

# **PRIMAVERA**

## Asiantuntijapalveluiden kehittäminen

Marko Rantakallio

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012  
Tekniikan koulutusohjelma  
Teknologiaosaamisen johtamisen  
ylempi AMK-tutkinto  
Tampereen Ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tekniikan koulutusohjelma  
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi AMK-tutkinto

RANTAKALLIO MARKO: PrimaVera – asiantuntijapalveluiden kehittäminen.

Opinnäytetyö 50 sivua, josta liitteitä 8 sivua  
Toukokuu 2012

---

Tämän opinnäytetyön taustalla oli tarve kehittää PrimaVera – asiantuntijapalvelua, joka on Tampereen Vera Oy:n pääprosessin verkonrakennuksen aliproessi. PrimaVera on asiantuntijapalvelu, joka kartoittaa sähkönlaadussa esiintyviä ongelmia ja auttaa asiakasta ratkaisemaan sähkön laatuongelmat. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään millä tavalla saadaan poistettua PrimaVera – asiantuntijapalveluiden prosessissaan kohtaamia ongelmia. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään organisaatiouudistuksen aiheuttamat muutokset ja mikä on PrimaVera – asiantuntijapalveluiden tulevaisuus uudessa organisaatiossa.

Tutkimuksesta voitiin todeta, että nykyisellään PrimaVera – asiantuntijapalveluiden toiminta Tampereen Vera Oy:ssä on vaakalaudalla. Kuitenkin nykyisten palvelusopimusten mukaan Tampereen Vera Oy:n on tarjottava kyseistä palvelua. Tampereen Vera Oy:n tulee ostaa palvelu kolmannelta osapuolelta, jos se ei pysty toimittamaan palvelua itse. Vaarana on tällöin, että Tampereen Vera Oy:n saama kiinteä korvaus on pienempi kuin palvelusta maksettu.

Tutkimuksen johtopäätöksenä oli ulkoistaa PrimaVera – asiantuntijapalvelut ja varmistaa PrimaVera – asiantuntijapalveluiden tuottaman lisämyynnin saaminen Tampereen Vera Oy:lle. Lisäksi saadaan varmistettua, että ostetusta palvelusta jää vielä katetta Tampereen Vera Oy:lle.

---

Asiasanat: palvelukehitys, asiantuntijapalvelu, ulkoistaminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
School of Technology  
Master Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

RANTAKALLIO MARKO: PrimaVera, The development of the professional service

Master's thesis 50 pages, appendices 8 pages  
May 2012

---

The purpose of this study was a need to develop "PrimaVera" – a professional service in Tampereen Vera Oy. PrimaVera is a subprocess in the electric network construction management. PrimaVera is a special service, which identifies power quality problems and helps customers to resolve them. This study examined how problems can be removed within the professional service process. The study aimed at investigating the changes caused by reorganization within company as well as what is the future of these professional services in the new organization.

In the study can be seen that the current form of PrimaVera –professional services operation in Tampereen Vera Oy is at stake. However, ongoing service contracts state that Tampereen Vera Oy must provide that service. If Tampereen Vera Oy is unable to deliver the service, the service will be bought from third party. Risk in acquiring the service from third party is that fixed service fee received by Tampereen Vera Oy could be smaller than the actual costs inflicted by using third party service

Conclusion of this study was to outsource PrimaVera –professional services and so ensure that PrimaVera –professional services can provide the additional asset sales for Tampereen Vera Oy. In addition it will be ensured that acquired third party service will be profitable for Tampereen Vera Oy.

---

Key words: service development, professional services, outsource

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TAVOITTEET JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	7
2.1	Työn rajaus ja tutkimusote.....	7
2.1.1	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2.1.2	Hiljaisen tiedon säilyttäminen.....	10
2.2	Organisaatorakenteen aiheuttamat ongelmat .....	15
2.2.1	Taloudelliset näkökohdat .....	18
2.2.2	Työyhteisön psykologiset näkökohdat.....	19
2.2.3	Organisaation joustavuus .....	20
2.2.4	Työyhteisön poliittinen ideologia .....	21
3	TAMPEREEN VERA JA PRIMAVERA .....	22
3.1	Tampereen sähkölaitos-konserni .....	22
3.1.1	Tampereen Vera Oy .....	23
3.2	Sähköverkkopalvelut .....	25
3.2.1	PrimaVera-asiantuntijapalvelut.....	26
4	PALVELUN KEHITTÄMINEN .....	29
4.1	Tietopääoma.....	29
4.1.1	Laitekanta.....	30
4.1.2	Verkostoituminen.....	31
4.1.3	Ekosysteemi .....	31
4.2	TALOUSNÄKÖKOHDAT .....	32
4.2.1	Kannattavuus.....	32
4.2.2	Palvelun liiketoimintanäkymät.....	34
5	ULKOISTAMINEN .....	36
5.1.1	ULKOISTAMISEN PERUSTEET .....	36
6	POHDINTA.....	39
6.1	Tulokset .....	39
6.1.1	Tehdyt toimenpiteet .....	39
6.1.2	Verkostoituminen.....	41
6.1.3	Jatkotutkimusaiheita.....	41
	LÄHTEET .....	42
	LIITTEET .....	43
	Liite 1. Sähköverkkopalveluiden prosessikuvaus .....	43
	Liite 2. Varallaolojärjestelmä.....	44
	Liite 3. Toimintaympäristöanalyysi .....	48
	Liite 4. haastattelun tuloksia.....	50

## JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tekijä vastaa Tampereen kaupungin ulkovalaistusverkon- ja satamien kunnossapidosta ja tämän lisäksi toiminut kolme vuotta sähköjakeluverkon kunnossapidon tiimipäällikkönä. Näissä tehtävissä toimiessaan hän on ollut yhteydessä eri urakoitsijoiden kanssa, jotka ovat hyvin erilaisia yrityskooltaan ja organisaatioiltaan.

