamisprosessiin. Vähän enemmän osaamiseemme satsaamalla Telakka säästäisi valtavasti kustannuksissa. Mutta ei mee läpi. Sama se on monien muidenkin toimittajien kanssa: siellä on uskomaton osaamispotentiaali kehittää koko tätä toimintaa, mutta telakalle tärkeää on vain hinta, hinta ja hinta.”*

4.2 Fira Oy ja palvelurakentamisen konsepti

Fira Oy on vuonna 2002 perustettu rakennusalan innovatiivinen kasvuyritys, jonka pääkonttori on Vantaalla. Yhtiön liikevoitto on noin miljoona euroa ja se työllistää noin 60 henkeä. Yhtiön liikevaihto on kasvanut tasaisesti (n. 17 MEUR vuonna 2008, n. 28 MEUR vuonna 2010, n. 50 MEUR vuonna 2011) ja vuodesta 2008 lähtien toiminnan moottoriksi on alettu kehittää täysin uudenlaista palvelurakentamisen konseptia.

Palvelurakentamisen idea lähti perinteisen rakentamisen heikosta tuottavuudesta, joka puolestaan on yhteydessä toimialalla käytössä oleviin toimintamalleihin. Firan toimitusjohtajan Jussi Ahon jossain määrin provosoiva ”rakentava kritiikki” perinteistä toimintamallia kohtaan pelkistyy 7 teesiin: 1. Toiminta muodostuu monen osapuolen ”erillään tekemisestä”, 2. Asiakkaat (myös muut osapuolet) kytketään kehittämiseen heikosti ja epäsystemaattisesti, ilman hyvää prosessia, 3. Vähäinen ja osaamaton uuden teknologian käyttö (”hevospelit käytössä”), 4. Orjallinen ja samansisältöinen kilpailuttaminen tärkeämpää kuin huipputulokset (mahdollisesti uutta kokeiltaessa tarjoustoiminnan kulut saattavat nousta 5-10 – kertaisiksi, vrt. elinkaarihankkeet), 5. Hankekohtaiseen kehittämiseen ei uskalleta panostaa, fokus on aineellisissa asioissa, 6. Isot rakennusliikkeet

siirtävät fokustansa omaperusteisiin hankkeisiin asiakaslähtöisten hankkeiden kustannuksella, 7. Ihmiset ovat laajasti väsyneitä vanhoihin hankemalleihin. Aho näkeekin rakennussektorin kaipaavan kipeästi uusia toiminnan malleja ja prosessi-innovaatioita:

Tämmöiset uudentyyppiset mallit niin, niitä on tarve kehittää ja niille on paljon tilaa kehittää. Ne pitää kehittää ja tuoda, että se niitten perinteisten mallien semmonen tuotama arvo, tuottavuushyöty niin se on syöty pois. Sinne ei enää pystytä mitään parempaa kehittämään, että tavallaan hölmö kuvittelee tekemällä samalla tavalla saavansa erilaisia tuloksia. Että se lähtökohta, tarve on tehdä eri tavalla, ja hakea parempaa tuottavuutta, ja sitä täytyy johtaa uudennlaisin toimintamallein ja uudennlaisin partnerisuhtein myöskin. ... tämmösellä kehittämisellähän pystytään vaikuttamaan ihan tuloslaskelmaan kaikkiin riveihin, elikkä tulokseen, kustannuksiin ja tuottoihin. ...Eliikkä se tavallaan se oleellinen pointti on siinä, että nämä pitää kilpailuttaa niin, että saadaan osapuolet tekemään itselle työtä eikä itseä vastaan. Jos sä haluat parhaat tekijät siihen, mut rakennat sopimuksen sillä tavalla, että se vastapuoli tienaa sillä, että se laskuttaa sua mahdollisimman paljon, niin saat olla aivan varma, että siihen ne keinot kyllä keksii. Minä en haluaisi olla siinä tilanteessa, vaan minä haluaisin itse olla siinä tilanteessa, että mulla on sama tavote ja he tienaisivat siitä, että minä tienaan. Sillon he tekevät töitä mulle, eikä mua vastaan.

Käytännössä perinteisempään rakentamiseen verrattuna Firan toimintamalli perustuu siis vahvaan hankkeen visualisointiin ja suunnitteluun nykyaikaisin menetelmin ennen varsinaisen työmaarakentamisen aloittamista:

Tarjoamme siis kahdenlaista palvelua: virtuaalista rakentamista ja oikeaa rakentamista. Virtuaalisessa rakentamisesta rakennetaan investoinnin kaikkalainen kilpailukyky ja todellisuudessa taataan ja pidetään huolta, että se toteutuu.

Alla olevassa taulukossa 1 esitetään yhtiötasolla, mitkä asiat ovat muuttuneet/muuttumassa Firassa palvelurakentamisen myötä. Taulukossa verrataan yhtiön tilannetta vuonna 2008 vuoden 2015 tavoiteltuun tilanteeseen.

Taulukko 1. Rakentamisesta palvelurakentamiseen

	2008: liikevaihto 17 MEUR	2015: liikevaihto 100 MEUR
Asiakkaat	Kerta-asiakkuuksia	Jatkuvat asiakkuudet
Palvelut	Kilpailu-urakointi eri urakkamuodoin	Tuotteistettut palvelut segmentoiduille asiakkaille
Yritysprofiili	Rakennusliike	Palveluyritys
Henkilöstön osaamistase	Tuotannollinen osaaminen	Liiketoiminnallinen osaaminen koko arvoketjussa
Yrityksen tilanne	Suhdanneherkkä	Vähäinen altistus suhdanteen muutoksiin
Prosessi	Vieras prosessi, vieras tuote	Oma prosessi, oma tuote
Tuottavuus	Heikko tuottavuuden kehitysmahdollisuus, suuri rakentamisen riski	Hyvä tuottavuus, pieni rakentamisen riski
Teknologia	Pahvilaatikat ja 2D-kuvat	Mallinnus käytössä läpi prosessin
Hinnoittelu	Kustannukset + kate-%	Tuotettuun lisäarvoon perustuva

Kysyttäessä Aholta, että Miten FIRA tekee tämän kaiken, hän vastaa aluksi seuraavanlaisesti:

Sehän lähtee sieltä että, sitä arvoketjua täytyy tarkastella kokonaisuutena. Että meilläkin, että jos sä oot rakennusliike, joka osallistuu pelkästään rakennushankkeen toteuttamiseen, tilaajan suunnitelmissa, on kovin eri asia se, että jos sä oot auttamassa tilaaja rakennusinvestoinnin suorittamisessa, läpiviedä se kokonaisuutena, jolloin sitä täytyy tarkastella sitä rakennushanketta sekä investointina, omistamisen näkökulmasta, rahoituksen näkökulmasta että suunnitteluratkasujen toteutuksen näkökulmasta. Eli siinä on niitä kerroksia kolme kappaletta, siinä on tavallaan tämä bisneskerros, suunnittelukerros ja toteutuskerros. Ja tää oikeestaan tarkoittaa sitä, et ei siinä voi muuten mennä, se täytyy mennä vaan sen myynnin kautta. Eli tavallaan etsiä semmosia yhteensopivia asiakkaita, jotka haluaa tehdä toisella tavalla, eri tavalla ja saaha erilaisia tuloksia aikaseks, yleensä se tarkoittaa sitä että hankkii parempia tuloksia aikaseksi. Ja siin on tavallaan se asiakasorganisaatioiden ja semmosten eri organisaatioiden yhteensopivuus sekä mielellisesti, että ihan työkaluilta ja muilta niin se täytyy löytää ne elementit, jolla sitte pystytään tekemään eri tavalla, koska samalla tavalla tekemisen voimahan on hirveen iso. Mut että ei sen voittamiseksi oo mitään muuta, kun suostutella asiakkaita ja sitte tämmösiä partnereita tekemään eri tavalla ja tuoda pöytään parempia malleja, todisteita niistä ja keissiesimerkkejä ja referenssejä ja parempia työkaluja ja sitte osaavia ihmisiä. Ja sitte ei siinä mitään semmosta hokus pokus temppua ei oo, että se on vaan

raakaa työtä ja sen myynnin kautta se lähtee ja asiakaskeskustelujen kautta. ... avain on se, että löytää semmosia yhteensopivia asiakkaita, jotka hakee samoja asioita ja, sieltä se lähtee, tavoitteet ja kunnianhimo ja hyvät työkalut hyvät ihmiset, hyvät prosessit.

Kun tutkija jatkaa yksityiskohtien kyselemistä, menee Aho tarkemmalle tasolle ja alkaa kertoa laajemmin palvelurakentamisen sisällöistä ja kaivaa kirjallista aineistoa argumentaation tueksi. Selviää, että Firan palvelurakentaminen perustuu neljään osaluueeseen:

1. Yhdessä kehittämisen periaate läpi hankkeen:
 - Vahva kehittämisen ja vuorovaikutuksen prosessi, työkalut sekä työhön sopivat osaajat
 - Vertas – prosessi ja Versta – ihmiset osaajien rinnalle
 - Keskeisillä osapuolilla yhteiset tavoitteet ja yhteiset riskit
 - Vaatimus – ohjattu toiminta
2. Uusi teknologia käytössä:
 - Tietomalli moottoriksi hankkeen kaikkiin vaiheisiin
3. Sopimukset ja kaupallinen malli
 - Avoimet kirjat, euromääräinen peruspalkkio hankkeen hoitamisesta sekä palkkiot ja sanktiot yhteisestä menestymisestä tai menestymättömyydestä
4. Hankkeen taitava vaiheistus timanttimallin mukaisesti (oikeat ihmiset, teknologia vauhditamassa, mietityt prosessit)

Yhtenä Firan palvelurakentamisen kulmakivenä on tietomallintaminen (BIM) ja mallinnuksella saavutetulla tiedolla johtaminen. Prosesseja johdetaan kaikissa prosessin vaiheissa mallinnuksen, ja toisaalta asiakkaan vaatimusten avulla. Firan tavoitteena on päästä heti hankkeen alussa mukaan suunnittelemaan kokonaisuutta, koska suunnittelu- vaiheessa investointivaiheen kustannukset ja koko investoinnin elinkaari ja tuottopotentiaali pitkälti lyödään lukkoon.

Kun tekeminen on hyvin mallinnettu, niin se tuottaa vähän yllätyksiä ja vähän negatiivisia poikkeamia. Eli se tiedetään, mitä tuleman pitää, ja pystytään seuraamaan, että se tekee sen kaiken läpinäkyväksi, silloin ymmärretään paremmin ja voidaan sitoutua siihen tekemiseen... ja alkuvaiheessa se tietomallintaminen mahdollistaa tämmösten vertailujen tekemisen, että teen näin tai näin tai näin, sitte tavallaan tekee sen, että voidaan hahmottaa semmosia kilpailukykyisiä ratkasuja, jotka sit todella lyö täysin tämmösen perinteisen mallin tuottamat hyödyt. Se on ihan selvä asia.

Fira on saanut suunnittelu- ja toteutushankkeita myös sellaisista kohteista, joissa tuleva asiakas ei ole ensin perinteisellä mallilla kilpailuttamalla päässyt investointiin saakka; tarjouspyyntöjen jälkeen asiakas on huomannut, että investointi on liian kallis toteuttaa, minkä vuoksi asiakkaalla on ollut tarve suunnitella kokonaisuus uudelleen ja edetä uuden suunnitelman kautta investointivaiheeseen.

Tietomallintaminen toimii moottorina yhdessä kehittämiselle hankkeen kaikissa vaiheissa (hankekehitys, luonnossuunnittelu, suunnittelu ja rakentaminen) mahdollistaen tuotetun tiedon pohjalta pureutumisen hankkeen rahoitukseen ja hallinnoimiseen, rakentamisen ratkaisuihin ja investointiin sekä liiketoiminnan vaatimuksiin ja tuottoihin koko investoinnin elinkaaren osalta.

Seuraavaksi Aho esittelee tilaajille hahmottamansa hankintamallin 3 osa-aluetta:

1. Hankitaan pääurakoitsijan tehtävään osapuoli, joka:
 - Hoitaa mainitut pääurakoitsijan tehtävät sekä kantaa tehtävään liittyvät sovitut vastuut sekä
 - Osallistuu ja johtaa kiinteistöön tehtävää ratkaisukehitystä, osoittaa ja liittää tähän työhön kilpailukykyiset:
 - työkalut ja prosessit ja
 - kilpailukykyiset osaajat
2. Hankinta suoritetaan pisteyttämällä projektinjohtaminen ja – kehittäminen:
 - 70 % laatupisteillä
 - 30 % kustannus/hinta – pisteillä
 - Viesti on, että johtamiseen ja kehittämiseen panostetaan
3. Hankkeen investoinnin kustannusta ei lasketeta tarjousvaiheessa vaan hankinta kohdistuu aidosti johto- ja kehittämistyöhön, eli huipputulokset mahdollistavaan lähtökohtaan.

Laatupisteet tässä mallissa koostuvat työhön osoitetuista prosesseista, työkaluista ja osaajista sekä referenssiksi nimettyjen kahden esimerkkikohteen kuvauksista hankkeiden käytännön tasolla. Hintapisteet viittaavat johtamisen ja kehittämisen kustannustehokkuuteen. Kaiken kaikkiaan tämän tyyppisessä hankinnassa hankkeen johtamiseen panostetaan, ja materiaalia ja suorittavaa työtä kilpailutetaan.

Fira vannoo vahvasti palvelurakentamisen nimiin ja uskoo, että sen avulla saavutetaan parempia tuloksia, parempaa palvelua ja edullisempia hintoja. Ja tämä ei jää pelkästään uskon asiaksi, sillä yhtiön toimitusjohtajalla Jussi Aholla on tästä tutkijalle esiteltäviä konkreettista näyttöä selkeiden lukujen muodossa palvelurakentamisen eduista kaikille osapuolille. Karkeammalla tasolla hän toteaa esimerkiksi Ekokemille toteutuksessa voimalahankkeessa saavutetuista eduista:

Tämä toinen voimala, joka siis toteutettiin tällä palvelurakentamisen konseptilla, valmistui vuotta nopeammin, alhaisemmilla kustannuksilla ja on laadukkaampi kuin se ensimmäinen, jonka toteutimme perinteisellä mallilla. ...toista voimalaa suunniteltiin yhtä aikaa neljässä eri maassa, kaikki tekivät töitä yhteiseen malliin meidän koordinoimana. Tuloksellisesti kun puhutaan, liikevaihdollisesti, niin kun aatellaan paljonko tomonen 35 megawatin voimala vuodessa tekee liikevaihtoo ja tulosta, niin siitä voi päätellä, että mikä sen merkitys on.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä johtopäätösosio väittää ja perustelee seuraavat näkökohdat:

- Ulkoistettuun toimintamalliin on sisäänrakennettuna pyrkimys kustannustehokkaampaan toimintaan, mutta nykyinen toimintamalli ylikorostaa alhaisia tuotteiden yksikköhintoja kaikissa tuotekategorioissa.
- Pyrkimys alhaisiin yksikköhintoihin sopii yksinkertaisille tuotteille, joilla on paljon vaihtoehtoisia tarjoajia ja joiden ostaminen/valvonta on yksinkertaista.
- Monimutkaisemmat tuotteet sisältävät kehityspotentiaalia, jolloin alhaisten yksikköhintojen sijasta on huomioitava toiminnan kokonaistehokkuus.
- Hintakilpailusorientoitunut suhdetyyppi sopii pyrkimykseen tavoittaa alhaiset yksikköhinnat, kun taas toiminnan kokonaiskustannusten optimointi edellyttää yhteistyöorientoitunutta suhdetyyppiä.
- Tehokas toiminta edellyttää pyrkimystä olosuhteisiin nähden oikeanlaiseen suhdetyyppiin ja tämän suhdetyypin mukaista toimintaa jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja käytännön tekemisessä yhtiöiden välillä.
- Nykyinen toimintamalli soveltuu hyvin markkinaehtoiseen hintakilpailuun perustuvaan suhdejohtamisen malliin; paljon vaihtoehtoisia tarjoajia antamassa tarjouksia vakioituille tuotteille ja vertailtavissa olevat resurssit ja toimintatapakuvaukset näiden toteuttamiseksi, mutta syö samalla alalla kaivattua palvelukehitystä ja kokonaiskustannuksiltaan tehokkaampien toimintamuotojen kehittymistä, mikä edellyttää räätälöityjä toimintoja ja näiden tueksi luotuja resursseja ja osaamista, joka eittämättä kaventaa potentiaalisten tarjoajien määrää pitkällä aikavälillä ja pakottaa yhteistyöorientoituneempaan suhteeseen.
- Yhteistyöorientoituneempi toiminnan kulttuuri edellyttää molemmilta osapuolilta kömpimistä ulos omasta suojatusta poteroista ja asettumista alttiiksi toisen osapuolen teoille ja toiminnalle luottamuksen ja vastavuoroisuuden hengessä.
- Luottamuksella ja vastavuoroisuudella ei tarkoiteta lepsuilua tai huonon laadun ja kalliin hinnan sallimista ”kunhan meillä on mukavaa” tyyppisessä ilmapiirissä. Päinvastoin yhteistyöorientoitunut toiminnan kulttuuri ja yhteiset tavoitteet ovat perusteltavissa vain siksi, että niissä on potentiaalia joissain tapauksissa saavuttaa molempien osapuolien kannalta parempi tulos. Seurauksena on parempi palvelunlaatu alhaisemmalla kokonaiskustannuksella ja paremmalla palveluntarjoajan katteella, kun palloa pelataan yhteiseen maaliin yhteisesti määritellyillä reunaehdoilla ja yhteisellä toiminnan viitekehyksellä.
- Uskaltavatko verkkoyhtiöt avata toimintaansa ja antaa lisää vastuuta palveluntarjoajille, ovatko palveluntarjoajat kykeneviä täyttämään suuremmat saappaat, ja miten markkinoiden kokonaiskehityksen ja resurssien käy?
- Yhteisten tavoitteiden sopiminen edellyttää avointa keskustelua osapuolten tavoitteista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä niin osapuolten välisessä suhteessa kuin myös osapuolten tavoitteista muiden toimijoiden kanssa siltä osin, kun se vaikuttaa yhtiöiden kahdenväliseen suhteeseen.