Idean tähän kehittämistehtävään syntyi vähän sen jälkeen, kun PrimaVera- asiantuntijapalveluilla oli ollut haastava projekti Vaasassa. Syynä idean kypsymiseen oli oikeastaan se, että mukana ollut vanhempi asiantuntija oli jäämässä lähiaikoina eläkkeelle ja hän oli ollut jo vuosia huolissaan tietotaitonsa säilymisestä nuoremmille sukupolville. Sähkölaitosalalla on myös tapahtunut niin paljon muutoksia, ettei nykyaikana haluta pitää pelkästään tietylle alalle erikoistuneita asiantuntijoita omalla palkkalistalla, vaan palvelu halutaan ostaa silloin, kun sille on tarvetta. Kaikkien osa-alueiden huipputietämystä ei pystytä varastoimaan yhteen ihmiseen, tulee perustietämyksen lisäksi hankkia kattava ja luotettava verkosto, johon voi turvautua ongelmatapauksissa. Vaasan tapauksessa, mukana oli tutkijatohtori Tommi Keikko Tampereen teknisestä yliopistosta, joka vastasi tuloksien laskennasta.

Syy asiantuntijapalveluiden kehittämiseen lähti oikeastaan siitä, että asiakkaan lisäksi paikalla oli mittausryhmä, joka koostui kolmen eri organisaation ihmisistä. Tampereen Sähköverkolta paikalla oli Reino Seesvuori, jolla on kymmenien vuosien kokemus sähkön laatuun ja häiriöihin liittyvissä kysymyksissä. Sähköverkkoyhtiöillä on alueellaan sähkönsiirtomonopoli, joten heidän organisaationsa on pääsääntöisesti keskittynyt töiden tilaamiseen. Tampereen Verasta paikalla oli tämän opinnäytetyön tekijä ja kunnossapitopäällikkö. Vera on puolestaan urakoitsijaorganisaatio, jonka tulos tulee tehdystä työstä. Tutkijan päämotiivina mittauksissa on tieteen tekeminen. Nämä asiat liitettyinä siihen, että asiakkaalla on lähes minuuttitarkataulu testeissään, johon lisämittaukset tuli sovittaa voidaan tiivistää yhteen lauseeseen, ”Ei mennyt kuin Strömsössä”.

Haluan kiittää avusta tämän työn tekemisessä kunnossapitopäällikkö Janne Ketolaa ja vanhempaa asiantuntijaa Reino Seesvuorta, jotka ovat auttaneet opinnäytetyön tekemisessä. Kiitän Samuli Enqvistiä, jonka kanssa kävimme lävitse PrimaVera - asiantuntijapalvelut prosessia. Haluan kiittää työni ohjaajaa Pauliina Paukkalaa, joka

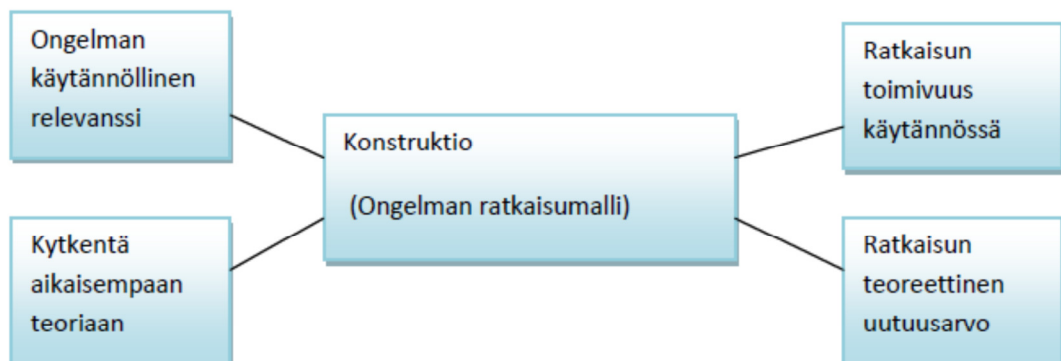
jaksoi uskoa opinnäytetyön valmistumiseen. Erittäin lämpimät kiitokseni saa vaimoni Riikka, joka vielä viimeiseksi joutui tarkastamaan tämän työn kieliasun. Muistan lämmöllä myös kaikkia eri teknillisten yliopiston professoreita ja tohtoreita, eritoten tutkija-tohtori Tommi Keikkaa.

# 1 TYÖN TAVOITTEET JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

## 1.1 Työn rajaus ja tutkimusote

Tästä opinnäytetyöstä on rajattu pois ne seikat, jotka liittyvät PrimaVera- asiantuntijapalveluiden tekniseen toteuttamiseen. Talousnäkökohtia käsitellään niiltä osin kuin ne liittyvät toiminnan ulkoistamiseen. PrimaVera- asiantuntijapalveluista on tehty tuotteistaminen aikaisemmassa kehitystehtävässä, jonka tekijä on Noora Huhtamo. Hän on käsitellyt työssään talousnäkökohtia markkinoinnin ja kannattavuuden näkökulmasta. Työssäni käsitellään toiminnan kehittämistä prosessin kannalta.

Opinnäytetyö toteutetaan konstruktivisen tutkimuksen perusteella. Konstruktivisessa tutkimuksessa määritellään olemassa olevat ongelmat ja pyritään löytämään niihin ratkaisut siten, että myös kehitetyn toimintatavan toimivuus tulee testattua tutkimuksen aikana. Konstruktivinen tutkimus perustuu aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen tutkimusalueelta, ja tutkimusprosessin aikana saavutetut tulokset ja ratkaisut liitetään osaksi sitä. Opinnäytetyössä pyritään kehittämään esiintyneisiin ongelmiin ratkaisukonstruktio, joka perustuu osittain olemassa olevaan tietämykseen organisaation prosesseista ja osittain innovoivaan tutkimusprosessiin. Onnistunut prosessi sisältää käytännön testauksen. Lopuksi opinnäytetyön prosessin tulokset kytketään aikaisempaan tietämykseen organisaatiokehityksestä (Lukka ja Tuomela: 1998.). Kuvio 1 kertoo konstruktivisen tutkimuksen peruselementit.



Kuvio 1. Konstruktivisen tutkimuksen peruselementit (Lukka & Tuomela 1998)

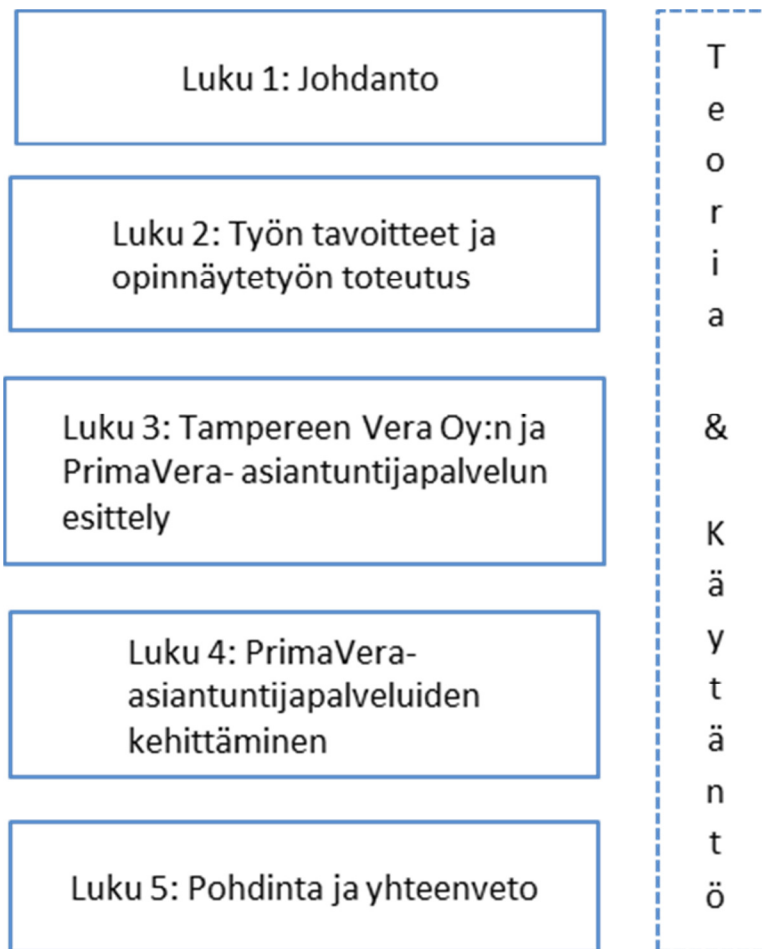
Idea tämän työn tekemiseen on syntynyt tarpeesta, joka on tullut ilmi kentällä toimiessa. Käsitellyn tutkimusongelman lopputulos on PrimaVera -asiantuntijapalveluiden kannalta tärkeä. Saadut ratkaisut tulevat helpottamaan prosessin toimintaa ja selkeyttämään toimintatapoja kolmansien osapuolien kanssa. Lisäksi joidenkin osapuolien näkemä taloudellinen uhka saadaan minimoitua. Teoriatietoa organisaatiokehityksestä kartoitettiin alan kirjallisuudesta, lehtihaastatteluista sekä avoimilla vapaamuotoisilla haastatteluilla. Haastattelut kohdistettiin Tampereen Vera Oy:n ja Tampereen Sähköverkko Oy:n työntekijöille, eri oppilaitosten tutkijoille ja opettajille sekä alalla toimiville asiantuntijoille. Arvokasta tietoa aikaisemmista ongelmista saatiin palautekeskusteluista, joita oli pidetty isompien mittausprojektien yhteydessä. Näistä saatiin lopputulos eli miten PrimaVera- asiantuntijapalvelun toimintaa voitaisiin kehittää niin, että sillä olisi kasvumahdollisuus ja kaikki sen tuoma potentiaali saataisiin käytettyä. Lopputulos perustuu konstruktion eli ongelman ratkaisumalliin. Lopputulosta testattiin heti käytännössä, kun kaikki siihen liittyvät ongelmat saatiin ratkaistua ja siihen liittyvät sopimukset allekirjoitettua.

### **1.1.1 Opinnäytetyön rakenne**

Luvussa kolme esitellään Tampereen Sähkölaitos-konserni, Tampereen Vera Oy ja sen sähköverkkopalvelut. PrimaVera-asiantuntijapalvelut ovat yksi osa sähköverkkopalveluiden prosessia. Sähköverkkopalvelut on yksi Tampereen Vera Oy:n pääprosesseista. Luvussa neljä käsitellään niitä asioita, joiden avulla PrimaVera-asiantuntijapalvelut ovat saaneet etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden ja minkä avulla PrimaVera-asiantuntijapalvelut pystyy pitämään tämän saavuttamansa etumatkan. Luvussa käsitellään organisaatiokehityksen ja ulkoistamisen teoriaa. Ratkaisukonstruktion yhteenveto esitellään luvussa viisi.

Omat kokemukset ja teoria vaikuttavat voimakkaasti luvuissa neljä ja viisi. Tämä mahdollisti sellaisen informaation saamisen, mikä ulkopuoliselta tarkkailijalta olisi ehkä jäänyt huomaamatta. Saavutettu lopputulos oli aivan erilainen kuin opinnäytetyötä aloittaessani olin ajatellut. Alla kuvio 2 havainnollistaa opinnäytetyön rakennetta.