Tutkimushankkeen tehtäväksi oli hankkeen alussa määritelty sellaisten suhteiden johtamismallien ja konseptien kehittäminen, jotka lisäävät energiatoimialan palveluverkostossa toimivien yritysten tuottavuutta ja aikaansaavat taloudellista hyötyä sekä vahvistavat yritysten kilpailukykyä niin koti- kuin kansainvälisillä markkinoilla. Tavoitteena oli paitsi luoda ymmärrystä verkkoyhtiöiden ja palvelutoimittajan välisten suhteiden luonteesta ja kriittisistä tekijöistä myös kehittää käytännöllisiä palvelutoimittajasuhteiden johtamistyökaluja.

Hankkeen laajempaan tehtävään on olla lisäämässä ja suuntaamassa keskustelua os-topalvelusuhteiden roolista ja merkityksestä energiatoimialalla. Hanke on siis osaltaan edistämässä verkostomaisen toimintakulttuurin kehittymistä ja vahvistumista paitsi mukana olevissa yrityksissä myös koko energiatoimialalla selkeyttämällä toimialalla yleisesti käytössä olevia suhteiden johtamiskäsitteitä (yhteinen kieli) sekä synnyttämällä ja levittämällä toimialalle uusia, sekä palvelutoimittajien että verkkoyhtiöiden toimintaedellytysten ja kilpailukyvyn kannalta olennaisia, asenteita/toimintaorientaatioita.

Koska energiatoimialalla eri verkkoyhtiöt ovat hyvin eri vaiheessa ulkoistusten ja ulkoisten palveluntarjoajien kanssa toimimisessa, on hyvin tarkkojen ja kaiken kattavien toimintokohtaisten johtopäätösten tekeminen haastavaa. Yleisemmällä tasolla toimialalla voidaan kuitenkin tunnistaa samankaltaisuutta eri yhtiöiden ja palvelusuhteiden välillä ja tältä pohjalta tuottaa yleisen tason johtopäätöksiä, jotka ovat sovellettavissa käytäntöön erityyppisissä yhtiöissä ja erilaisissa palveluntarjoajasuhteissa.

Luvussa 2 kuvattiin erityyppisiä vaihdannan hallintarakenteita markkinat-hierarkia -jatkumolla. *Markkinat* tarkoittavat tässä sitä, että ostetaan tarvittavat yksinkertaiset ja helposti määriteltävissä olevat resurssit ja toiminnot siltä, joka ne parhaalla hintalaatusuhteella toimittaa valittavana olevalta hyvin laajalta toimittajakunnalta ilman suhdetyyppistä toimintaa yhtiöiden välillä. *Hierarkia* puolestaan viittaa näiden toimintojen tekemiseen oman yhtiön sisällä. Markkinat-hierarkiat -ääripäiden välissä on hyvin laaja erilaisten vaihdantasuhteiden kirjo vaihdellen lyhytaikaisista kilpailutussuhteista ("transaktiosuhteista") pitkäaikaisiin, yhteistyösuuntautuneisiin kumppanuussuhteisiin (ks. kuvio 3 sivulla 20). Ääripäiden väliin sijoittuvissa "hybrideissä" suhdemaista vaihdantaa selittävät sekä taloudellinen tehokkuuspyrkimys että ajan saatossa muodostuneet sosiaaliset normit ja muut suhteen infrastruktuurin rakenteet toisiinsa kietoutuen, ts. esimerkiksi muodollisia sopimuksia täydentävät sosiaalisemmat ohjausmekanismit (luottamus, sitoutuminen, yleensä osapuolten välille kehittyneet toimintaa totunnaistavat sidokset, siis historia ja sen kuluessa syntyneet jaetut vaihdantaa ohjaavat rakenteet).

Kilpailutustyyppisessä ostaja-myyjä -suhteessa molemmilla osapuolilla on lukuisia potentiaalisia partnereita: ostajat kilpailuttavat myyjiä, joilla on puolestaan lukuisia asiakaskandidaatteja. Osto- ja markkinointistrategiat ovat tällöin kilpailutustyyppisiä ja asiakas-myyjä -suhteet luonteeltaan molemminpuolisesti riippumattomia. Yhteistyömuotoisissa ostaja-myyjä -suhteissa yritykset pyrkivät puolestaan etsimään yhteisiä ta-

voitteita ja menettelytapoja, jolloin osto- ja markkinointistrategiat ovat luonteeltaan yhteistyötyyppisiä. Tällaisissa vuorovaikutussuhteissa osapuolten näkökulma on edellistä pitkäjänteisempi ja ostaja-myyjä -suhteet luonteeltaan molemminpuolisesti riippuvaisia. Dominanssityyppisessä asiakas-myyjä -suhteessa jompikumpi osapuoli on puolestaan riippuvainen toisesta, jolloin ”dominoija” voi pitkälti määritellä vuorovaikutuksen sävyn. Periaatteessa dominanssityyppisiä suhteita on kahdenlaisia. Alihankkijatyypisessä suhteessa myyjä on riippuvainen asiakkaasta, joka sanelee pitkälti toiminnan ehdot. Painvastasessa, ns. captive market -tilanteessa asiakas on puolestaan riippuvainen myyjästä. Näihin perustilanteisiin ja suhdetyyppeihin pelkistyy myös verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteet, jolloin **tehokas toiminta edellyttää pyrkimystä olosuhteisiin nähden oikeanlaiseen suhdetyyppiin ja tämän suhdetyypin mukaista toimintaa jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja käytännön tekemisessä yhtiöiden välillä.**

Vaihdantasuhteen osapuolet ovat harvoin ainoita toimijoita markkinoilla. Suhteen osapuolet kohtaavat käytännöllisesti katsoen aina jonkinasteista kilpailua toimialoillaan. Nykytilanteessa palveluntarjoajasektorilla toimii useita samankaltaisia palveluntarjoajia kilpailemassa verkkoyhtiöiden taloudellisista resursseista. Tulevaisuudessa, ja jo nykyisellään, esimerkiksi laajamittaisissa myrskytuhoissa vastaavasti voi useampi verkkoyhtiö olla havittelemassa palveluntarjoajan resursseja. Verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajien lukumäärän ja niiden ostaman/tarjoaman volyymin perusteella määräytyy toimialan kilpailun aste, joka vaikuttaa alalle syntyvien liikesuhteiden muoto- ja sisältötekijöihin.

Yleisesti ottaen esimerkiksi samankaltaisten palvelujen tarjonnan lisääntyessä voimakkaasti myyjät pyrkivät usein erilaistamaan palvelujaan välttääkseen keskinäisen kilpailun ja vahvistaakseen suhteitaan ostajiin. Mikäli erilaistamista ei tapahdu, eli myyjät tarjoavat ostajalle samankaltaisia tuotteita, ostajan on helppo kilpailuttaa myyjiä hinnalla. **Nykytilanteessa palveluntarjoajat eivät ole juurikaan erikoistuneet palvelutuotannossaan tai rakentaneet näitä keskittymisalueita vastaavia osaamisalueita ja resursseja.** Osittain syynä tähän on palvelusektorin kehitysvaihe, verkkoyhtiöiden kokonaiskysynnän volyymi ja tuoteperusteinen toimintaympäristö. Nämä ovat yhdessä luoneet toiminnan viitekehyksen, jossa suurin osa palveluntarjoajayhtiöistä tekee yleisluonteisesti kaikenlaisia töitä yksinkertaisesti päästäkseen sellaiseen toiminnan volyymiin ja kassavirtaan, että liiketoiminta saadaan elinkelpoiseksi. **Tällainen toimintamalli soveltuu hyvin markkinaehtoiseen hintakilpailuun perustuvaan suhdejohtamisen malliin** (paljon vaihtoehtoisia tarjoajia antamassa tarjouksia vakioiduille tuotteille ja vertailtavissa olevat resurssit ja toimintatapakuvaukset näiden toteuttamiseksi). **Mutta tämä toimintamalli syö samalla alalla kaivattua palvelukehitystä ja kokonaiskustannuksiltaan tehokkaampien toimintamuotojen kehittymistä,** mikä laajasti ottaen edellyttää verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajien toiminnallisuuksien kokonaisvaltaista tarkastelua ja toimintojen ja näitä tukevien rakenteiden suunniteltua johtamista yli yhti-

öiden rajapintojen. Tämä ei ole mahdollista hintakilpailutusorientoituneessa ja vakio-
tuotteiden vaihdannan maailmassa vaan **edellyttää räätälöityjä toimintoja ja näiden
tueksi luotuja resursseja ja osaamista**, mikä eittämättä kaventaa potentiaalisten tarjo-
ajien määrää pitkällä aikavälillä.

Yleisesti ottaen yritykset organisoivat vaihdannan **yhteistyömaisten suhteiden** muo-
toon tilanteissa, joissa osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen resurssiriippu-
vuus. Verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteissa tilanne on hyvin pitkälti tämä: molemmille
osapuolille on tärkeää varmistaa luotettava ja tasainen resurssien vaihto, jolloin kenttä-
toimintaa tukevat suhteeseen tietoisesti rakennetut rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset
sen sijaan, että palvelutoimintoja ”shoppailtaisiin” mistä sattuu ilman tiivistä yhteyden-
pitoa tai näitä vaihdantaa tukevia rakenteita yhtiöiden välillä.

Suhdemaaisessa toiminnassa yksimielisyyden etsintä (yhteistyöorientaatio) lisää pal-
velutuotannon onnistumista paremmin kuin toisen osapuolen dominanssia korostava
käskytyks tai yksipuolinen markkinanormistoon nojautuminen. **Se, miten suhteessa toi-
miminen koetaan, on hyvin riippuvainen vuorovaikutuksessa olevista henkilöistä,
näiden henkilökohtaisista tavoitteista ja heidän edustamiensa yhtiöiden tavoitteista
ja toimintalinjauksista.** Luvussa 3 ja alla tutkimuskysymyksittäin esitetyissä johtopää-
töksissä on kuvattu tähän liittyen tilanteita ja asioita, jotka liittyvät siihen, miten yksilö-
tason tai organisaatiotason toiminta ja tavoitteet palvelusuhteen käytännön tasolla olles-
saan ristiriidassa tavoitellun suhdetyypin kanssa aiheuttavat epätietoisuutta ja negatiivi-
sia tuntemuksia suhteen toisessa osapuolella ja jopa lamauttavat toimintaa. **Esimerkik-
si kaikkea omaa palvelukehityspotentiaalia ei haluta/kannata uhrata liikesuhtees-
sa**, jos vastapuolen ”kumppanuus” kestää seuraavaan kilpailutukseen saakka, jolloin
ratkaisevana on taas verkkoyhtiön käyttämien standardituotteiden alhaisin yksikköhinta,
eikä toiminnan kokonaiskustannus/tuotettu palvelun vaikuttavuus verkkoyhtiön liike-
toimintaan. Toisaalta palveluntarjoajien tulisi nähdä/tunnustaa paremmin se tosiasia,
että **ulkoistettuun toimintaan on sisäänrakennettuna vahva toiminnan ja kustan-
nustehokkuuden kehittämisen paine.** Tämä ei välttämättä ole ihan selviö jokaisessa
yhtiössä ts. **verkkoyhtiö ei lähtökohtaisesti osta yksikkötuotteita pyörittääkseen
omaa liiketoimintaansa vaan ratkaisuja, joiden tuottaminen on palveluntarjoajien
ydinliiketoimintaa.**

Mikäli verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteita halutaan kehittää yhteistyöorien-
toiduimmiksi ja esimerkiksi paljon puhuttua palvelukehitystä ja hyötyjen ja kustannus-
ten jakautumista selkeyttää, on hintakilpailutusorientoituneista suhteista **siirryttävä
sekä toiminnallisesti että henkisesti yhteistyöorientoituneempaan suhdetyyppiin.**
Tällaisessa suhteessa toiminen edellyttää erilaisia toimintatapoja ja ajattelumaailmaa;
vastapuoli ei ole vihollinen, jolta yritetään pimittää asioita ja omalla toiminnalla ajaa
vain omia etuja, vaan eriaisteiset yhteiset tavoitteet ja yhteistoiminnallisuus ja vastavuo-
roisuus pitää näkyä toiminnan käytännössä, ei pelkästään puheissa. Tässä suhteessa sekä

verkkoyhtiöillä että palveluntarjoajilla on varmasti tekemistä ja peiliin katsomisen paikka. **Yhteistyöorientoituneempi toiminnan kulttuuri edellyttää molemmilta osapuolilta kömpimistä ulos omasta suojatusta poterosta ja asettumista alttiiksi toisen osapuolen teoille ja toiminnalle.** Tämä on kuitenkin se iso ja oleellinen askel, joka edesauttaa pääluvussa 3 kuvattuja nykyisen toimintamallin lukuisia kipukohtia, jotka suurelta osin pelkistyvät molempien osapuolten väriin odotuksiin suhteessa vallitsevaan toiminnan kulttuuriin ja käytännön tekemiseen omien (eikä yhteisten) tavoitteiden ohjaamana.

Toimialan ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta nykyisessä toiminnan kulttuurissa piilee selvä ristiriita siinä, että henkilöiden välillä on monessa tapauksessa selkeää henkilötason luottamusta ja vastavuoroisuutta, mutta kuitenkin yhtiötasolla toiminnassa on ongelmia. Ja huomioitavaa on se, että tässä **luottamuksella ja vastavuoroisuudella ei tarkoiteta lepsuilla tai huonon laadun ja kalliin hinnan sallimista ”kunhan meillä on mukavaa” -tyyppisessä ilmapiirissä.** Päinvastoin yhteistyöorientoitunut toiminnan kulttuuri ja yhteiset tavoitteet ovat perusteltavissa vain siksi, että niissä on potentiaalia joissakin tapauksissa saavuttaa molempien osapuolien kannalta parempi tulos; seurakseen on **parempi palvelunlaatu alhaisemmalla kokonaiskustannuksella ja paremmalla palveluntarjoajan katteella, kun palloa pelataan yhteiseen maaliin yhteisesti määritellyillä reunaehdoilla ja yhteisellä toiminnan viitekehyksellä.** Esimerkiksi luottamus epäformaalina, sosiaalisena ohjausmekanismina muun muassa nopeuttaa vaihdantaa koskevien päätösten tekemistä, lyhentää informaation keräämiseen varattavan ajan määrää ja vähentää valvonnan tarvetta, mikä alentaa transaktiokustannuksia ja lisää suhteen tehokkuutta. **Luottamusta tosin ei synny ennenkuin toinen uskaltaa luottaa ja toinen osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen.** Tämä muna-kana -tyyppisen ongelman ratkaisua auttaa avoin ja rehellinen kommunikaatio osapuolten välillä. **Nykyiselläänkin suhteissa on paljon kohtaamisia ja tiedonvaihtoa, mutta tällaiset strategisen tason asiat jäävät päivittäisen tekemisen varjoon;** asioista ei osata/haluta avoimesti keskustella.

Käytännössä on todettu olevan melko harvinaista, että organisaatioiden välinen vaihdantasuhde olisi *täysin* yhteistyösuuntautunut. Tämä on luonnollista, koska yritysten pyrkimys saavuttaa myös omat, itsekkäästi asetetut tavoitteet tuo vaihdantasuhteisiin aina kilpailullisen ulottuvuuden. **Kilpailun ja yhteistyön dialektinen prosessi on itse asiassa organisaatioiden välisten suhteiden perimmäisiä kysymyksiä:** ”miten kaksi organisaatiota, joilla on eri tavoitteet voivat toimia yhdessä.” **Kilpailu on suhteisiin epävakautta ja epävarmuutta tuova elementti, mutta samalla se kannustaa suhteiden osapuolia jatkuvasti innovoimaan toimintatapojaan ja menetelmiään.** Vaihdantasuhteet perustuvatkin yhtä aikaa voimassa oleviin kilpailullisiin ja yhteistyösuuntautuneisiin tekijöihin. Kilpailun ja yhteistyön samanaikaisuus on seurausta yritysten välisestä riippuvuussuhteesta. Yhtäältä riippuvuus tuo mahdollisuuden käyttää valtaa ja

vaikuttaa toiseen organisaatioon niin, että omat itsekkiät, organisaation sisäiset tavoitteet tulevat saavutetuksi. Toisaalta suhde toiseen osapuoleen merkitsee aina sitä, että vastapuolella on joku, jonka yritys joutuu ottamaan huomioon, jos haluaa suhteen ylipääntensä säilyvän. **Yhä lisääntyvän keskinäisen riippuvuuden vuoksi, ja varmistukseen resurssien vaihdannan myös tulevaisuudessa, verkkoyhtiöt ja palveluntarjoajat ovat pakotettuja vastavuoroiseen tavoitteiden yhteensovittamiseen.** Alla esitetyssä nelikenttäkuviossa (kuvio 6) osapuolten tavoitteet jaetaan tavoitteiksi liittyen suhteeseen ja tavoitteiksi liittyen suhteen ulkopuoliseen maailmaan. Näitä tavoitteita voidaan vastaavasti tarkastella lyhyen tai pitkän aikavälin perusteella.

		AJALLINEN PERSPEKTIIVI	
		Lyhyt	Pitkä
TAVOITTEET	Suhteessa	<i>"Palveluntarjoajan kvartaali-maailma"</i> – Kassavirtaa ja liikevoittoa kyseistä suhteesta myös lyhyellä aikavälillä	Yhteisenä intressinä kokonaistaloudellisesti tehokas ja kannattava liikesuhde molemmille osapuolille
	Suhteen ulkopuolella	Palveluntarjoaja: omien resurssien ja prosessien tehokas ja toisiaan täydentävä käyttö eri liikesuhteissa Verkkoyhtiö: erilaisten palvelusuhteiden toisiaan tukeva käyttö	<i>"Verkkoyhtiöiden markkinankehitysmaailma"</i> – Palvelujen turvattu saanti pitkällä aikavälillä kustannus-tehokkaasti

Kuvio 6 Tavoitteet ja ajallinen perspektiivi

Johtuen palveluntarjoajamarkkinan kehittymisen asteesta ja toimialalla meneillään olevasta kulttuurinmuutoksesta, jossa omasta sisäisestä tekemisestä siirrytään ulkoistettuun toimintamalliin, toimijoiden tavoitteita ja pyrkimyksiä palveluntarjoajasuhteissa täytyy tarkastella erikseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Karkeasti voidaan tutkimuksen perusteella esittää, että palveluntarjoajat ovat suhdekohtaisissa tavoitteissaan vahvemmin positioituneita **nelikentän vasempaan yläkulmaan** ("Palveluntarjoajan kvartaali-maailma"). Palveluntarjoajat joutuvat jatkuvasti miettimään omia tekemisiään lyhyellä aikavälillä kassavirran ja liikevoiton näkökulmasta. Palveluntarjoajat pohtivat josain määrin omien resurssien ja prosessien tehokasta käyttöä toisiaan tukevissa liikesuhteissa (vasen alakulma), mutta markkinatilanteesta johtuen verkkoyhtiöasiakkaita ei juuri ole ollut varaa valita ja omassa toiminnassa erikoistuminen on rajallista.

Ulkoistetussa palvelutoiminnassa vahvasti mukana olevat verkkoyhtiöt suhtautuvat palvelutoimintaan pitkän aikavälin kehityshankkeena ja markkinanluomisena näkökulman painottuessa näin **nelikentän oikeaan alakulmaan** (”Verkkoyhtiöiden markkinankehitysmailma”). Nämä verkkoyhtiöt luovat palveluntarjoajille tulevaisuuden markkinaa myös muiden verkkoyhtiöiden palveluntarjoajina ja samalla (tai pääasiassa) palvelevat omia liiketaloudellisia intressejään ja saavat lyhyen tähtäimen hyötyä omaan toimintaansa palveluntarjoajan kehityshankkeista ja ulkoistuksen mukanaan tuomista hyödyistä.

Nämä hyvin erilaiset verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajien päänäkökulmat toimintaan olivat yksi selkeä tutkimuksessa esiinnoussut ristiriitaisuutta herättävä asia palvelutoimittajasuhteissa. Koska palveluntarjoajien maailma toimii vahvasti lyhyen aikavälin, ja paikoin heikon taloudellisen tilanteen, ohjaamana, ei pitkän aikavälin kehitysnäkökulmaan keskitytä samalla prioriteetilla kuin verkkoyhtiöissä. Joskin niissä palveluntarjoajayhtiöissä, joissa asioita ajateltiin pidemmällä perspektiivillä, pysyttiin tämänhetkinen, osin huonokatteinen toiminta jossain liikesuhteessa näkemään kehityspanostuksena tämän liikesuhteen tulevaisuuteen. Toinen näkökulma tavoitteisiin oli tietyn liikesuhteen tavoitteiden lisäksi tavoitteet laajemmin muissa liikesuhteissa. Palveluntarjoajayhtiöissä tietynlainen tiukilla olo joissakin liikesuhteissa nähtiin pitkällä aikavälillä panostukseksi tai oppirahoiksi siitä, että tulevaisuudessa päästään kehitetyillä resursseilla ja osaamisella toimimaan laajemmin näillä markkinoilla. Verkkoyhtiöiden näkökulmasta taas tavoitteena on synnyttää markkina, joka tuottaa laadukkaita palveluita kustannustehokkaasti riittävällä volyymillä, jotta erilaisia palveluntarjoajasuhteita voidaan käyttää toisiaan tukevasti.

Nykytoimintaan liittyvä tehostamispyrkimys on hyvin oikeutettu, mutta sen läpivienti jonkin tietyn palveluntarjoajasuhteen kannalta vaatii avointa keskustelua osapuolten välillä, jotta päästään nelikentän oikeassa yläkulmassa sijaitsevaan **kokonaistaloudelliseen ja molemmille osapuolille kannattavaan suhteeseen**. Tavoitekeskustelu pelkistyy hyvin pitkälti tavoiteltaviin suhdetyyppeihin: minkälaiset suhdetyypit ja niiden mukainen toiminta johtaa parhaaseen kehitykseen palvelusektorilla. **Kärjistäen verkkoyhtiöt ovat taipuvaisia kannattamaan näkökulmaa kokonaismarkkinan ja kokonaisresurssin kasvusta hintaorientoituneen kilpailutuksen kautta, kun taas palveluntarjoajat pyrkivät yhteistyösuuntautuneisiin suhteisiin, joissa ”työrauha” takaa kokonaisresurssin kasvattamisen ja investoinnit.**

Molemmat näkökulmat ovat suoraan yhdistettävissä riippuvuuteen yhtiöiden välillä ja siihen, millaiseen toiminnan kulttuuriin halutaan päästä. Pysyttäytyminen etäisissä suhteissa ja kokonaismarkkinoiden kasvattaminen toimijoiden lukumäärää kasvattamalla vähentää verkkoyhtiöiden riippuvuutta palveluntarjoajista, ja kääntäen tämänhetkisten palveluyhtiöiden merkityksen ja resurssien kasvu lisää verkkoyhtiöiden riippuvuutta palveluntarjoajista. Toisaalta markkinoiden kasvu toimijoiden lukumäärää lisäämällä

voi rajoittaa nykytoiminnan kehittämistä pitkällä aikavälillä. Jos toiminnan reunaehdot ovat sellaiset, että ne johtavat pidemmällä aikavälillä toimittajakannan pirstoutumiseen pieniin, kevyiden yleiskustannusten yhtiöihin, joiden kehityspotentiaali on olematon, on kokonaistilanne verkkoyhtiöiden kannalta melko toivoton. Yhtälailla verkkoyhtiölle toivoton on myös tilanne, jossa määräysvalta siirtyy kokonaan palveluntarjoajan tai muutamien palveluntarjoajien käsiin, jotka pahimmassa tilanteessa opportunistisesti käyttävät tätä asemaansa vain omien päämääriensä ajamiseen. Näiden ääripäiden ja ääripessimististen näkökulmien väliin mahtuu kuitenkin lukuisia **tasapainotettuja tilanteita**, joissa sekä palveluntarjoajien että verkkoyhtiöiden on mahdollista yhdessä kehittää yhteinen toiminnan viitekehys ja tätä vastaavat toimintamallit omissa organisaatioissaan niin, että molempien osapuolien tavoitteet voidaan palvelusuhteessa toteuttaa. **Tasapainotila voi tilanteesta, yhtiöstä ja palvelutyyppistä riippuen painottua joko hintakilpailutusorientoituneisiin tai yhteistyöorientoituneisiin suhteisiin siten, mikä osapuolten tavoitteisiin pääsemiseksi on milloinkin järkevintä.**

Koska useassa haastattelussa löytyi näkemyseroja tai ristiriitoja, jotka johtuivat selkeästi huonosta toisen osapuolen ymmärtämisestä, on erityisen tärkeää, että omista tavoitteista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä kyseisen liikesuhteen ja laajemmin muiden liikesuhteiden näkökulmista keskustellaan osapuolten välillä. **Molempien osapuolien parempi tietoisuus toisen osapuolen aikeista auttaa ymmärtämään toisen osapuolen toimintaa ja vähentää ristiriitaisia tuntemuksia, kun pelin henki ja säännöt ovat selvät.**

Alla olevassa osiossa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset vastauksina tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset perustuvat teoreettiseen ymmärrykseen, ts. aikaisempaan suhde- ja verkostotutkimuksen tuntemukseen, tutkimushaastatteluihin ja niiden pohjalta lukuun 3 laadittuun kuvaukseen sekä muilta toimialoilta tehtyihin lyhyisiin benchmark-analyysihin.

5.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin

5.1.1 *Millaisista ja minkä luonteisista toimittajasuhteista sähköverkkoverkkoyhtiöiden palveluntuottajaverkostot muodostuvat?*

Jakeluverkkotoiminnassa palvelutoimittajasuhde voi viitata verkkoyhtiön ja ulkoisen tai konsernin/yhtiön sisäisen palveluntoimittajan väliseen suhteeseen. Toimialatasolla on jossain määrin menossa kulttuurinmuutos, jossa sisäisiä urakointitoimintoja on ensin konsernien/yhtiöiden sisällä eriytetty omiksi yhtiöiksi/osastoiksi ja sittemmin myyty kokonaan kolmansille osapuolille ja ostettu verkkoyhtiön rakennus- ja kunnossa-

pitopalvelut vapailta markkinoilta. Luonnollisesti niin toimialalla kuin myös haastateltujen verkkoyhtiöiden joukossa eri yhtiöt toimivat hyvin eri tavoin, jolloin palveluntarjoajasuhteet poikkeavat luonteeltaan toisistaan. Tämä on myös pidettävä mielessä arvioitaessa esitettyjä johtopäätöksiä ja niiden sovellettavuutta oman organisaation näkökulmasta.

Yleinen käytäntö palvelut tai osan palveluista ulkoistaneissa verkkoyhtiöissä oli, että osa töistä teetettiin kilpailutetun vuosisopimuksen puitteissa vuosisopimusurakoitsijoilla ja osa töistä kilpailutettiin erikseen. Eri yhtiöissä oli erilaisia käytäntöjä vuosisopimusurakoitsijoiden käyttämisessä. Joissakin yhtiöissä valittiin samalle alueelle useampi vuosisopimusurakoitsija, joiden kesken työkantaa jaettiin. Useamman urakoitsijan valinta samoihin töihin, varsinkin maantieteellisesti laajempien alueiden kattamiseksi, on haasteellista tai jopa mahdotonta jossakin osissa Suomea. Toisena käytettynä toimintamallina oli yhden alueellisen pääurakoitsijan valinta kullekin toimialueelle. Ja mitä pohjoisempaan Suomeen mennään ja mitä pienimuotoisemmasta verkkoyhtiön toiminnasta on kyse, sitä harvalukuisemmaksi käy potentiaalisten toimittajien joukko. Tällöin taatukseen tietynlaisen resurssi- ja palvelutason verkkoyhtiön täytyy sitoutua enemmän käytettävissä olevaan tai mahdollisesti käytössä oleviin muutamaan toimittajaan, jotta varallaolo ja viankorjaus saadaan resursoitua riittävästi.

Omalla tilauskäyttäytymisellään ja toimittajakannan johtamisella verkkoyhtiöt tasapainoilivat toisaalta käytössä olevan resurssin takaamisen ja edullisen hinnan ja toisaalta kilpailutetusta työstä saatavan kustannussäästön ja kilpailutuksen aiheuttamien kustannusten välillä. **Raja siinä, mitkä työt menivät vuosisopimuksen kautta palveluntarjoajille ja mitkä erikseen kilpailutettiin, vaihteli melkoisesti yhtiöittäin.**

Sisäisessä toimintamallissa tai konsernin sisällä eriytetyssä urakointifirmassa, jolta verkkoyhtiö pääasiassa palvelut hankkii, toiminta/toiminnan ilmapiiri on hyvin läheinen osapuolien välillä. Pääsääntöisesti vapailta markkinoilta palvelut hankkivissa verkkoyhtiöissä palvelutuotannon ulkoistamisesta on vielä sen verran lyhyt aika, että on ollut hyvin tarkoituksenmukaista eriyttää yhtiöiden toimintaa ja toimia jossain määrin etäisen markkinavetoisen liikesuhteen kautta palveluntarjoajien ja verkkoyhtiöiden välillä. Näin sisäiseen tuotantomalliin verrattuna tällaisessa markkinaehtoisessa toimintamallissa ostaja ja myyjä ovat selkeästi toisistaan erillään olevia juridisia yhtiöitä ja toimivat oman päämääriensä ohjaamina. Tällainen ulkoistetussa toimintamallissa osapuolten osin erillään tapahtunut kehitys on tukenut ulkoistuksella ensisijaisesti haettujen tavoitteiden toteutumista (korkealaatuisten palvelujen kustannustehokasta tuotantoa) ja tällaisessa toimintaympäristössä vaadittujen käytäntöjen (tilaus-toimituskäytännöt) ja liikesuhteen infrastruktuurin rakenteellisen sidoksen (sopimukset, palaverikäytännöt, seurantajärjestelmät) kehittymistä.

Vaikka ulkoistetulla toiminnalla on saatu aikaan selkeää tehostumista ja työkuultuurinmuutosta verkko- ja palveluntarjoajayhtiöissä ja laajemmin koko toimialalla, on toi-

minta vielä suhteellisen nuorta ja parantamisen varaa löytyy. **Palvelutoimittajasuhteiden sosiaalinen sidos (luottamus, sitoutuminen, vastavuoroisuuden kokemus) on yleisesti ottaen alikehittynyt liikesuhteen rakenteelliseen sidokseen verrattuna.** Teollisuuteen verrattuna verkkoliiketoiminnan alueellisesta laajuudesta ja kolmansista osapuolista (maanomistajat, kunnat, Ely-keskukset) lähinnä aiheutuvaa tilanteiden vaki-oimattomuutta ja epävarmuutta on verkkoyhtiöiden puolelta pyritty suitsimaan ja laatu-taso takaamaan lähinnä muodollisilla sopimuksilla ja toiminnan arviointikäytännöillä, joissa sanktiot painottuvat positiivisia kannustimia enemmän. Osittain tällä on ollut ne-gatiivinen vaikutus palveluntarjoajan kokemaan luottamuksen, sitoutumisen ja vasta-vuoroisuuden kokemukseen, mikä on ehkäissyt näiden sosiaalisen sidoksen komponent-tien kehittymistä. Toisaalta **joissain verkkoyhtiöissä tai tarkemmin joillain palve-lusuhteiden ja hankinnan parissa toimivilla yksilöillä on vielä jossain määrin val-litsevana ajattelumaailma, jossa tällaiset liikesuhteen pehmeämmät puolet koetaan lähinnä heikkouden osoituksena ja huonona hankintana.** Liikesuhteen sosiaalisen sidoksen kehittyminen liitetään kaveruuden ylimalkaistavaan vaikutukseen ja kustan-nuskurin karkaamiseen. Toisaalta ”ei-kaverillisissa” liikesuhteissa pelätään opportunis-mia, ts. palveluntarjoajan pelätään huijaavan ostajaa ja laskuttavan ylihintaa ja kohtuu-tonta katetta palvelutoiminnastaan. Toisaalta joissain verkkoyhtiöissä sosiaalinen puoli oli selvästi tiedostettu ja otettu osaksi omaa toimintaa ja liitetty pyrkimykseen olla ”ha-luttu tilaaja”, mikä näkyi myös palveluntarjoajien suhtautumisena ja vastavuoroisuutena verkkoyhtiötä kohtaan.