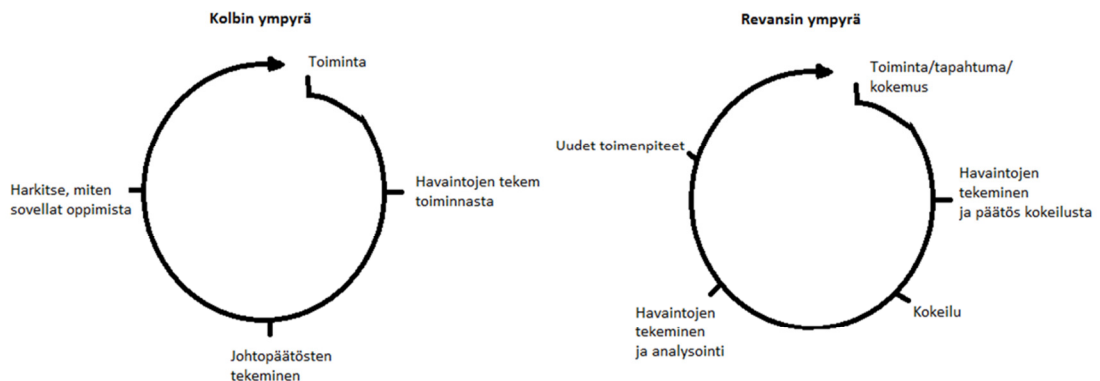


Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

### 1.1.2 Hiljaisen tiedon säilyttäminen

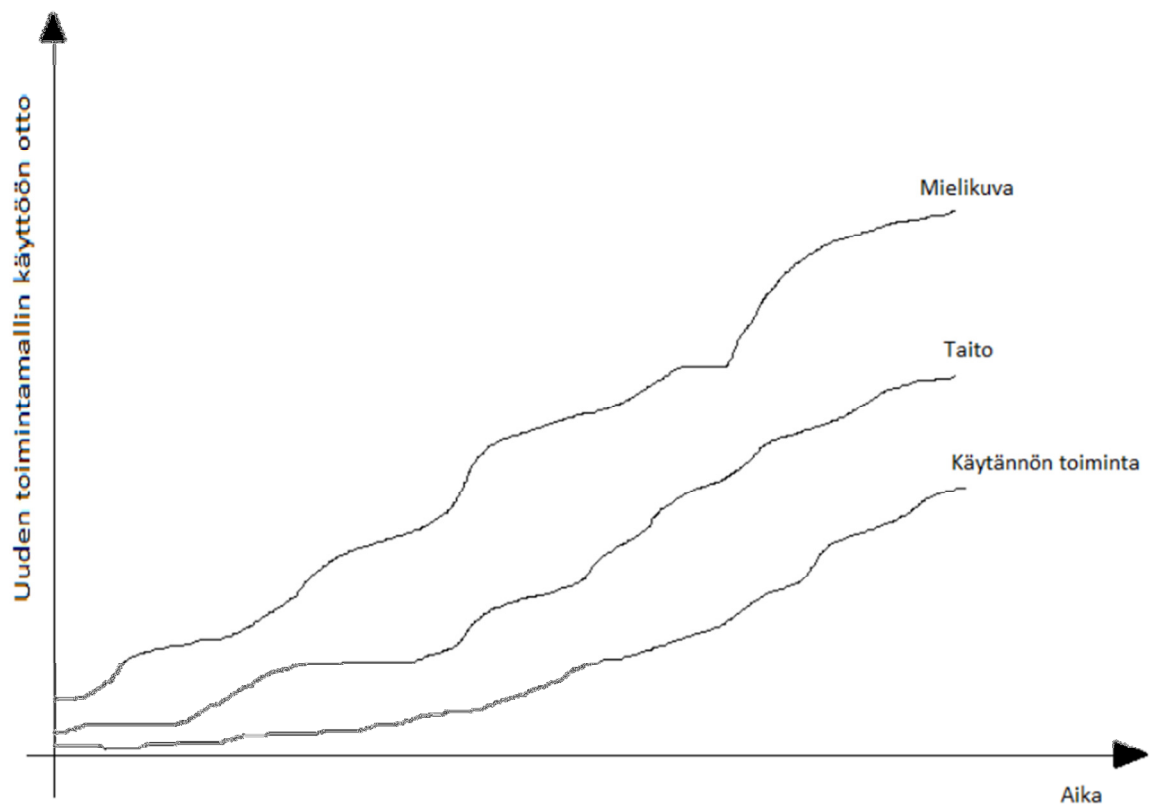
Yhtenä päätekijänä opinnäytetyön tekemiseen oli myös miettiä, miten hiljainen tieto saadaan siirtymään eteenpäin. Tampereen Sähköverkko Oy:ssä työskentelevä vanhempi asiantuntija oli jäämässä parin vuoden sisällä eläkkeelle ja hänen vuosikymmenten aikana keräämänsä kokemukset haluttiin siirtää seuraavalle sukupolvelle. Ongelmalliseksi asiaksi muodostui se seikka, ettei Tampereen Sähköverkko Oy:ssä nähty tarvetta tiedon siirtämiseen. Heidän strategianaan on ostaa palvelu ulkopuoliselta urakoitsijalta. Ulkoistamishalu on ymmärrettävää, mutta alan osaamista ei juuri ole kuin pienellä joukolla. Edellä mainittu vanhempi asiantuntija on alan todellinen pioneeri ja tunnettu asiantuntija ja myös Suomen rajojen ulkopuolella. Hänellä on osaamista ja rutinoitunut tapa ratkaista eteen tulevia ongelmia. Nämä tiedot ja taidot haluttiin PrimaVera- asiantuntijapalveluiden käyttöön.

”Oppimiseen on kaksi reittiä. Oppiminen tapahtuu joko omasta kokemuksesta tai sitten muiden kokemuksista. Puhuttaessa omasta kokemuksesta oppimisesta, on tärkeää tarkastella kokemusta (oma toiminta ja sen vaikutukset ympäristöön) ja jäsentää tätä kokemusta itselleen (kuvio 3). Pelkkä kokemus ei opeta mitään. Kokemuksen perusteella ihminen voi toki muuttaa toimintaansa, mutta me olemme enemmän kiinnostuneita siitä, mikä tähtää tietoiseen oppimiseen. Joskus tästä toiminnan tarkastelusta jälkikäteen käytetään nimitystä reflektointi” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona 2005, sivu 191).