Sosiaalisen suhteen alikehittyminen ei johdu pelkästään verkkoyhtiöistä. Palve-luntarjoajan toimittama huono laatu ja toimitusaikojen pitämättömyys ehkäisevät tehokkaasti luottamuksen ja sitoutumisen muodostumista. Palvelusektorin meneil-lään olevasta kehitymisvaiheesta johtuen esiintyy laatupoikkeamia ja ilmenee yksittäi-siä tilanteita, joissa omaa huonoa toimintaa on piiloteltu tai kaunisteltu tai töitä, joita ei ole edes aloitettu, laskutettu toimitettuina. Tämä voi olla joko tietoista tai vahingossa tapahtuvaa johtuen siitä, että työsuoritteita on paljon ja omaa työnseurantaa monissa paikoin vielä harjoitellaan. **Alalla vallitsee kuitenkin selvästi kehityshaluinen ja vas-tapuolta ymmärtävä henki.** Avointa keskustelua kaivattiin näistä epäkohdista ja niiden kehittämistä sekä palveluntarjoajien että verkkoyhtiöiden puolella.

Useassa haastattelussa ja toimialan seminaareissa keskusteltiin paljon kumppanuu-desta, jota ei toimialalla luvun 2.4.3. tarkoittamassa muodossa esiinny. Tällä hetkellä toimialan palveluverkostosuhteet sijoittuvat lähinnä kilpailutussuuntautuneiden suhteiden kategoriaan. **Toimialalla seuraava vaihe näissä markkinaehtoisissa suhteissa näyttäisi olevan tiiviimpien liikesuhteiden ja yhteisten toimintaprosessien ja näitä tukevien rakenteiden kehittäminen, jotta tavarakaupan tai tavaravetoisten tuot-teiden ostamisesta ja myymisestä voidaan aidosti siirtyä palveluliiketoimintaan.** Tällaista kehitystä on jo osin tapahtunut, kun laajempia suunnittelutoimintoja ja KVR-

urakointia on siirretty palveluntarjoajien vastuulle. Jotta voisi tapahtua siirtymä pienten kenttätoimintaa vastaavien yksiköiden ostamisesta ensiksi laajempiin tuotekokonaisuuksiin, jossa kaupankäyntituotteet eivät vastaa enää pikkutarkasti yksittäisiä teknisiä työsuoritteita, ja sen jälkeen edelleen laajempien kokonaisuuksien toimittamiseen KVR-ympäristössä, ja ehkä tulevaisuudessa osin isännöintimallissa, edellyttää tämä väistämättä yhtiöiden välisen henkisen (sosiaalisen) etäisyyden (arvot, asenteet, uskomukset) ja fyysisen (rakenteellisen) etäisyyden (tietojärjestelmät, toimintojen rajapinnat) pienentämistä ja keskinäisen riippuvuuden kasvattamista. Tällöin ulkoisen toiminnan markkinaehtoisuuden (puhtaan hintavetoisuuden) on muututtava, koska palvelutuotantoprosessi ja sitä tukeva suhteen tekninen infrastruktuuri ja sosiaalinen infrastruktuuri kehittyvät yhä monimutkaisemmiksi. **Tällaisessa tilanteessa markkinoiden toimintaa ja palveluntarjontaa arvioidessa potentiaalisten tarjoajien määrän ja suoritteiden hinnan sijasta arviointikriteereinä ovat näiden palvelujen turvattu saanti pitkällä aikavälillä ja palvelujen vaikuttavuus.** Investointien kohdalla vaikuttavuutta voidaan arvioida laajasti investointia edeltävän suunnittelun, investoinnin ja investoinnin koko elinkaaren kuluihin ja tuottoihin. Toisaalta pienemmissä asiakaspalvelutöissä on kokonaisuuden kannalta järkevintä, että jonkun toiminnon suorittamiseksi ei asiakkaan pihassa käy kolmea eri palveluntarjoajayhtiön autoa, olkoonkin kukin näistä halvin samasta kokonaisuudesta eriytetyssä tuotteessa.

Tällainen kehitys edellyttää kuitenkin muutoksia sekä verkkoyhtiöissä että palveluntarjoajissa. Palveluntarjoajien pitää ratkaista nykyisten palveluntarjoajasuhteiden lyhyen tähtäimen kapasiteetti- ja laatuongelmat ja kehittää omia prosesseja (prosessien tuotteistaminen ja dokumentointi, laatuvirheiden ehkäisy, oma työnohjaus ja tarkastus, uusien toimintatapojen omaksuminen) ja *kaupallista/strategista osaamista* (mihin toimintoihin keskitytään, miten resursseja ja kyvykkyyksiä kehitetään, miten omaa kulurakennetta optimoidaan ja millä hinnalla palveluita myydään). Vaikka toimialan kehittymiseen on verkkoyhtiöillä palveluntarjoajia suurempi vaikutus, on palveluntarjoajapuolen kehitys toimialan luonteen muuttumiseksi tärkeää. **Uusien innovatiivisten toimintamallien myymisellä voi myös toimintaa muuttaa ja kääntäen niitä on vaikea ostaa, jos niitä ei ole.**

Verkkoyhtiöpuolella koko palvelutuotantosektorin kehityksen voi tyrehdyttää kokonaismarkkinan hidas avautuminen. Sisäisessä palveluntarjoajamallissa toimivien yhtiöiden ulkoistamis päätöksiin vaikuttavat kuitenkin monet muut kuin puhtaasti liiketaloudelliset asiat. Mikäli ulkoisen palvelutuotantosektorin käyttö jää muutamien isojen toimijoiden varaan, voi koko palvelumarkkinan olemassaolo pidemmällä aikavälillä vaarantua; koko alaa palveleva muutos jää tapahtumatta tai tapahtuu niin hitaasti, että ulkoisissa palvelutuotantosuhteissa oleva potentiaali uusien toimintatapojen, prosessien ja työkalujen kehittämiseksi hidastuu, ja toimintaa varjostavat alikehittynyt laatu ja kaupankäynti hintavetoisesti yksikkötuotteilla. Lyhyellä aikavälillä sijoitettu pääoma ja sen

hankala siirtäminen muihin toimintoihin pitää palvelumarkkinat pystyssä, mutta pidemmällä aikavälillä pääoma hakeutuu parhaan tuoton kohteisiin, jollaiseksi sähköverkon rakentaminen ja kunnossapito eivät välttämättä lukeudu, ellei toiminta kehity ja elleivät markkinat laajene.

Toisaalta ulkoistetussa toimintamallissa jo toimivilta verkkoyhtiöiltä vaaditaan uskallusta ja innovatiivisuutta etsiä ja määritellä yhdessä palveluntarjoajien kanssa sellaiset toiminnan reunaehdot ja toteutustavat, että **yksittäisten tuotteiden kaupankäynnin sijaan toiminnan kehittymistä pidemmällä aikavälillä ruokkivat hankintakokonaisuudet ja mittarit saadaan luotua**. Jo nyt on näköpiirissä selkeitä pyrkimyksiä ja toimenpiteitä tällaiseen toimintamalliin hiljattaisesta siirtymisestä tai sen pilotoinnista useammissa verkkoyhtiöissä. Toimintaa nopeuttaisi, jos verkkoyhtiöt koordinoisivat yhteisesti kehityspyrkimyksiään siinä määrin kun se yhtiöiden ja henkilösuhteiden puitteissa on mahdollista. Nykytoiminnan eroista ja eri toimintatapojen järjestyksestä esimerkiksi KVR-rakentamisessa onkin jo käyty keskusteluja yhtiöiden välillä hyvin pienten yksityiskohtien tarkkuudella töiden järjestyksestä toteutustavasta ja töiden aikataulujen organisoinnista. Oman lisäkerroksen toiminnan kehittymiseen tuo uusien teknologioiden tuleminen osaksi verkkoliiketoimintaa, jolloin älykkäiden, tieto- ja viestintäteknologiaan pohjautuvien ratkaisujen osuus tulevaisuudessa kasvaa. Tällöin palvelusektorin kanssa tapahtuva yhteistoiminta väistämättä lisääntyy, ja kokonaisuuteen tulee mukaan uusia toimintoja ja toimijoita, joita perinteisessä verkonrakentamisessa ja kunnossapitotoiminnoissa ei ole aikaisemmin ollut.

5.1.2 *Miten palveluntuottajaverkostoja hallitaan ja ohjataan toimitusketjuissa?*

Palveluntuottajaverkostojen ja -suhteiden johtamisen kannalta oleellinen kysymys on **palveluprosessin sisällön (se mitä palvelukokonaisuuksia tuotetaan) ja palvelutuotantoprosessiin linkittyvien tekijöiden keskinäisen yhteensopivuuden löytäminen**. Tämä tarkoittaa palveluntuotantoa suhteessa *makroympäristöön* (vuodenaikojen vaihtuminen, kehittyvät teknologiat, muuttuvat asiakastarpeet, poliittinen ja lainsäädännöllinen toimintaympäristö), *osapuolten tavoitteisiin*, *muihin liiketoimintasuhteisiin* ja *suhde-teen infrastruktuuriin* (rakenteellinen ja sosiaalinen sidos). Kaksi tähän liittyvää suhdejohtamisen prosessia ovat *koordinointi* ja *sopeuttaminen*. Koordinointi viittaa muutokseen palvelutarjooman sisällössä (kuka tekee, mitä ja milloin), eli mitä asioita palvelutuotantoprosessissa osapuolten välillä vaihdetaan ja mitä asioita verkkoyhtiö tekee esimerkiksi itse tai hankkii muiden liikesuhteiden kautta. Kun palvelukokonaisuuksia siirretään palveluntarjoajien hoidettavaksi, ovat vastuukysymys ja osapuolten tekemiset muutostilanteessa. Tehokkuuteen pääsemiseksi palveluprosessin tulee olla yhteensopiva edellä kuvattuihin palveluprosessiin vaikuttavien tekijöiden kanssa. Myös toimintojen

rajojen tulee olla selvät ilman turhia päällekkäisyyksiä verkkoyhtiön itse tuottamien kokonaisuuksien ja ulkoa ostamien kokonaisuuksien välillä ja toisaalta ilman turhia päällekkäisyyksiä useammalta palveluntarjoajalta ostettujen kokonaisuuksien tai toimintojen välillä.

Palvelusisältöjen muutoksilla (koordinoinnilla) voidaan palveluprosessin tehokkuutta eli yhteensopivuutta palveluprosessiin linkittyviin tekijöihin lisätä. Esimerkiksi palveluntarjoajalle hankaluuksia aiheuttavaa kausivaihtelua voidaan tasata ohjaamalla palveluntarjoajalle sellaisia töitä (esimerkiksi suunnittelua ja huoltoa), joita voidaan tehdä routa-aikana. Myös laajempien palvelukokonaisuuksien määrittäminen palveluntarjoajan vastuulle voi lisätä palvelutuotantoprosessin yhteensopivuutta molempien osapuolien tavoitteiden kanssa. Tällaisella työnjaon ja tilaus-toimitusmallin muutoksella voidaan päästä verkkoyhtiön näkökulmasta parempaan palveluiden laatuun ja palvelusta saatavaan kokonaisvaikutukseen verkkoyhtiön liiketoiminnassa. Vastaavasti työnjaon ja tilaus-toimitusmallin muutokset voivat palveluntarjoajan näkökulmasta johtaa parempaan palvelutoiminnasta saatavaan kompensaatioon ja kustannustehokkuuteen.

Seuraavana askeleena palveluntarjoajasuhteissa tulisi ennakoluulottomasti miettiä koko toiminnan arvoketjua, eli mikä on se loppuasiakkaalle tuotettu arvo prosessin missäkin vaiheessa yhtiöiden sisällä ja yhtiöiden välillä, ja miten vastuut näiden arvoprosessien suhteen määrittyvät. Arvonäkökohdasta tarkasteltuna nykyisiä tekemisiä voi kriittisesti pohtia yksittäisissä suhteissa ja laajemmin toimialalla totuttuihin tapoihin. Esimerkiksi isommissa verkkoyhtiöissä sisäisten toimintojen kuvaaminen ja eri toimintojen väliset linkit auttavat ratkaisemaan sisäisiä ristiriitatilanteita, joissa palveluntarjoaja voi olla pelinappulana yrittäessään palvella verkkoyhtiön sisällä useamman eri tilaajan risteäviä intressejä (jokin asiakaspalvelutyö kesken suuren investoinnin kriittistä työvaihetta).

Toimialatasolla ulkoiset palveluntarjoajasuhteet ja sähköinen tiedonvälitys mahdollistavat toimialatasoisia prosessiuudistuksia, kun totuttuja tekemisen käytäntöjä katsotaan uudesta näkökulmasta. Prosessien ja koko toimialan kehittymistä vauhdittaisi, mikäli näissä asioissa tehtäisiin yhteistyötä yksilöiden, yhtiöiden ja liittojen välillä ja uskallettaisiin avoimesti kyseenalaistaa vanhaa tekemisen kulttuuria liittyen sekä prosessin toiminnalliseen että tekniseen toteutustapaan ja verkon optimaaliseen arkkitehtuuriin huomioiden verkon elinkaari ja eri komponenttien osuuden vaikutus tähän (esimerkiksi mikä on jakokaappien merkitys eletäessä nykyisen verkkorakenteen ja olemassa olevien paikannuslaitteiden maailmassa). Tässä suhteessa ehkä jokaisella osapuolella voisi olla itsetutkiskelun paikka: **yhteisen hyvän toteutumisen kannalta jonkinlaista henkilötason ”egosäätöä” varmasti tarvitaan, jotta löydetään yleisiä, yhteisiä toimintamalleja, joita voitaisiin yhtiökohtaisesti oman toiminnan erityispiirteet huomioiden soveltaa.** Tällainen prosessien muokkaus nykypäivän lähtökohdista antaa myös

toiminnan kehittämiseksi yhdet raamit, joita voidaan yhdistää yhtiöiden välisiin sopimuksiin, joissa palveluprosessin osa-alueet ja vastuut tarkemmin kuvataan.

Vastuiden ja roolien tehokkaan jakamisen tueksi tarvitaan sopeuttamista, eli muutoksia palvelusuhteeseen vaikuttavissa tekijöissä (palveluntarjoajan organisaatio, toimijaverkosto ja tavoitteet, verkkoyhtiön organisaatio, toimijaverkosto ja tavoitteet, ja palvelusuhteen infrastruktuuri) vastaamaan ja tukemaan paremmin palveluntuotantoa. Käytännön esimerkkeinä tämä voisi tarkoittaa koulutusta molempien osapuolien henkilöstössä, investointeja uusien työtapojen kehittämiseen, koneiden ja laitteiden hankintaa (organisaatioiden kehittäminen), verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan väliseen suhteeseen vaikuttavien muiden verkostotoimijoiden, vaikkapa maanrakentajien, Ely-keskusten, kuntien, puhelinoperaattorien, hallittua johtamista ja suhteiden kehittämistä näiden kanssa palveluntuotannon lähtökohtia ajatellen (toimijaverkosto), suhteen osapuolten välisten ristiriitaisuuksien kartoittamista ja keskustelemista ja pitkän aikavälin yhteisten tavoitteiden asettamista (tavoitteet) ja yhteisten tietojärjestelmien, tilaus-toimitusprosessien, palaverikäytäntöjen, toimivien sopimusten ja toiminnan arviointijärjestelmien luomista vastavuoroisuutta ja luottamusta rakentavasti (palvelusuhteen infrastruktuuri), jotka kaikki yhdessä luovat toiminnan viitekehyksen ja vaikuttavat palveluntuotannon tehokkuuteen.