Kuvio 3. Ihminen oppii kokemuksistaan tarkastelemalla toimintaansa jälkikäteen (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona 2005)

”Toinen reitti oppimiseen kulkee muiden ihmisten kautta. Ihmisen on mahdotonta toimia paremmin kuin mikä on hänen käsityksensä parhaasta mahdollisesta toimintamallista (kuvio 4.). Joskus ihmiset voivat toki yksinkin kehittää tätä mielikuvaa. Tämä ei ole kuitenkaan kovin tehokasta, koska meillä ihmisillä on taipumusta urautua omiin ajatusmalleihinsa. Todella uusille urille pääsee vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Oppiminen voi perustua puhtaasti mallioppimiseen, tai sitten siihen voi liittyä parhaimmillaan dialogi uusien huikkeiden mielikuvien luomiseksi. Nämä mielikuvat ohjaavat aluksi kokeiluamme ja harjaantumistamme (taito), ja sitten lopuksi ne sulautuvat sisäistettyyn osaamiseen tai toimintamalliin (tottumus)” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona 2005, sivu 191).



Kuvio 4. Mielikuvista harjaantumisen kautta uuden toimintamallin sisäistämiseen (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona 2005).

Tampereen Vera Oy:ssä on tällä hetkellä vallalla ajattelutapa, jossa kaikkien tulisi pysyä tekemään kaikkia tehtäviä. Mahdollisuutta uuden oppimiseen ei kuitenkaan anneta. Tämä perustuu olettamukseen, että kaikilla työntekijöillä on sama ammattitaito, riippumatta tehdyistä työtehtävistä. Työnjohtotasolla asentajien osaamisen erilaisuus tiedostetaan ja työtehtävät jaetaan niin, että tietyt työt menevät tietyille henkilöille. Vallalla oleva käytäntö vähentää ristiinoppimista, koska tehtävät työt pyritään optimoimaan.

Vanhan linja-organisaation peruja oleva työkuultuuri on luonut työntekijöille niin kutsutun mukavuuskehän. Tällöin työntekijä on saattanut tehdä vuosikymmeniä tiettyjä samankaltaisia tehtäviä. Hän kiusaantuu joutuessaan tekemään jotakin tutusta työtehtävästä poikkeavaa työtä. Tämä aiheuttaa sen, että vanhan työntekijän jäädessä eläkkeelle hänen seuraajansa löytäminen organisaation sisältä on vaikeaa. Vanhaa perua on myös sellainen työtehtävien jaottelu, jossa eri tehtävät luokitellaan eri tärkeysasteeseen. Yrityksessä on kaikkien henkilöstöryhmien mielestä työtehtäviä, jotka ovat alempiarvoisia. Jaottelu ei perustu mihinkään luetteloon, työtehtävien vaativuuteen tai vaadittavaan koulutukseen. Jaottelu ei perustu myöskään taloudellisiin näkökohtiin. Tämän vuoksi joissakin tehtävissä toimivien henkilöiden on lähes mahdotonta saada jopa sellaista koulutusta, joka olisi välttämätöntä heidän työtehtäviensä kannalta.

Esimerkkinä voidaan mainita keskustelu toimitusjohtajan kanssa erään asentajan lähettämisestä kaapelivianpaikannuskurssille. Tällä hetkellä ei ole mahdollista lainata laitteistoa käyttävää henkilöstöresurssia yrityksen muista toiminnoista. Tiimipäällikkö halusi kouluttaa henkilön tähän tehtävään. Tampereen kokoisessa kaupungissa on keskimäärin viisi keskijännite- ja noin 200 pienjännitekaapelivikaa vuodessa. Näistä pienjännitepuolen kaapelivioista on katuvalolla noin 160 kappaletta. Katuvaloverkon osalla, jossa ei ole putkitusta, paikantamalla havaitun vian korjaus suhteessa koko välin vaihtamiseen on 5,5 kertaa halvempaa. Tällöin oletuksena on 35m pylväsväli. Vertaamalla tätä kaupungin ulkovalaistukseen käyttämään rahamäärään voidaan todeta, että paikantamalla kaikki kaapeliviat kuluu 12,8 % varatuista rahoista, kun taas koko väli vaihtamalla rahoista syötäisiin 67,2 %. Keskijännitekaapelin ollessa kyseessä kaivuumatkat ovat yleensä pitkiä, joten summat pyörivät sadoissa tuhansissa ja jopa miljoonissa euroissa. Näissä tapauksissa suurimman hyödyn korjaavat maanrakennusyrietykset. Toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että koko palvelu tulisi ajaa alas. Sain sen käsityksen, että kau-

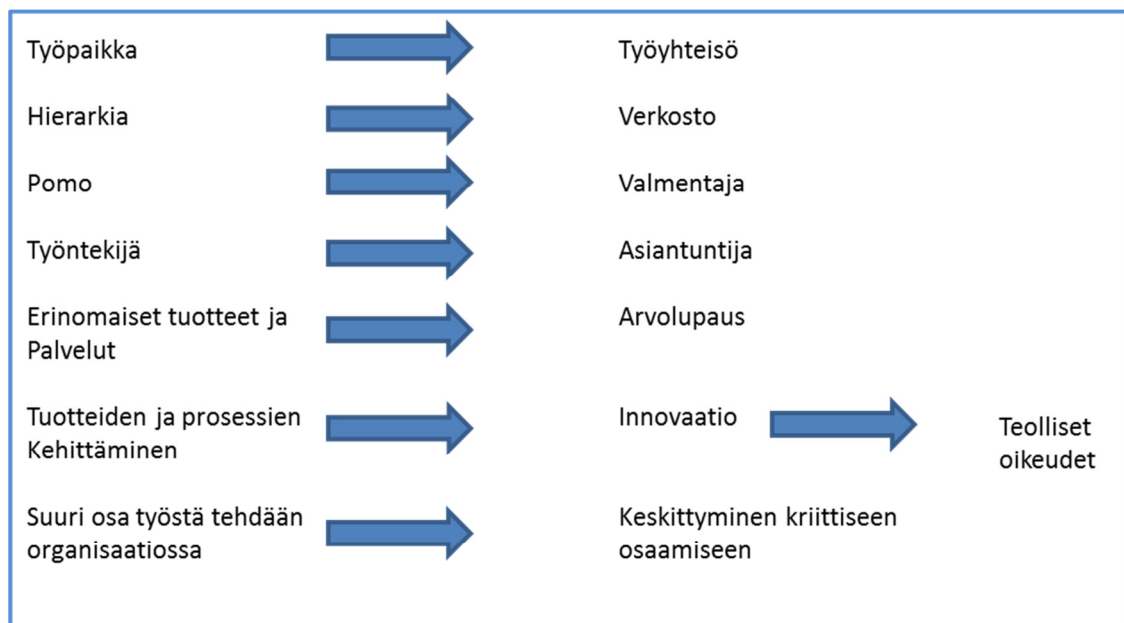
pungilla on äärettömästi verorahaa ja sähköverkkoyritykset ovat monopoliasemassa. Korjauksia ei tarvita, vaan kaapelit tulisi vaihtaa kerralla.

Toimitusjohtajalle kerrottiin, että paikantamalla vika korjataan nopeasti, kun taas pitkissä kaivuissa pitää tehdä yhteistyötä esimerkiksi eri puhelinyhtiöiden kanssa yhteiskaivuista. Keskijännitekaapelilla voi kaupunkiolosuhteissakin olla pituutta helposti kaksi kilometriä. Tällaisen matkan kaivaminen auki varoen maanalaisia infrarakenteita, putkittaminen ja asfalttipaikkaukset vievät ajallisesti viikkoja ja kuukausia. Kaupunki-alueella, kuten Tampereella, keskijänniteverkko on hyvin kuormitettu. Tietyn johtolähdön ollessa viallinen joudutaan kuormitus siirtämään toisella kaapelilla kiertotietä. Varyhteyden läheisyydessä ei voi suorittaa maanalaisia töitä. Maanrakennustöiden tekeminen edellyttäisi kaapeleiden tekoa jännitteettömiksi. Kaapelit voidaan tehdä jännitteettömäksi vasta, kun korvaava uusi maakaapelointi on valmistunut. Isojakin alueita saattaa jäädä pimeäksi ennen uuden kaapeloinnin valmistumista, jos samalle keskijänniteverkon alueelle tulee toinen vika. Asiasta keskusteltiin toista tuntia, kunnes saatiin lupa lähettää asentaja kurssille. Toimitusjohtaja myöntyi, koska asia oli tiimipäällikölle niin tärkeä.

Kai Laamanen kirjoittaa kirjassaan, ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona” (julkaisija: Laatukeskus Excellence Finland) samansuuntaisilla esimerkeillä niistä ongelmista, joita funktionaalinen toiminta tuo tullessaan. Funktionaalisella toiminnalla on etujakin, mutta organisaation haitat ovat voimakkaammat. Funktionaalisessa toiminnassa asiakkaan etu, tuottavuus, tehokkuus, yrityksen tarkoitus ja oikeastaan itse asiakaskin hämärtyy. Tällöin Laamasen mukaan ”funktionaalisesti toimivan organisaation asiakkaat pitkästyvät ja kaikkoavat.”

”Miten organisaatiot ovat reagoineet muutoksiin? Yleisin käytännön reaktio on ollut kustannusten karsinta ja volyymin lisääminen fuusioitumalla kilpailijoiden kanssa. Tällä tavalla organisaatio voi ostaa lisää aikaa. Mikäli muuta ei tehdä, tulee pää vetävän käteen ennemmin tai myöhemmin – jos ei muuten, niin fuusiolainsäädäntö estää tämänkaltaisen rajattoman kasvun. Toinen suosittu reagointimalli kilpailuun on estää kilpailua lain-säädännön kautta. Valtiot ovat kuitenkin irtautumassa yksittäisten yritysten suojelusta, ja kaupan esteitä poistetaan kovaa vauhtia. Kolmas vaihtoehto on organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden voimakas ja määrätietoinen kehittäminen tyydyttämään asiakkaiden tarpeita (kuvio 5.). Perinteinen funktioihin tai osastoihin perustuva rakenne ei kuitenkaan tue tätä lähestymistapaa. Funktioihin ja osastoihin vannovien organisaati-

oiden vastaus vaikeuksiin on uudelleenorganisointi. Organisaatiot laitetaan uuteen järjestykseen tai esimiehiä vaihdetaan. Tästä seuraa yleensä melkoinen hässäkkä. Uudet esimiehet yrittävät epätoivoisesti selvittää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja vakiinnuttaa omat asemansa. Myös muut ihmiset terästäytyvät hetkeksi ja näyttävät parhaat puolensa. Näyttää siltä kuin organisaation suorituskyky paranisi. Pikkuhiljaa tilanne vakiintuu ja käytännön työ palautuu entisiin uomiinsa. Jossakin vaiheessa, jos ympäristössä ei tapahdu selvästi myönteistä muutosta, uudelleen organisoitumisten ketjussa ainoaksi vaihtoehdoksi jää saneeraaminen” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön, 2009 s.13–14.)



Kuvio 5. Mitä organisaatiossa on tapahtumassa? (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona 2005).