Verkkoyhtiön ja sähköurakoitsijan välinen palveluntoimittajasuhde on saanut suurimman osan huomiosta puhuttaessa palvelusuhteiden johtamisesta. Toimialan kokonaisuutta katsoen merkittävässä roolissa ovat myös suhteet muiden sellaisten sidosryhmien välillä (kunnat, Ely-keskus, teleoperaattorit, oppilaitokset, valtiovalta), jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti palvelusuhteeseen ja sen toimintaympäristöön. Laajemmalla tasolla esimerkiksi siirtymä ulkoistettuun toimintamalliin lisää toimialaliittojen merkitystä ja työskärsä olla aktiivisesti yhdessä vaikuttamassa eri sidosryhmäsuhteiden kautta toimialan suotuiseseen kehitykseen. Vastaavasti yksittäisten palveluntarjoajien ja palvelusuhteiden näkökulmasta palveluntarjoajan alihankkijoiden systemaattinen johtaminen on vielä kehitysasteella. Maakaapeloinnin yleistyessä maanrakennusurakoitsijat ja maanrakennuksen työpanos/kustannus (noin 40 %) ja materiaalikustannus (40 %) ylittävät selvästi sähköteknisen palveluntuotannon osuuden (20 %) verkonrakentamisen kokonaiskustannuksista. Konkreettisesti puutteet alihankintasuhdeiden johtamisosaamisessa ja systematiikassa näkyvät esimerkiksi sähköteknisten palveluntuottajien maanrakentajilta saamista hinnoissa. **Samaan aikaan palveluntarjoajat puhuvat tiukoilla olemisesta ja moittivat verkkoyhtiöitä ahneudesta, vaikka omaan taloudelliseen tilanteeseen ja saataviin katteisiin pystyttäisiin myös itse huomattavasti vaikuttamaan systemaattisella omien alihankintasuhdeiden johtamisella.**

5.1.3 *Miten erityyppisissä suhteissa toimitaan, ja miten osapuolet kokevat keskinäisen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja saavutetut tulokset?*

Kokonaisuudessaan verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteet toimivat alalla melko hyvin. Yhtiökohtaisia eroja löytyy paljon, mutta markkinoiden kehitysvaiheen huomioiden kokonaisuus ei vaikuta mitenkään erityisen huolestuttavalta. Ulkoistetuissa suhteissa toimivat verkkoyhtiöt ovat saaneet selkeitä kustannussäästöjä näiden palveluntarjoajasuhteiden kautta verrattuna aiempaan omaan sisäiseen tekemiseen. Tämä kuvastaa selvää toimintatapojen muutosta verkkopalveluiden tuottamisessa, ja sinällään muutoksen läpivienti on onnistunut verkkoyhtiöiden ostotoiminnan ja palveluntarjoajan työtapojen kehittymisen kautta. Koska palveluiden ostamisessa ja toimittamisessa on päästy jo hyvään vauhtiin, on mahdollista kriittisesti arvioida tähänastista toimintaa ja kehittää sitä eteenpäin.

Tällä hetkellä verkkoyhtiöissä palveluntarjoajayhtiöitä ei ollut juurikaan kategorisoitu suhteen taktisuuden tai strategisuuden mukaan. Lähinnä vuosisopimusurakoitsijoita kilpailutettiin ja kohdeltiin kaikkia samalla tavoin yrityksen verkkoyhtiökohtaisesta liikevaihdosta tai koosta riippumatta. **Siirtyminen alalla yhä enemmän laajempien palvelukokonaisuuksien ostamiseen yhteisten tavoitteiden ohjaamana muuttaa liiketoiminnan rakennetta ja pakottaa verkkoyhtiöt johtamaan näitä kumppanuusperusteisia palveluntarjoajasuhteita yhä räätälöidymmin yhtiö- ja toimintokohtaisesti.** Tämä on edellytys kokonaistehokkaalle toiminnalle, jossa yhteistyö lisääntyy ja tarve hallitulle vuorovaikutukselle yhtiöiden välillä kasvaa. Toisaalta eritasoisia palvelutoimittajasuhteita tulee varmasti aina olemaan perustelluista syistä. **Kaikki liiketoiminnan suhteet ja osa-alueet eivät tule olemaan syviä kumppanuuksia, vaan taktiset suhteet, joissa kilpailutetaan pääasiassa vakioitujen tuotteiden hinnoilla ja ostetaan ja myydään ilman toimintojen kiinteää yhteenlinkittymistä toisiinsa, ovat jossain määrin osana toiminnassa.** Tällöin näiden suhteiden tehokkaan johtamisen ja kilpailuttamisen täytyy perustua erilaisiin elementteihin, kuin mihin kumppanisuhteiden johtaminen ja kilpailuttaminen perustuu.

Molemmissa tapauksissa suhteiden toimivuus perustuu palveluprosessin ja sitä ympäröivien elementtien yhteensopivuuteen. Kuten edellä esitettiin, on liikesuhteen sosiaalinen sidos (esim. luottamus) yleisesti ottaen alikehittynyt toimialalla. Alikehittynyttä sosiaalista sidosta paikataan suhteen teknisellä sidoksella (esim. tiukoilla sopimuksilla), joka nykyisessä tilanteessa ylikorostuu ja lisää vastakkainasettelun kokemusta ja osapuolten välisiä näkemyseroja. **Suhteen sosiaalinen ja rakenteellinen sidos muodostavat liikesuhteen infrastruktuurin ja määrittävät paljolti sen, miten palveluntuotanto toimii.** Toisaalta suhteen infrastruktuuri on osin seurausta toimimattomasta palveluntuotannosta: resurssi- ja laatuongelmista, pitämättömistä toimitusajoista ja virheellisestä laskutuksesta. Kun toiminnan laatu ei ole kunnossa, ei infrastruktuuri kehity, mutta toi-

saalta laadukas toiminta voi aikaansaada muutoksen ja edesauttaa infrastruktuurin kehittymistä. Kun infrastruktuuri kehittyy, suhteen molempien osapuolien on helpompi muuttaa omaa käyttäytymistään: palveluntarjoajien investointi- ja kehityshalukkuus kasvavat ja toisaalta verkkoyhtiöiden on mahdollista antaa laajempia kokonaisuuksia ja vastuita palveluntarjoajille. Tästä aiheutuu parhaimmillaan voimakas positiivinen kehä.

Nykyisellään suhteen tekninen sidos tukee vakioitujen yksikkötuotteiden ostamista ja myymistä pääasiassa hintaorientoituneesti. Tämä ei johdu pelkästään verkkoyhtiöiden ostotoiminnasta vaan myös palveluntarjoajien halusta käydä kauppaa näillä vakioituilla tuotteilla. Toki yhtiökohtaisia eroja löytyy, mutta yllättävän vähän palveluntarjoajat kyseenalaistivat nykytoimintamuotoa vakioitujen yksiköiden ja näiden hintakilpailuttamisen kautta, vaikka asiaa heiltä suoraan kysyttiin. Joissakin tapauksissa verkkoyhtiöiden pyrkimys tuotteiden määrän pienentämiseen herätti jopa närkästystä, koska oma kustannusseuranta ja alihankintaketjun ohjaus olivat yhteyksissä näihin tuotteisiin. Tämä on ristiriidassa kumppanuussuhteen vaikuttavuutta ideaalisesti tukevan infrastruktuurin kanssa, joka edellyttää uudenlaista toiminnan ohjausta ja molempien osapuolten kiinteää osallistumista. **Kaupankäynnin sijasta huomio tulisi kiinnittyä tuotettuun arvoon ja vaikuttavuuteen koko toimintaketjua ajatellen, ja ”minä-näkökulman” sijasta pitäisi päästä ”me-näkökulmaan”.** Kumppanisuhteessa saavutetut tulokset paranevat vain silloin, jos yhteisesti sovitut tulokset ja toimintojen kokonaisoptimointi niiden toteutumisiksi halvan yksikköhinnan sijasta on keskeisin suhdetoiminnan tavoite ja toiminnan infrastruktuurin perusta. **Kustannustehokas toiminta, käytännössä kokonaiskustannukset huomioiden halpa hinta ja parempi laatu, tulevat tällaisen toiminnan oheistuotteena.** Mikäli tällaisia asioita ei osata huomioida vaan toiminnan lähtökohta on osaoptimointi (ts. oman sisääntulevan rahavirran maksimointi ja uloslähtevän rahavirran minimointi), ei kumppanuussuhde tule toimimaan vaan tuloksena on **sekava kokonaisuus**, jossa puhutaan kumppanuudesta ja pyritään toimimaan markkinaehtoisesti standardituotteiden ja näiden hintakilpailutuksen maailmassa.

Toiminnan kokonaistehostuminen vaatii panostuksia molemmilta osapuolilta. **Verkkoyhtiöiden pitää määritellä pidemmällä aikavälillä, mitä toimintoja se hankkii ulkoiselta palvelusektorilta ja mitä toiminnallisuuksia verkkoyhtiö kussakin toiminnossa painottaa eniten.** Kokonaisuudessaan suurin osa palvelusuhteissa vaihdetuista tuotteista ovat verkkoyhtiölle hyvin strategisia johtuen niiden suuresta ostovoimasta ja vaikutuksesta verkon toimintaan. Tällöin hankinnan ja suhdetoiminnan johtaminen on erittäin tärkeä liiketoiminnan osa-alue. **Palveluntarjoajien tulee vastaavasti määritellä, mihinkä toimintoihin palveluntarjoaja keskittyy ja miten näiden valittujen toimintojen ympärille luodaan kilpailukykyinen toimintamalli.**

Avoin vuorovaikutus osapuolten välillä on edellytys, jotta nämä osapuolten kaksi eri maailmaa saadaan parhaiten yhdistettyä: löydetään yhteiset tavoitteet, ymmärretään

omat roolit ja vastuut, määritellään ne toimintatavat, jotka parhaiten tukevat toisiaan saman palvelukokonaisuuden sisällä ja toisaalta eri palvelukokonaisuuksien välillä ja luodaan yhteisesti reunaehdot tällaiselle toiminnalle (mitä resursseja ja osaamista tarvitaan kummallakin puolella, mistä nämä hankitaan ja miten niitä jatkossa kehitetään).

5.1.4 *Voisivatko muiden alojen hyvät toimintatavat olla siirrettävissä energiatoimialalle?*

Pääluvussa 4 on esitetty kaksi benchmark-kuvausta. Ensimmäisenä benchmark-tapauksena olevan STX Finlandin verkoston johtaminen perustuu pääosin **kovaan hintakilpailutukseen ja kustannusten minimointiin**. Toisena benchmark-tapauksena olevan Firan toiminta perustuu miltei päinvastaiseen toimintafilosofiaan, jossa suhdetoimintatavien johtaminen perustuu **tuloksen tekemiseen sitoutumisen, luottamuksen ja vastavuoroisuuden hengessä**.

Sekä näiden benchmark-tapausten että energiatoimialalla tehtyjen haastattelujen perusteella energiatoimialalla palveluverkostojen johtamista olisi syytä kehittää nykyistä yhteistoiminnallisempaan suuntaan. Vaikka verkkoyhtiöt ovat julkisen hankinnan piirissä, voidaan hankintakriteerejä uusimalla pyrkiä rakentamaan yhteistoiminnallisuuteen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa kokonaistehokasta toimintaa, jossa sekä rakenteellinen että sosiaalinen sidoksisuus osapuolten välillä on korkealla tasolla. **Tällainen toiminnan kulttuuri palvelee sekä hintakilpailutukseen että syvempään yhteistoiminnallisuuteen perustuvien suhteiden johtamista**. Esimerkiksi Firan toiminta perustuu juuri tällaisen tietoisesti yhteistoiminnallisuuden lisäämiseen siten, että ostaja ja myyjä eivät toimi pelkästään omassa, suljetussa toiminnan viitekehyksessään, vaan yhteisten tavoitteiden ja prosessien tehokas johtaminen saavutetaan yhteisen toiminnan viitekehyksen jatkuvalla kehittämisellä.

5.1.5 *Mitkä tekijät edistävät tai estävät palvelutoimittajasuhteiden toimivuutta? Miten erityyppisiä suhteita olisi johdettava tehokkaasti niin, että taataan hyvä tekninen ja toiminnallinen laatutaso ja osapuolten tyytyväisyys?*

Palvelutoimittajasuhteiden toimivuutta voidaan tarkastella suhteessa molempien osapuolien päämääriin, ts. missä määrin palvelusuhteen lopputulemat verkkoyhtiölle (laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut) ja palveluntarjoajalle (rahallinen ja muu palvelutoiminnasta saatava kompensatio) ovat tasapainossa näiden osapuolten palvelusuhteelle asettamiin tavoitteisiin. Verkkoyhtiön näkökulmasta tekemisen laatua ja volyymia tulee kehittää, jotta palvelusektori pystyy vastaamaan nykyisiin urakkapyyntöihin ja

myös tulevaisuudessa kasvaviin verkkoyhtiöiden palvelutarpeisiin. Tulevaisuuden kasvu johtuu lisääntyneestä ulkoisesta toiminnasta, kun verkkoyhtiöt ulkoistavat laajemmin toimintojaan, ja toisaalta verkkoon tehtävien huoltojen ja investointien määrän kasvusta. Palveluntarjoajan näkökulmasta vastaavasti palvelutuotannosta saatava kompensaatio tulee olla sillä tasolla, että se mahdollistaa elinkelpoisen liiketoiminnan ja laadukkaiden palveluiden tuottamisen.

Verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajien tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen palvelutuotantosuhteissa ja meneillään olevaan kulttuurinmuutokseen, jossa sisäisestä toiminnasta siirrytään ostamaan palveluita ulkoisilta markkinoilta, pelkistyy suurin kysymys toimialan palvelusuhteiden toimivuudesta. Jotta palvelutuotannon ulkoistamisella tavoitellut hyödyt saavutettaisiin, on yhtenä leimallisena piirteenä markkinaehtoisen palvelusektorin kehityksessä tavoiteltu toiminnan tehokkuuden kasvu. Tällaisessa ympäristössä molempien osapuolien resurssien sopeuttaminen ja tehokas käyttö tehokkaan palvelutuotannon mahdollistamiseksi korostuvat.

Koko urakointimarkkinan syntyminen on seurausta verkkoyhtiöiden kyvykkyydestä ensin tunnistaa oman liiketoiminnan ydinalueet ja kyvykkyydestä ulkoistaa ydinalueiden ulkopuolinen rakennus ja kunnossapitotoiminta. Tämä muutos on myös aiheuttanut **uusien kyvykkyyksien ja resurssien kehittämisen tarpeen.** Esimerkiksi verkkoyhtiöiden on pitänyt pystyttää järjestelmiä palveluntarjoajien kanssa toimimiseksi (kilpailutuskäytännöt, tilausjärjestelmät, sopimukset, toiminnan ja laadun seuranta) ja kehittää uudenlaista osaamista (liikesuhteessa toimimisen perusprosessit ja toiminnot, kaupallinen osaaminen). Osittain tältä osin oppimisprosessi on edelleen käynnissä ja toimintatapoja uudessa tilanteessa toimimiseksi vielä harjoitellaan ja yhdenmukaistetaan yhtiöiden sisällä. Vaikka yhtiötasoisessa toiminnassa tuskin on verkkoyhtiöitä, jotka pyrkivät valankäytöllä saamaan palveluntarjoajan ahtaalle, henkilötasolla tällaista kuitenkin tapahtuu. Ongelmia palveluntarjoajalle voi aiheuttaa tietoisesti tai tiedostamattaan esimerkiksi omalla tilauskäyttäytymisellään: tilausten viivästyttäminen tai epärealistisella aikataululla tilaaminen saa sähköpalveluntarjoajan muistuttamaan enemmän palolaitosta kuin pitkän elinkaaren sähköverkoston ylläpitämiseen ja rakentamiseen erikoistunutta asiantuntijayhtiötä.

Yhtäläillä henkilötason toiminnassa tulee toimia yhtiöiden välillä tehdyn sopimuksen mukaisesti. Kilpailutuksen ja palveluntarjoajan luottamuksen voi nopeasti vesittää tilaamalla töitä epämääräisillä perusteilla muilta kuin tarjouskilpailun ja sopimuksen voitaneelta yhtiöltä. **Palveluntarjoaja- ja verkkoyhtiön rajapintahenkilöstö on tässä mielessä hyvin keskeinen palvelusuhteen toimivuuteen vaikuttava tekijä.** Toisaalta haastatteluissa myös tuli hyvin esille, miten laajakatseiset henkilöt tässä rajapinnassa hyvin ymmärtävät, että jossain tilanteessa oman yhtiön kokonaisedun mukaista on toimia kyseisessä tilanteessa omaa yhtiötä vastaan ja vastapuolen edun mukaisesti. Kentän toimivuus on hyvin keskeistä, koska jokainen yksittäinen kenttätö toiminto voi monista

syistä poiketa oleellisesti toisistaan, jolloin tekemisten ja tilanteiden yhteismitallistaminen voi olla hankalaa. Tämä vaatii verkkoyhtiöltä hajautettua päätöksentekoa ja yksilöiden valtuutusta tehdä ratkaisut lähellä käytännön toimintoja ja toisaalta työnjohdolta ja yritysten keskijohdolta valmiuksia tukea ja ratkaista kentällä syntyneitä ongelmia, jotta nämä eivät häiritse tuotantotoimintaa.