Henkilön osaaminen luo pohjan tehokkuudelle ja huippuasiantuntemusta ei voi syntyä ilman motivaatiota. Motivaatiota lisää se, että työntekijä pystyy itse vaikuttamaan aktiivisesti työympäristöönsä ja voi kehittää sitä. Näiden vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen vaikeuttaa myös hiljaisen tiedon siirtämistä. Tällöin työntekijän motivaatio laskee, jolloin kyky omaksua tietoa vähenee. Tampereen Vera Oy:ssä ollaan uudelleenorganisaation jälkeen siinä tilanteessa, että sovitusta asioista ei pidetä kiinni. Kai Laamanen kutsui tätä tilannetta ”paluiksi vanhoihin uomiin”. Tässä tilanteessa, jos sitä jatkuu tarpeeksi kauan, palataan niihin liittyviin toimintoihin joita suurin osa yhtiön työntekijöistä tekee. Tämä tarkoittaa sitä, että PrimaVera- asiantuntijapalveluiden asiantuntija

joutuu keskittymään sähköverkkopalveluiden byrokratian pyörittämiseen omien tehtäviensä sijaan. Tutkimalla tulosraportteja voidaan todeta, että Kai Laamasen toteamus suorituskyvyn hetkellisestä paranemisesta pitää paikkansa. Pelkällä taloudellisella näkökulmalla tarkasteltuna, organisaatiouudistuksen jälkeen sähköverkkopalveluiden kate nousi lähes kaksinkertaiseksi. Tämä siitä huolimatta, että vanhalla organisaatiolla aloitettu projekti aiheutti sähköverkkopalveluille 81 000 € tappiot. Tässä tapauksessa organisaatio pyrkii paikkaamaan osaamisessa ja henkilöiden motivaatiossa olevia puutteita siirtämällä tehtäviä asiantuntijapalveluille. Tehtävien siirto perustui joidenkin työntekijöiden oletukseen, ettei asiantuntijapalveluilla ole riittävästi töitä. Nämä ylimääräiset toiminnot vaikeuttavat hiljaisen tiedon siirtoa, verkostoitumista ja kaikkea prosessia kehittävää toimintaa.

## **1.2 Organisaatorakenteen aiheuttamat ongelmat**

Tampereen Vera Oy:ssä otettiin käyttöön 2007 syksyllä prosessiorganisaatio. Kyseinen organisaatio luotiin diplomityönä. Siihen saakka käytössä oli kaupungin ajoilta peräisin oleva linja-organisaatio. Vuonna 2007 toteutetulla organisaatiouudistuksella oli kova kiire. Esimerkiksi prosesseja ei kuvattu sanallisesti, vaan prosessit piirrettiin suoraan logiikkakaavioon. Esimerkkinä prosessien muodostamisesta voidaan mainita se, että markkinoinnin päällikkö ei hyväksynyt sitä, että markkinoinnista tulisi tukiprosessi. Tämän vuoksi markkinoinnista tehtiin pääprosessi, jolla oli valta myydä työtä ulos niin, ettei kukaan muu kuin toimitusjohtaja voinut vaikuttaa myydyin palvelun hintaan. Kuitenkin työn suorittavan yksikön päällikkö oli vastuussa taloudellisesta tuloksesta yksikössään. Koulutusta uudesta toimintamallista ei järjestetty kenellekään. Tämä johti siihen, että esimerkiksi ulkovalaistuksen kunnossapidon - aliprosessille (UVKP) kuuluvia töitä eivät muut tiimit tehneet. Esimerkiksi pylvään ollessa vaarallisesti kaatumassa ajoradalle ja ulkovalaistuksen rakentamisen (UVRAK) työryhmän työskennellessä pylvään lähellä he eivät poistaneet sitä. Sen sijaan he soittivat kunnossapidon työryhmälle, vaikka heidän olisi ollut kannattavuuden kannalta parempi poistaa pylväs itse. Oikeastaan Tampereen Vera Oy:ssä ei koskaan siirrytty prosessiorganisaatioon, vaan organisaatiota kutsuttiin prosessiorganisaatioksi. Toimitusjohtajan ja työn suorittavien yksiköiden väliin saatiin kaksi uutta esimiesporrasta.

Viimeksi käyttöön otettu organisaatorakenne on linja-organisaatio, jossa on kaksi pääprosessia. Näiden kahden pääprosessin välillä ei ole, joitakin poikkeuksia lukuun otta-

matta, mitään resurssivaihtoa. Syynä tähän on se, ettei toisen pääprosessin päällikkö halua luovuttaa resurssejaan toisen prosessin käyttöön, mutta hänelle kelpaa kaikki mahdollinen asentajaresurssi toisesta prosessista. Käytännössä tämä ilmenee siinä, että PrimaVera- asiantuntijapalvelut joutuvat käyttämään ulkopuolista työvoimaa, koska oman yrityksen työntekijää ei saa käyttää. Tampereen Vera Oy:n strategia ja visio julkaistiin vuonna 2011 elokuussa. Aikaisemmin nojaututtiin konsernin strategiaan ja visioon, mikä oli Tampereen Vera Oy:n kannalta huono ratkaisu. Energian myynti, tuottaminen ja siirto, ovat täysin erilaisia verrattuna urakointiin. Energian siirto on monopoli, jolla ei ole huolta kilpailusta alueellaan. Sitä vastoin sähkö- ja ulkovalaistusverkkojen rakentaminen ja kunnossapito on voimakkaasti kilpailtu ala. Voimakkaasti kilpailulla alalla yhtiön tulee kehittää palveluitaan ja uusia tuotteita, joilla saada lisäarvoa asiakkaalle. Tämä on erittäin tärkeää, jos hintakilpailuun ei voida lähteä.

Linja-organisaation ideana on, että työt voidaan osittaa tehtäviksi, joita voidaan tehokkaasti suorittaa ja valvoa. Tätä kutsutaan kirjallisuudessa myös taylorismiksi. Taylorismin mukaan tehokkuus syntyy siitä, että ihmiset saavat keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona 2005, sivu 15). Myös selkeä vastuu työtehtävistä mahdollistaa yksilöllisten tavoitteiden asettamisen ja valvonnan. Sähköverkkopalveluiden päällikkö on yrittänyt omalta osaltaan selventää prosessinsa vastuita (liite 1. Veran rakentamisprosessi, Samuli Enqvist, 2011).