Jakeluverkon rakentamisen ja kunnossapitotoimintojen luonne asettaa haasteita palveluntarjoajan resurssien ja kyvykkyyksien johtamiselle. Kentällä tapahtuva kulkeminen suhteellisen laajalla alueella ja osittain lyhyellä varoitusaajalla tapahtuviin tarpeisiin, kuten viankorjuuseen ja liittymärakentamiseen, reagoiminen edellyttää erilaista resurssien laajuuden ja käytön suunnittelua kuin esimerkiksi tehdasympäristössä tapahtuva tuotantotoiminta. Palveluntarjoajan operatiivinen toiminta ponnistaa ensisijaisesti kaikkein tärkeimmästä resurssista: kentällä toimivista asentajista ja näiden lisäksi erilaisista aineellisista ja aineettomista resursseista ja niistä kyvyistä, millä palveluntarjoaja muuttaa nämä resurssit elinkelpoiseksi liiketoiminnaksi. Kyvykkyydet voivat olla esimerkiksi kaikki se toiminta, ohjeistus ja peukalosäännöt, jotka lisäävät asentajien tehokasta työssäoloaikaa suhteessa kokonaistyöaikaan. Kyvykkyydet voivat olla myös erilaisia yrityksen laajempia toimintasuunnitelmia ja käytäntöjä, jolla resurssit sopeutetaan valitsemaan kysyntätilanteeseen.

Kuten verkkoyhtiöt myös palveluntarjoajat tarvitsevat erilaisia resursseja ja osaamista liiketoiminnan pyörittämiseksi liikesuhdekontekstissa. Ulkoisessa suhteessa tilaus-toimitusjärjestelmä ja yhtiöiden eriytyneisyys toisistaan jo pelkästään muuttavat toiminnan luonnetta ja rakennetta. Toisaalta toiminnan luonteen ja rakenteen muutokseen on asetettu selkeä tehostamistavoite, jotta ulkoistuksella tavoiteltavat hyödyt voidaan saavuttaa molempien osapuolten kannalta. Karkeasti pitkällä aikavälillä tämä tarkoittaa, että palveluntarjoajien pitää pystyä toimittamaan nykyiseen verrattuna parempaa laatua alhaisemmin kustannuksin, koska tämänhetkiset työtavat ja tekemisen kulttuuri eivät ole maksimaalisen tehokkaita verrattuna siihen potentiaaliin, johon parhaillaan tehokkaammilla toiminnan rakenteilla palveluntarjoajan organisaatiossa (työnohjaus, tekemisen kulttuuri) voidaan päästä.

Ulkoistuksesta aiheutuvien uusien resurssien ja kyvykkyyksien kehitysprosessi vaatii hallittua johtamista molempien osapuolien tavoitteet huomioiden. Yhteistyötä tässä asiassa tarvitaan, kuten myös tavoitteiden määrittämistä pidemmällä aikavälillä, koska osapuolten resurssit ja kyvykkyydet ja toiminnan kulttuuri ja asenteet eivät kehity hetkessä vaan ovat enemmänkin vakioita lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi muutokset yksilötason asenteissa sekä verkkoyhtiöissä että palveluntarjoajissa tapahtuvat hitaasti. Toisaalta esimerkiksi palveluntarjoajat ovat jossain määrin ristiriitaisessa tilanteessa kehittämispaineen ja toisaalta henkilöstön hyvinvoinnin ja motivoinnin välisessä kuilussa. Palveluntarjoajaorganisaatiot ja heidän henkilöstönsä ovat pitkälti peruja verkkoyhtiöiden sisäisestä toiminnasta eriytetyistä yksiköistä ja yksilöistä, ja uuden toimintakulttuu-

rin istuttaminen toimintaan kestää aikansa, ja joillekin yksilöille tämä muutos voi olla mahdoton (sama pätee myös verkkoyhtiöiden yksilöiden muuttuneissa työtehtävissä). Toiminnan paikallisuuden vuoksi palveluntarjoajat ovat hyvin riippuvaisia henkilöstöstään, varsinkin kun alalla on tekijöistä pulaa. Jos yhtiöllä menee huonosti, voi periaatteessa käydä niin, että samat henkilöt jatkavat töitä alueelle tulevan toisen yhtiön palveluksessa. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen taas ovat edellytys laadukkaaseen toimintaan, esimerkiksi riittävään varallaoloon ja vikatöiden tehokkaaseen hoitoon.

Yksi merkittävimmistä tutkimuksessa esiin nousseista haasteista on palveluntarjoajapuolen resurssien riittävyys, ts. palveluyritysten kyky tarjota, suunnitella ja toteuttaa työkohteita sesonkiaikana ja pidemmällä aikavälillä pystyä hoitamaan yhä suurempia palvelukokonaisuuksia ja vastata toimialan suurempaan kokonaiskysyntään. **Ongelmaa pystytään paljolti lievittämään osapuolien paremmalla keskinäisellä vuorovaikutuksella ja avoimuudella**; yhteisellä tulevan työkanan suunnittelulla ja muutaman vuoden päähän ulottuvalla karkealla suunnittelulla koskien tilauskanan kehittymistä ja palveluntarjoajalta tämän hoitamiseksi vaadittavaa resurssia ja osaamista (esimerkiksi suunnitteluosaaminen, dokumentointi). Palvelualaa ajatellen molempien osapuolien etuna on myös alan houkuttelevuuden lisääminen ja työvoiman kouluttaminen ja saaminen alalle. Eräässä verkkoyhtiössä esitettiin ajatus, että verkkoyhtiö voisi maksaa kuuden kuukauden palkan palveluntarjoajan kautta verkkoyhtiön töihin tulevalle uudelle sähköteknisen koulutuksen saaneelle asentajalle.

Palveluntarjoajan ja verkkoyhtiöiden sisäisten rakenteiden ja prosessien lisäksi palvelutoimittajasuhde ja sen sisältö ovat lopulta ehkä kaikkein oleellisimpia toiminnan tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. **Palvelutoimittajasuhteisiin liittyvät haasteet olivat pääosin joko vuorovaikutukseen tai sen puutteeseen liittyviä asioita niin yhtiö- kuin yksilötasolla, ja toisaalta liikesuhteen rakenteeseen liittyviä**. Teknisestä näkökulmasta arvioiden palvelutuotannossa ei ollut suurempia ongelmia, koska molemmilla osapuolilla on vahva verkonrakentamiseen ja kunnossapitoon liittyvä tekninen osaaminen.

Merkittävänä haasteena mainittiin myös osapuolten väliset roolit ja vastuut palvelusuhteessa. Näillä viitataan laajasti sopimusvelvoitteisiin ja niiden molemminpuoliseen ymmärtämiseen ja toisaalta perusliiketoimintaan ja siihen liittyvään kehitystyöhön. **Lähtökohtaisesti ”kireitä” tai ”kohtuuttomia” sopimusehtoja pitäisi osapuolten välillä ja toimialatasolla tarkastella toiminnan muutosten kautta syntyneiden uusien roolien ja niiden mukaisten vapauksien ja vastuiden suhteen**. Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella muodostuneen käsityksen myötä palveluntarjoajien kokemus ylikorostuneista sopimussanktioista on jossain määrin ymmärrettävää. Toisaalta verkkoyhtiöiden näkökulma palveluntarjoajalle annetun laajentuneen roolin mukanaan tuoman vastuun ja mahdollisten ongelmien seuraamusten kirjaamisesta sopimukseen on

myös ymmärrettävä. Yhtiö- ja palvelutoimittajasuhdekohtaisesti eroja löytyy, mutta niiden käsitteleminen jää tämän raportin ulkopuolelle.

Toisena näkökulmana yllä olevaan teemaan liittyvät käsityserot osapuolten rooleista kehitystoiminnassa. Yhtiö- ja palvelutoimittajasuhdekohtaisia eroja löytyy taas, esimerkiksi sen suhteen, kuuluuko kehittämistyö vuosisopimukseen vai toteutetaanko erikseen sovittuja kehitysprojekteja ja sen suhteen, miten osapuolet tämän kehitystyön, sen riskit, ja siinä tuotettavien hyötyjen jakautumisen kokevat.

Laajasti toimialatasolla tilannetta pitää tarkastella erikseen pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin näkökulmasta ja toisaalta tuotettujen hyötyjen näkökulmasta (yksittäiseen suhteeseen tuotetut hyödyt ja laajemmin myös osapuolten muihin suhteisiin tuotetut hyödyt). Ulkoistetussa palvelutoiminnassa vahvasti mukana olevat verkkoyhtiöt suhtautuvat palvelutoimintaan pitkän aikavälin kehityshankkeena, jossa osin luodaan sekä kysyntää että tarjontaa palvelusektorille. Siten nämä verkkoyhtiöt luovat palveluntarjoajille tulevaisuuden markkinoita myös muiden verkkoyhtiöiden palveluntarjoajina. Tällöin kahdenvälisessä liikesuhteessa pioneerimaisesti kehitetyt asiat kehittävät palveluntarjoajan resursseja ja kyvykkyyksiä ja ovat hyödynnettävissä laajemmin palveluntarjoajan muissa liikesuhteissa pidemmällä aikavälillä. Toisaalta samalla verkkoyhtiöt palvelevat myös omia liiketaloudellisia intressejään ja saavat lyhyen tähtäimen hyötyä omaan toimintaansa palveluntarjoajan kehityshankkeista. Jossain määrin palveluntarjoajat suhtautuivat asiaan myös pidemmän aikavälin kehityshankkeena ja näkivät tämänhetkisen, osin huonokatteisen toiminnan kehityspanostuksena tulevaisuuteen. Toisaalta palveluntarjoajien päivittäistä toimintaa ohjaavat vahvasti lyhyen aikavälin kvartaalitulokset ja paikoin heikon taloudellisen tilanteen aiheuttamat ongelmat, jotka aiheuttavat riitasointua pitkän aikavälin kehitysnäkökulman kanssa.

Osapuolten väliset roolit ja vastuut ovat läheisesti kytköksissä toiminnan mittaamiseen ja arviointiin, joka puolestaan on yksi kulmakivi hyvän teknisen ja toiminnallisen laatuksen ja osapuolten tyytyväisyyden saavuttamisessa. Alalla on käytössä jossain määrin erilaisia toimittaja-arviointikäytäntöjä, mutta tuotetun tiedon systemaattinen käyttö ja siihen perustuva organisoitu toiminta on hyvin vähäistä. Toimialatasolla haasteena ja ensiarvoisen tärkeänä asiana on toiminnan mittaamisen kehittäminen yhdessä verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajien kesken. Palvelun vaikuttavuutta todentavien mittausalueiden määrittäminen yhdessä palveluntarjoajien ja verkkoyhtiöiden kesken tukee palveluntarjoajien työnohjaus- ja laatujohtajien kehittymistä ja verkkoyhtiöiden hankinnan ja palvelun vaikuttavuuslähtöisten hankintakriteerien ja hankintakokonaisuuksien kehittymistä.

Pitkällä aikavälillä tehokas ja laadukas toiminta perustuu molempien osapuolien yhteisesti sopimien päämäärien tavoitteluun keskinäisesti sovituissa rooleissa. Tällaisen yhteistyön toimivuutta pitää pystyä todentamaan mittausjärjestelmällä, jonka olisi oltava riittävän kattava, muttei liian yksityiskohtainen ja toimintaa jäykistävä tai

liiallisen valvonnan mentaliteettia korostava. Mittausjärjestelmän yhteyteen on rakennettava organisoituja vuorovaikutuskäytäntöjä (tapaamiskäytännöt, frekvenssit, organisaatiotasot ja asiakokonaisuudet), jotka tukevat saatujen mittaustuloksien viemistä käytäntöön ja joissa toisaalta arvioidaan tavoiteasetannan, toisaalta käytettyjen ohjausmekanismien (palkkiot, sanktiot, hyödyt/kustannukset) mielekkyyttä suhteessa muuttuvan liiketoiminnan (uudet teknologiat, hankitut kokonaisuudet, Smartgrid) lähtökohtiin.

Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi perinteisten kannustimien ja kilpailuttamiskäytäntöjen rinnalle tulisi innovoida uudenlaisia menetelmiä. Esimerkiksi KVR-hankkeissa regulaattorin referenssihinnan merkitys ja tätä vasten arvioitu hankkeen kokonaistaloudellisuuden arvioiminen erilaisilla verkonrakenteellisilla ratkaisuvaihtoehtoilla (esim. kaapelointi vs. ilmajohto, käytetyt komponentit suhteessa työ kustannuksiin) voisi avata uudenlaisia kannustimia kokonaistehokkaimpaan ratkaisuun pääsemisen tueksi. **Mikäli palveluntarjoaja onnistuu hankkeen aikana tuottamaan tarjotulla hinnalla verkkoyhtiölle tarjouksessa esitettyä vaihtoehtoa paremman vaihtoehdon suhteessa regulaatiohintaan, voitaisiin palveluntarjoajaa tästä jotenkin palkita.** Toinen kannustinalue voisi rakentua KAH-arvon ympärille ja palveluntarjoajan työmenetelmien ja työtapojen kehittämiseen tähän liittyen ja toisaalta myös uuden teknologian mahdollistavien ratkaisujen tuominen varallaoloon ja henkilön vapaaehtoisen varallaoloajan mittaamiseen ja tästä palkitsemiseen esimerkiksi vuositasolla. **Tällaiset palvelun vaikuttavuuden kehittymistä ohjaavat kannustimet ja kilpailuttamiskäytännöt ovat keskeisiä parempaan kokonaistehokkuuteen pääsemiseksi.**

Tällä hetkellä toimialalla kaikki yhtiöt eivät ole vielä päässeet edes tuotepohjaiseen ostamiseen, vaan toimintoja ostetaan edelleen tuntiperusteisesti. Toisaalta tuoteperusteisesta ostamisesta tulisi hallitusti siirtyä isompien palvelukokonaisuuksien ja toiminnallisuuden ostamiseen. Tämä on varmasti useamman verkkoyhtiön intresseissä ja pidemmän aikavälin tavoite. Palveluntarjoajapuolella on myös luonnollisesti tavoitteena laajempien kokonaisuuksien vaihdanta. Toimialalla kuitenkin vallitsevana käsityksenä, myös näissä asioissa edistyksellisimpien verkkoyhtiöiden suhteen, on se, että tuoteperusteinen kaupankäynti välivaiheena kokonaisvaltaisempaan palvelutuotantoon on saatava toimimaan paremmin. Pelkona on, että laajempiin kokonaisuuksiin siirtyminen nostaa kustannuksia ja tekee verkkoyhtiöt yhä riippuvaisemmiksi palveluntarjoajayhtiöistä. Ajatuksena on, että alalle täytyy saada ensin lisää toimijoita, jotta näitä kilpailuttamalla taataan kustannustehokkuus hankinnoissa. Ja mentäessä laajempiin kumppanuuksiin on ajatus edelleen tällaisen ”vaihtopenkin” mukana kuljettamisesta. **Syvämpään kumppanuuteen, toimintojen järkevään yhdistämiseen ja tehokkaampaan työnjakoon ja rooleihin pääsemiseksi perinteisestä kilpailuttamisen kulttuurista täytyy osin luopua tai kilpailuttamisen kriteeristöä täytyy muuttaa siten, että se on yhdenmukainen haluttujen päämäärien kanssa.**

5.1.6 *Miten hyvät käytännöt levitetään toimialalle, ja mitä työkaluja tarvitaan suhteiden ja verkostojen hallintaan?*

Tämän hankkeen laajana tavoitteena oli sähköverkkoyhtiöiden ja palvelutoimittajien välisiä suhteita ja verkostoja tutkimalla ja analysoimalla **luoda toimialalle ”yhteistä kieltä” ja avata sitä kautta mahdollisuuksia uuden toimintakulttuurin synnyttämiseen**. Pääluvussa 2 on esitetty hankkeeseen räätälöity tutkimusmalli (kuvio 2, s. 15). Malli kuvaa verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan suhdetta laajasti sisältäen molempien osapuolien organisaatiot, arvontuottoprosessit, tavoitteet ja toimijaverkoston ja verkkoyhtiön ja palveluntarjoajan kahdenvälisen suhteen (palveluvaihdanta, rakenteellinen ja sosiaalinen sidos, ja koordinaatio ja sopeuttaminen) ja suhteen lopputulemat (suorituskykyyn liittyvät tulokset, psykososiaaliset tulokset) ja näihin kaikkiin osatekijöihin vaikuttavan makroympäristön. Pääluvussa 3 tutkimusmallia on sovellettu verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteiden empiirisen haastattelututkimuksen jäsentämiseen. Esitetty tutkimusmalli esittää suhdejohtamisen työkaluja ja onnistuu melko hyvin jäsentämään ja osoittamaan verkkoyhtiö-palveluntarjoajasuhteissa olevat kehitysalueet. Täten malli – yhdessä luvussa 2 esitettyjen perusoletusten ja suhdetyyppien kanssa – voisi olla toimialan yhteisen kielen ”peruskielioppi”.

Liiketoimintasuhteiden maailma on hyvin monisyinen ja moniulotteinen erilaisten vaikutussuhteiden maailma, jolloin tämän raportin kaltaiset jäsennykset auttavat hahmottamaan kokonaisuutta ja järjestelmällisesti miettimään toimintaa omasta sekä vastapuolen näkökulmasta. Tämä on sinällään hyvin tärkeää, koska mitään yksiselitteistä kaiken tyyppisissä suhteissa ja tilanteissa toimivaa reseptiä ei ole, vaan liikesuhteissa onnistuminen pelkistyy yhdessä luotuihin pelisääntöihin ja viime kädessä suhteissa toimivien yksilöiden avarakatseisuuteen sekä erilaisten asioiden vaikutussuhteiden ja vastapuolen toiminnan ymmärtämiseen. **Ajatusten vauhdittamiseksi ja yhteisen keskustelun pohjaksi yhtiö- ja palveluntarjoajasuhdekohtaisissa jatkokeskusteluissa raportissa on laajasti sisällytetty ”toimialan ääntä” (pääluku 3) hankkeeseen tehdyistä 57 henkilön haastatteluista ja jäsennetysti osoitettu toimialalla koettuja ongelmakohtia ja näihin liittyviä näkökantoja.**

Toimialalla esille nousseet haasteet jakautuvat pieniin ja suuriin asioihin. Pienet asiat olivat luonteeltaan sellaisia, jotka olisivat ratkaistavissa yksilöiden välillä ja osin estetävissä mikäli toisen osapuolen kanssa osattaisiin kommunikoida ja toista osapuolta ymmärrettäisiin paremmin.

Tähän asenteeseen, et me ymmärretään, tilaaja ymmärtää toimittajan maailman ja toimittaja tilaajan maailman. Se mun mielestä sen toisen ympäristön avaaminen on helvetin tärkeä, sä et voi sitä omaa käyttäytymistä muuttaa, jos et sä ymmärrä, mitä se mitä mä nyt sanon tai teen, mitä se vaikuttaa siellä toisella puolella. Et tää on se,

et tarttis tehdä tällöinen yhteinen paketti siitä, jossa me koulutetaan toinen toisiamme.

Yhtiöiden omatoimisten keskustelujen (joiden jäsentämiseksi yhtiöt voisivat harkita ulkopuolisen, puolueettoman asiantuntijan käyttämistä) lisäksi toimialatasolla seuraava askel voisi olla laatia **sekä tilaajille että toimittajille yhteinen koulutuspaketti**. Koulutuksen tulisi kattaa palvelusuhteiden johtamisen ja palvelusuhteissa toimimisen keskeiset osa-alueet sekä verkkoyhtiöiden että palveluntarjoajien näkökulmasta. Koulutus tulisi järjestää yhteisesti samassa tilaisuudessa sekä palveluntarjoajien että verkkoyhtiöiden eri asemissa oleville keskeisesti palvelusuhteiden parissa työskenteleville henkilöille ja sopisi esimerkiksi sopimuskoulutuksen aisapariksi samaan koulutuskokonaisuuteen.

Suuret haasteet toimialalla liittyvät toimialan kehitykseen ja kulttuurinmuutokseen: vallitsevaksi toimintatavaksi on muotoutumassa ulkoistettu palveluntuotanto, jossa yhtiöiden välille on kehittymässä molemminpuolista riippuvuutta ja yhteenlinkittyviä toiminnallisuuksia ja rakenteita tukemaan isompien kokonaisuuksien vaihdantaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tehokas toiminta edellyttää pyrkimystä olosuhteisiin nähdyn oikeanlaiseen suhdetyyppiin (hintakilpailutuskeskeinen/yhteistyökeskeinen suhdetyyppi) ja tämän suhdetyypin mukaista toimintaa jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa yhtiöiden välillä. Tämänkaltaisen kehityksen vauhdittaminen on haasteellista. Se ei tapahdu yhden tai kahden päivän koulutuksella, vaan pitkäjänteisellä, vastavuoroisuutta korostavan toimintatavan kehittämällä ja avoimella toimialatasoisella tiedottamisella ja vuorovaikutuksella. Verkkoyhtiöt ovat melko erilaisia ja erilaisessa tilanteessa, ja niiden tarkasteleminen yhtenäisenä monoliittina on harhaanjohtavaa. **Koska tässäkin raportissa verkkoyhtiöitä ja palveluntarjoajia on käsitelty yleisesti toimialan tasolla, on monin paikoin jouduttu suosimaan yleiskatsauksellisuutta yksityiskohtien kustannuksella. Tästä johtuen raportti voi herättää lukijakunnassaan hyvinkin erilaisia subjektiivisia tuntemuksia, joista toivottavasti toimialalla avoimesti keskustellaan.** Tältä osin myös raportin kirjoittajakuntaan (yhteyshenkilönä Hannu Makkonen, Turun yliopisto, hannu.makkonen@utu.fi) sopii olla yhteydessä.

5.2 Palvelusuhteen johtamisen mallit osapuolten näkökulmista energiatoimialalla

Suhdejohtamisen kannalta keskeinen haaste on tasapainoilu palvelutoimittajasuhteiden yhteistoiminnallisuuden ja markkinaehtoistamisen välillä: missä määrin palvelutoimittajien kanssa on liiketoiminnan kannalta järkevää rakentaa toisiaan täydentäviä osaamisalueita, integroida toimintoja ja kehittää yhteistoiminnallisia keskinäiseen arvонуontiin

tähtääviä pysyviä vaihdantasuhteita, kun toisena ääripäänä on etäisen suhteen tai kilpailuvien suhteiden ylläpitäminen alihankkijoiden välisen avoimen kilpailun, jatkuvan paineen ja alhaisempien hintojen takaamiseksi.

Palvelujen ulkoistaminen jakeluverkkoliiketoiminnassa voidaan siis toteuttaa erityyppisin liikesuhdevaihtoehtoin, jotka vaihtelevat kilpailutussuuntautuneista kumppanuustyyppisiin suhteisiin. Alla olevassa taulukossa esitetään lyhyesti tilanteet ja tekijät, joiden kautta paljon määräytyy se, kannattaako palvelut hankkia kilpailutussuuntautuneiden vai yhteistyösuuntautuneiden suhteiden kautta (ks. Taulukko 1).

Taulukko 1 Tavoiteltavan suhdetyypin valintaan vaikuttavat tekijät

	Kilpailussuuntautunut suhde/ kustannusperusteinen ostaminen	Yhteistyösuuntautunut suhde/ vaikuttavuusperusteinen ostaminen
Palvelun piirteet	• Korkea tai matala ostofrekvenssi • Alhaiset toimittajan vaihtokustannukset (standardipalvelu) • Palvelu voi olla ostajalle tärkeä tai vähemmän tärkeä • Palvelu voidaan spesifioida tarkasti	• Korkea ostofrekvenssi /jatkuva toimitus • Korkeat toimittajan vaihtokustannukset • Palvelu ostajalle tärkeä • Palvelu sisältää paljon komponentteja ja sitä on vaikea spesifioida
Toimialan piirteet	• Toimittajayritysten toimiala fragmentoitunut • Intensiivinen kilpailu toimittajien välillä • Kilpailutussuuntautuneen toiminnan traditio vallitseva	• Sekä ostajan että myyjän toimialat keskittyneitä • Toimialalla vakaa kilpailutilanne • Yhteistyöorientoituneen toiminnan traditio toimialalla
Yritysten piirteet	• Ostajayritykset suurempia kuin myyjät • Ostajayritys suosii kilpailutusmoodia • Keskitetty hankintaorganisaatio • Ostajan ja myyjän edustajat eivät tunne hyvin toisiaan	• Yritykset samankokoisia • Molemmat organisaatiot suosivat yhteistyöorientoitunutta toimintaa • Molemmat yritykset tuntevat toisensa ja kunnioittavat toisensa osaamista • Organisaatiot ja siellä vallitsevat arvomaailmat samankaltaiset ostajan ja myyjän kesken • Ostajan ja myyjän edustajat tuntevat hyvin toisensa

Sekä kilpailutussuuntautuneessa että yhteistyösuuntautuneessa ostamisessa kommunikaation avoimuus, vastavuoroisuus ja kohtuullisuus ovat tärkeitä periaatteita. Erityyppisissä suhteissa nämä periaatteet painottuvat eri tavoin. Vaikka kilpailutussuuntautuneissa suhteissa vaihdanta on yksinkertaisempaa ja kontaktipinnat organisaatioiden välillä vähäisemmät kuin kommunikaatiointensiivisissä, yhteistyöorientoituneissa resurssi-riippuvuus-/kumppanuussuhteissa, on rakenteellisen sidoksen (osapuolten kannalta kohtuulliset sopimukset, riittävän tiedonkulun takaaminen) ja sosiaalisen sidoksen (perustason luottamus ja sitoutuminen, vastapuolen kunnioittaminen) tarkoituksenmukaisen kehittymisen johtamiseen panostettava avoimuuden, vastavuoroisuuden ja kohtuullisuuden periaatteiden mukaisesti. Vaikka kilpailutusorientoituneessa suhteessa hinta ja kustannukset ovat vahvasti toimintaa ohjaavia tekijöitä, tulisi yksittäisissä erimielisyyssitilanteissa pohtia esimerkiksi parin sadan euron laskusta tappelemisen mielekkyyttä suhteessa hankkeen kokonaisarvoon ja suhteen ilmapiiriin aiheutettuun vahinkoon.

Intensiivisemmissä ja syvemmissä vuorovaikutus-/kumppanuussuhteessa rakenteellisen ja sosiaalisen sidoksisuuksien merkitys korostuu, ja ne määrittävät vahvasti sen, miten suhde toimii. Näissä suhteissa on tärkeää pyrkiä kehittämään mahdollisimman

hyvin toimiva suhteen infrastruktuuri, koska tällainen vuorovaikutusrakenne takaa riittävän vuorovaikutuksen laadun (avoimuus, aito dialogi) ja osapuolten kesken jaetut kognitiiviset rakenteet (yhteiset tavoitteet, ajattelumallit ja ”kieli”) sekä muodostaa myös henkilösuhteisiin perustuvaa ”liimaa”, jonka varassa suhdetta voidaan ylläpitää ja kehittää. Näin ostajan on mahdollista säilyttää yhä suurempia tuotannollisia ja palvelu-toimintovastuita toimittajalle. Korkean sitoutumisen ja luottamuksen tilanteissa vastaa-vasti myös toimittaja ”uskaltaa” investoida ostajan tarpeiden mukaisesti jopa erikoisko-neisiin ja erikoisosaamiseen. Taulukossa 2 kuvataan näissä kahdessa eri suhdetyypissä toimimista palveluntarjoajan näkökulmasta.

Taulukko 2 Palveluntarjoajan myynti- ja markkinointitaktiikat eri suhdetyypeissä

	Kilpailutussuuntautunut suhde/ Kustannusperusteinen myyminen	Yhteistyösuuntautunut suhde/ Vaikuttavuusperusteinen myyminen
Hinnoittelu	- Hinta lähtökohtaisesti markkinoiden antama - Tyydy markkinaehtoiseen kilpailuun ja pyri kustannusjohtajuuteen - Tai differoi oma tarjonta asiakkaalle parem-paa arvoa tuottavaksi, jolloin hinnoittelualue laajenee	- Neuvottele sopimus, jossa hinta määräytyy palvelun vaikuttavuuden mukaan - Pyri asiakaskohtaiseen fokusointiin, jossa päähuomiona on paremman arvon ja näin ol-len paremman hinnan saaminen <u>Motivoi itseäsi</u>: Jos et onnistu tässä, et to-dennäköisesti pärjää alan kustannusjohtajalle ja kilpailuasemasi ei sovi mihinkään
Tuote	- Lähtökohtaisesti asiakkaan määrittelemät standardituotteet - Tyydy tuottamaan vaadittua laatua kilpailuky-kysisellä hinnalla - Tai tutki mahdollisuutta lisätä tuotteen asia-kaskohtaista arvoa	- Yhdessä määritellyt palveluratkaisut - Kehitä jatkuvasti ja ylläpidä näin asiakkaan mielenkiinto palvelussasi ja yrityksessäsi <u>Motivoi itseäsi</u>: Jos et onnistu tässä, tyydy kilpailemaan standardituotteita sinua tehok-kaammin tuottavia yrityksiä vastaan
Resurssit ja kyvykkyydet	- Omien resurssien johtaminen kustannusnäkö-kulmasta - Kuvaa ja seuraa jatkuvasti omien prosessien kustannustehokkuutta - Tai tutki mahdollisuutta kehittää omia resurs-seja ja kyvykkyksiä paremman asiakasarvon tuottamiseksi	- Omien resurssien johtaminen asiakasarvon ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta - Kuvaa ja seuraa jatkuvasti omien prosessien laatua ja vaikuttavuutta asiakkaan liiketoi-mintaan <u>Motivoi itseäsi</u>: Jos et onnistu tässä, kustan-nusjohtaja lyö sinut kustannustehokkaaksi hiotulla organisaatiollaan ja prosesseillaan
Yhteydenpito	- Lähtökohtaisesti tyydy asiakkaan vaatimus-tasoon yhteydenpidosta siten, että lähtökohdat ja odotukset ovat selvillä - Erottuaksesi osoita kehityskohde tai toimita oman työn seurantaraportteja, ja katso, miten asiakas reagoi. Varo aiheuttamasta itsellesi li-säkustannuksia samalla hinnalla - Tai tutki mahdollisuuksia yhteistyöorientoi-tuneempaan suhteeseen pääsemiseksi ja pyri osoittamaan oma arvopotentiali asiakkaalle suhteessa kilpailijoihin	- Ensisijaisesti keskity kuuntelemaan ja oh-jaamaan asiakkaan tarpeita - Pyri vahvistamaan yhteisiä tavoitteita ja kehityssuuntia ja visualisoi palveluntuotta-maa arvoa asiakkaalle ja uusia ratkaisumah-dollisuuksia nykytoimintaan säännöllisissä tapaamisissa <u>Motivoi itseäsi</u>: tapaamiset ovat niitä hetkiä, jolloin asiakkaan tarpeista on mahdollista saada tarkkaa tietoa, jos et onnistu jalkautta-maan tätä tietoa toimintaan, miksi asiakkaan tulisi vaivautua toimimaan kanssasi
Palveluprosessi	- Toimi kustannustehokkaasti asiakkaan stan-dardien mukaan, varo laatu-poikkeamia - Etsi uusia kustannustehokkaampia toiminta-malleja	- Toimi asiakkaan liiketoimintalähtöisesti - Kehitä osaamista yhteistyöverkostojen raken-tamiseen ja ylläpitämiseen. Etsi toisiaan täy-dentäviä osajia

Palveluntarjoajan kannalta on tärkeää tunnistaa, missä määrin ostaja haluaa integroida palveluntarjoajan osaamisen omaan liiketoimintaansa. Kilpailutussuuntautuneissa suhteissa integraatio osapuolten välillä on vähäistä, vaihdanta perustuu standardoitujen tuotteiden ostamiseen ja myymiseen ja palveluntarjoajan palvelun vaikutus asiakkaan liiketoimintaan on rajattua. Tällöin liiketaloudellisesti tehokas toiminta perustuu oman roolin ymmärtämiseen ja toisaalta asiakkaan tilanteen ymmärtämiseen: onko palveluntarjoajalla mahdollisuus päästä yhteistoiminnallisempaan suhteeseen asiakkaan kanssa? Jos asiakkaan tuoteperusteinen ja kilpailutussuuntautunut suhdejohtaminen johtuu palveluntarjoajan kyvyttömyydestä myydä/tuottaa asiakkaalle parempaa arvoa/kokonaisratkaisuja, on kriittisesti arvioitava omia mahdollisuuksia pystyä oman toiminnan muuttamiseen. Jos asiakkaan hankintakäyttäytyminen perustuu vaihtoehtoisten hankintatapojen huonoon tuntemukseen, on palveluntarjoajan omalla osaamisellaan näytettävä vaihtoehtoisen hankintamallin kokonaistaloudellisuus.

5.3 Lopuksi

Tämän hankkeen ollessa vielä käynnissä Tapani- ja Hannu-myrsky runtelivat sähköverkkoja ja kiihdyttivät julkista keskustelua Energiateollisuuden tilasta Suomessa. Syitä pitkille sähkökatkoksille haettiin niin verkon rakenteesta (maakaapeli vs. ilmajohto) kuin palveluiden ulkoistamisesta ja yhtiöiden välisten liikesuhteiden toimimattomuudesta. Palvelusuhteiden johtamisen ja koko toimialan kannalta nämä myrskyt ja niiden nostattama huomio ovat myös hyödyllisiä, koska ne luultavasti nopeuttavat hallitun muutoksen läpiviemistä jakeluverkkoyhtiöiden ja palvelutarjoajien välisissä suhdeverkostoissa ja kulttuurinmuutosta koko toimialalla. Kliseistä ehkä, mutta kriisissä asuu aina myös kehittämisen mahdollisuus.

On selvää, että palveluntarjoajayhtiöiden toimintatapojen pitää kehittyä ja tehostua, mutta lyhyellä aikavälillä tämä on melko haastavaa ja rajallista. Palveluntarjoajat ovat esimerkiksi kiinni henkilöstössä, josta osalle muuttuminen ”sähkölaitoksen miehestä” palveluntarjoajan työntekijäksi on voinut ymmärrettävästi olla kova paikka. Myös liiketoiminnallisen näkökulman tuominen aiemman pelkän teknisen näkökulman rinnalle on ollut palveluyhtiöissä haastavaa, osin henkilöiden osin järjestelmien vuoksi. Tällaisessa tilanteessa palveluntarjoajan ahtaalle laittaminen ja hinnan puristaminen liiketoiminnallisesti kestäättömäksi voi äärimmäisessä tapauksessa purkautua, ei pelkästään huonona laatuna, vaan pahimmillaan jopa työturvallisuusasioilla kilpailemisena.

Toisaalta verkkoyhtiöiden tiukkaa ostamista voidaan perustella uuden kulttuurin sisään ajamisen avustamisella ”pakko on hyvä motivaattori” –tyyppisessä hengessä ja eihän se verkkoyhtiön syy ole, että tarjouskilpailussa halvimman hinnan ilmoittava valitaan. Karrikoiden voidaankin sanoa, kuten eräs palveluyhtiön edustaja totesi, ”että ura-

kan saa se, jolla on kovin pula töistä, tai joka on laskenut urakan eniten pieleen”. Kokonaisuuden kannalta ulkoisia palveluntarjoajayhtiöitä käyttävien verkkoyhtiöiden pitäisi nyt pohtia keinoja optimaalisimman toimittajakannan rakentamiseksi ja kestäviä liikesuhteita ylläpitävien toimintatapojen ja rakenteiden pystyttämiseksi, mielellään yhdessä palveluntarjoajien kanssa.

Verkkoyhtiöiden vastapuolella, palveluntarjoajayhtiöissä halutaan lähtökohtaisesti lisää liikkumatilaa, muttei juurikaan lisää vastuuta. Omat prosessit ja organisaatio eivät välttämättä ole vielä sillä tasolla, että suurempiin saappaisiin astuminen olisi realistista. Tietynlainen verkkoyhtiöiden painostus on ainakin osin ymmärrettävä pyrkimyksenä toimialan palvelusektorin kehittämiseen. Vaikka osapuolet ovat monessa asiassa eri linjoilla, suurin osa on toimialan ongelmista sellaisia, että ne ratkeavat lähitulevaisuudessa palvelusuhteissa yhteisen kehittämistyön kautta, johon toimialalla vaikuttaa olevan myös selkeä tahto. Tätä verkkoyhtiöiden ja palveluntarjoajayhtiöiden konsensuksen löytymistä vauhdittanevat vielä myrskyjen aikaansaamat laki- ja asennemuutokset ja palvelusektorin jonkinasteinen rakennemuutos.

Kaiken kaikkiaan energiateollisuudessa vallitsee herrasmiesmäinen toiminnan kulttuuri, ja liikesuhteen toista osapuolta ymmärtävä henki. Joten tässä suhteessa on mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Keskeisenä toimialan kehittämisen keinona on luottamusta ja sitoutumista edistävän vuorovaikutustyylin omaksuminen. Toimialalle yhteisen kielen (termistö, mittarit, arviointikriteerit) ja kommunikoinnin avoimuuden merkitystä ei pidä aliarvioida. Yhteinen termistö ja avoin kommunikaatio edistävät realististen odotusten syntymistä osapuolten mielissä, alentavat osapuolten kokemaa epävarmuutta ja tukevat suhteen toimivuuden ylläpysymistä muuttuvissa olosuhteissa. Toimittajayritysten palvelun laadun arviointi on keskeistä, mutta tämä ei saa johtaa luontevaa toimintaa vaikeuttavan muodollisen valvonnan ja liian tiukkojen ja yksityiskohtaisten sopimusten ylikorostumiseen. Kommunikoinnin avoimuus ja epämuodollinen vastavuoroisuuden ilmapiiri johtavat osapuolten väliseen luottamukseen, sitoutumiseen ja todennäköisesti myös lisääntyneeseen investointialoitteellisuuteen palveluntarjoajien puolelta.

Toimialan muuttamisessa aidon palvelulogiikan mukaiseksi, vastavuoroista oppimista korostavaksi toimintaympäristöksi on kysymys asennemuutoksesta ja myyttien murtamisesta yritysten ylimmältä johtotasolta aina kenttäorganisaation tasolle asti. Tämä edellyttää lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden yhteensovittamista sekä aidosti strategisen pitkän tähtäimen ajattelutavan omaksumista lyhyen tähtäimen usein näennäisten kustannushyötyjen metsästämisestä sijasta. Tämän ei pitäisi olla liian haasteellista varsin turvatulla, alueellisista monopoleista koostuvalla, säännellyllä toimialalla. Lopulta kaikki riippuu taloudellisesti vakaalla pohjalla olevista verkkoyhtiöistä, joiden aitoa tahtoa palvelumarkkinoiden kehittämiseksi punnitaan lähivuosina.

LÄHTEET

- Ahonen, A. (2001) *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka*. Turun kauppa-
korkeakoulun julkaisuja A-1:2001. Turku.
- Alajoutsijärvi, K. (1996) *Rautainen pari: Kymmenen ja Valmetin suhde, lähiverkosto ja makrovoimat 1948–90*. [A Dyad Made of Steel. Kymmene Corporation and Valmet Paper Machinery and Their Relationship, Local Network and Macro Environment 1948–90.] (A Doctoral Dissertation). Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics; 31. Publications of the Jyväskylä University. Jyväskylä.
- Ambrosini, V.– Bowman, C., – Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Anna Aminoff, Ilmari Lappeteläinen, Jarmo Partanen, Satu Viljainen, Kaisa Tahvanainen, Pertti Järventausta & Petri Trygg (2009) Ostopalveluiden käyttöverkoliiketoiminnassa. VTT Tiedotteita . Research Notes 2462.
- Axelsson, Björn – Wynstra, Fynn (2002) *Buying Business Services*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Bagozzi, R.P. (1985) Marketing as Exchange: Is it Indistinguishable from Social Psychology? In: *Research in Marketing. Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, ed. by N. Dholakia and J. Arndt, pp. 257–262. JAI Press Inc. London.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, No.1, 99-120
- Campbell, N.C.G. (1985) An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 35–48.
- Easton, G. – Araujo, L. (1992) Non-Economic Exchange in Industrial Networks. In: B. Axelsson and G.Easton (eds.) *Industrial Networks: a New View of Reality*, 62–84. Routledge. London.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications. London.
- Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. –Snehota, I. (2005) *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons. Chichester.
- Gadde, L.-E. – Snehota, I. (2000) Making the most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, 305–316.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481–510.

- Håkansson, H. – Snehota, I. (eds.) (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge. London.
- Håkansson, H. (ed.) (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. John Wiley and Sons. Chichester.
- Halinen, A. (1994) *Exchange Relationships In Professional Services. A Study of Relationship Development in The Advertising Sector*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-6:1994. Turku.
- Halinen, A. (1997) *Relationship Marketing in Professional Services. A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Routledge. London.
- Heide, J. (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.1, 71–85.
- Hunt, S.D. (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol.59, No.2, 1–15.
- Jarillo, J.C. (1988) On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 31–41.
- Johnston, W.J. – Bonoma, T.V. (1977) Reconceptualizing Industrial Buying Behavior: Toward Improved Research Approaches. In: *Contemporary Marketing Thought*, ed. by B.A. Greenberg and D.N. Bellenger, pp. 247–251. AMA. Chicago.
- Koponen, A. – Okko, P. – Virtanen, M. (2003) *Hyödykemarkkinoiden kilpailullisuuden tutkiminen: teoriasta, menetelmästä ja toteuttamisesta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja, KR-1:2003. Turku.
- Langlois, R. - Robertson, P. (1995) *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*. Routledge. New York.
- Lindblom, A. (2003) *Vaihdantasuhteen muutosvoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6: 2003. Turku.
- Makkonen, H. - Olkkonen, R. – Halinen-Kaila, A. (2011) Organizational Buying as Muddling Through: A Practice-Theory Approach. *Journal of Business Research* (forthcoming).
- Moeller, Sabine – Fassnacht, Martin – Klose, Sonja (2006) A framework for supplier relationship management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13, No. 4, 69–94.
- Möller, K. – Halinen-Kaila, A. (2000) Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No. 1–3, pp. 29–54.

- Möller, K. – Rajala, A. – Svahn, S. (2006) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknoliogiateollisuus. Helsinki.
- Möller, K. – Wilson, D. (1995) Business Relationships – An Interaction Perspective. In: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, ed. by K.Möller and D.Wilson, pp. 23–52. Kluwer Academic publishers. Boston.
- Morgan, R.M. – Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (July), pp. 20–38.
- Nellore, R. –Söderquist, K.. (2000) Portfolio Approaches to Procurement — Analysing the Missing Link to Specifications, *Long Range Planning*, Vol. 33, No.2, pp. 245-267.
- Olkkonen, R. (2002) *On the Same Wavelength? A Study of the Dynamics of Sponsorship Relationships between Firms and Cultural Organisations*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-7:2002. Turku.
- Olsen, R.F. – Ellram, L.M. (1997) A Portfolio Approach to Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol.26, No.2, pp. 101-113.
- Pfeffer, J. – Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row. New York.
- Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: Research in *Organizational Behavior*, ed. by B.M. Staw and L.L. Cummings, pp. 295–336. JAI Press. Greenwich.
- Ring, P.S. – Van de Ven, A.H. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vo. 13, No.7, 483–498.
- Salomäki, Harri (2009) *Management of Partnership Networks in Electricity. Distribution Business*. Master of Science Thesis.
- Ståhle, P. - Laento, K. (2000) *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY. Porvoo.
- Sydow, J. – Windeler, A. (1998) Organizing and Evaluating Interfirm Networks: Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 265–284.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thorelli, H. (1986) Networks – between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 37–51.
- Toivonen, J. (2000) Reppumiehistä kokonaistoimituksiin: telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi. Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja, Sarja A-4: 2000. Turku.

- Turnbull, P. – Ford, D. – Cunningham, M. (1996) Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 3/4, pp. 44–62.
- Van Weele, A.J. (2002) *Purchasing Management: Analysis, Planning and Practice*. Chapman & Hall. London. Vargo, Stephen – Lusch, Robert (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68(January), 1–17.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.
- Vesalainen, J. (2002) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisuja 9/2002. Helsinki.
- Webster, F.E. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4 (October), pp. 1–17.
- Williamson, O.E. (1979) Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2 (October), pp. 223–261.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York.
- www.energia.fi
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications. London.

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuksen haastattelut (monessa organisaatiossa useita henkilöitä haastateltu, haastattelujen keskimääräinen kesto noin 1h ja yhteislukumäärä 57 kappaletta)

Haastatteluissa käsitellyt teemat ja esiinnousseet ongelmat eivät liity välttämättä suoraan näiden yhtiöiden toimintaan, vaan haastateltavia haastateltiin laajasti toimialan asiantuntijoina, ja he esittivät näkemyksiään laajasti toimialaa kokonaisuutena tarkastellen, myös oman yhtiön toiminnan ulkopuolelta.

Verkkoyhtiöt

Fingrid Oyj
 Fortum Sähkön siirto Oy
 Helen Sähköverkko Oy
 Järvi-Suomen Energia Oy
 Lappeenrannan Energiaverkot Oy
 Oulun Energia Siirto ja Jakelu Oy
 PKS Sähkön siirto Oy
 Savon Voima Verkko Oy
 Turku Energia Sähköverkot Oy
 Valkeakosken Energia Oy
 Vattenfall Verkko Oy

Palveluntarjoajat

Elite Group Oy
 Eltel Networks Oy
 Empower Oy
 Infratek Finland Oy
 Lappeenrannan Verkonrakennus Oy
 N3M Power Oy Ab
 Onninen Oy
 Oulun Energia Urakointi Oy
 Pohjolan Verkonrakennus Oy
 Relacom Finland Oy
 SLO Oy
 Suomen Energia-Urakointi Oy
 Suur-Savon Sähkötyö Oy
 Turku Energia Urakointipalvelut Oy
 Verkonrakentaja Wire Oy
 Vertek Oy
 Voiman Oy
 Voimatel Oy
 VR Track Oy

Viranomaiset

EMV
 TEM

LIITE 2 Palveluntarjoajalta saatu alkuperäinen muistilista kymmenen vuoden takaisesta palaverista liittyen sopimisen tarkkuuteen

Yksikkötyön ongelmia urakoitsijan kannalta.

- pihojen, teiden ja nurmikoiden korjaukset
- seinälle naulaukset, rappauksen ja maalausten vauriot sekä korjaukset
- nostokorityön lisähinnoittelu (auton käyttö ja lisämies nosturin hoidossa)
- liikenteen ohjaajan käyttö ja liikenne merkkien hoito
- maiden vaihdot ja kivien pois viemiset
- erikoisnosturit tai muu työkone käyttö kun oman kaluston
- kaapelilautan , vetokoneiden ja kaapelivaunujen siirrot työpisteiden välillä
- 20 kV katkot pienillä työryhmillä aiheuttaa lisämiehen ja auton km työlle
- kaapelien veto tienalitusputkista ja niputuksen tonttien rajalle tukikeppien vierelle
- materiaalien etsimiset ja puutteista johtuva selvittely
- materiaalin nouto harjuniitty , siuro ja sarankulma varastoista
- palautuvan materiaalin kuljetukset ja käsittely (ei ole jatkoja yms)
- pihajohdot ja mittauskeskus siirrot ja niiden lisä tarvikkeet
- romujen ja roskien koonti ja varastolaatikat tyhjennys (tulevaisuus 2002 ?)
- suunnittelu puutteet ja odottaminen suunnittelijaa tai materiaalin tuojaa
- koneella kulkemisten sopimiset, reittien sotkemisten korjaaminen, korvaaminen
- 0,4 katkoista sopimiset ja katkojen saannin vaikeus estää työn etenemisen
- kulkemisen lisäaika kun kuljetaan veneellä, mönkijällä tai jalan työkohteeseen jonka lähelle ei pääse autolla
- tien teko tai auraaminen työkohteeseen pääsemiseksi
- kaapeliputkitusten etsintä , vieraiden johtojen sijainnin etsimiset
- tukossa olevien putkireittien rassaminen ja auki kaivaminen
- kaivurityön osuus pätkittäistä ei mahdollista ytenäiseen pylväs vaihtoon tms.
- lahojen pylväiden piteleminen kaivurilla niihin kiipeämisen ajan
- puhelimen tai katuvalon siirto estää työn tekemisen valmiiksi keralla
- kartoitus GBS tai mitoituskuva
- mittaukset ja tarkastuspaperit pienissä työ-osuuksissa koko kohteesta selvitys
- ylityönä ja yötyönä tehtävät kohteet ei kerrota suunnitelmassa mitään (selvitys)
- puiden kaatoja pyydetään kaivurilla tehtäväksi , ollaan metsurina tai työryhmä odottaa kun asiakas selvii puun
- vaiheistusten hakemiset
- rautakauppa tavaran nouto
- pientarvikkeiden varaston puuttuminen estää autojen täydentämisen joustavasti
- maastoon vietyjen materiaalien kunto (kaapelijatkot ja 20 kV päätteet)
- ilkvallan vuoksi tehtävät lisätyöt (materiaalit, liikennemerkit, pukit)
- vilkkujen hoito , tienkatkaisu kohtien uudelleen täyttämiset yms lisätyö

Tässä minun muistilapullani kokouksessa esittämiä ongelmia, joista ei ole sovittu selvää käytäntöä laskutusperusteissa yksikkötyötä tehtäessä.