”Selkeä funktionaalinen osasto- tai tehtävävastuu on asiakkaita palvelevan toiminnan kehittämisen kannalta ongelmallisempi. Vastuuta ei voi ymmärtää ilman (vaikutus) valtaa. Usein tämä järjestely johtaa siihen, että koska markkinointiyksikön vetäjä on vastuussa markkinointiosastosta ja – tavoitteista, niin hänellä on myös kaikki valta markkinointiosaston sisäiseen toimintaan. Sanalla sanoen osaston vetäjällä on oma kuningaskuntansa, jota hän hallitsee suvereenisesti. Tästä seuraa toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kannalta useita vaikeuksia. Erityisesti nopeus ja reagointikyky ovat vaaravyöhykkeessä. Vakavin haitta liittyy tavoitteiden asettamiseen. Ylivoimaisen usein osastojen tavoitteet on ilmaistu taloudellisina tunnuslukuina kuten kustannukset, myynti, kate tai pääoman tuotto. Näitä täydennetään usein määrällisillä tavoitteilla kuten valmistettujen tuotteiden, tuotettujen tonnien, saatujen tilausten tai asiakkaiden määrällä. Mitä haittaa tästä on? Eikö tämä kuulosta ihan hyvältä? Enemmän tuotteita ja palveluita vähemmällä kustannuksilla” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön, 2009 s.15–16.).



”Tämä tavoitteiden asettamisen mekanismi palvelee hyvin osakkeenomistajien intressejä lyhyellä tähtämellä ja johtaa ylikorostuneeseen osastokohtaiseen tehokkuusajatteluun. Yleensä tästä seuraa, että toiminnan kehittäminen kohdistuu pelkästään tuotantoon tai palveluita tuottavaan yksikköön. Pitkällä tähtämellä organisaation tulevaisuutta ei turvata kustannuksia karsimalla. Tavoitteiden asettamisessa asiakkaiden tarpeet ja sitä kautta uudet tuotteet ja palvelut sekä asiakkuuksien kehittäminen jäävät liian vähälle huomiolle. Osastokohtaisia tavoitteita on erittäin vaikea asettaa niin, että asiakkaiden tarpeet ovat niiden lähtökohtana. Elämyksiä ja helppoa elämää kaipaava asiakas jättää organisaation oman onnensa nojaan tuskailemaan kilpailun kovuutta” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön, 2009 s.16–17.).

”Toinen haitta liittyy osastojen rajapintoihin. Yleensä osaston tai yksikön sisällä työt tunnetaan suhteellisen hyvin ja organisoidaan tehokkaasti osaston omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Olen tavannut organisaatioita, joissa jokainen osasto tekee mielestään hyvää tulosta, mutta siitä huolimatta koko organisaatio tuottaa tappiota. Vaikeuksia tulee toiminnassa, joka vaatii yhteistyötä yli yksikkörajojen. Esimerkiksi markkinointi myy tuotteita, joita tuotanto- tai palveluyksikkö ei pysty toimittamaan tai tuotekehitys kehittää tuotteita ja palveluita, jotka eivät mene kaupaksi tai ovat liian kalliita tuottaa. Kuningaskuntien rajavyöhykkeille jäävät ongelmat aiheuttavat kriisejä ja vaativat kohtuuttomasti ylimmän johdon aikaa. Ylin johto joutuu ratkaisemaan sisäisiä ongelmia sen sijaan, että se voisi keskittyä uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Ylimpien johtajien aika ja energia sitoutuvat kokonaisuuden kannalta väärin asioihin!” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön, 2009 s.17.).

”Kolmas haitta funktionaalisessa johtamisessa on sen hitaus. Tämä johtuu siitä, että toimintaa rajoittaa esimiesten aika, kyky sekä halu toimia, hallita ja kehittää. Funktionaalisesti toimivalle organisaatiolle on tyypillistä, että tiedot kerätään esimiehille, jotka analysoivat ne. Esimiehille syntyy kokonaisnäkemys tilanteesta ja he tekevät päätökset. Muut odottavat toimeksiantoja eivätkä voi toimia nopeasti ja joustavasti. Aika kuluu sisäisen byrokratian pyörittämiseen sen sijaan, että sen voisi käyttää lisäarvoa tuottavaan työhön. Asiakkaat pitkästävät ja kaikkoavat” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön, 2009 s.17.).

”Myös muista syistä aika on ajanut ohi esimieskeskeisen toimintamallin. Suurin osa ihmisistä haluaa itse vaikuttaa aktiivisesti omaan työympäristöönsä ja kehittää sitä. Mahdollisuus vaikuttamiseen on suoraan sidottu motivaatioon. Jos ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, ei voi syntyä motivaatiota eikä sitoutumista. Työn luonne on monissa asioissa muuttunut asiantuntemusta vaativaksi. Huippuasiantuntemusta ei voi syntyä ilman motivaatiota. Useiden organisaatioiden menestystä ei rajoita nykyisin pääomien puute vaan osaamisen tai osaajien puute. Jokainen asiantuntija johtaa Minä Oy:tä, jossa tärkeillä, tietoja pimittävillä pikkupomoilla on vähän elintilaa” (Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön, 2009 s.17.).

### 1.2.1 Taloudelliset näkökohdat

PrimaVera- asiantuntijapalveluiden kate on hyvä verrattuna perinteisen infra-alan yleiseen katteeseen. Tiedot on kerätty Tampereen Sähkölaitos konsernin controllerin tulosraporttipaketeista, joilla seurataan pää- ja aliprosessien taloutta. Kateprosentti on otettu joulukuun tulosraporttipaketista, paitsi vuoden 2012 luku, joka päättyy huhtikuuhun. PrimaVera-asiantuntijapalvelut perustettiin vuonna 2010 organisaatiouudistuksen yhteydessä. Organisaatiouudistus toteutettiin kesäkuun alussa. Silloin PrimaVera- asiantuntijapalveluiden toteuttamiseen annettiin neljäksi ensimmäiseksi kuukaudeksi täysipäiväinen resurssi. Loppuvuosi meni toisten prosessien parissa, joten työskentelysuhde oli 60/40. Vuosi 2011 budjetoitiin samalla 60/40 periaatteella, mutta toteutui 20/80. Edellä mainitut luvut saatiin kunnossapitopäälliköltä. Lisäksi asiantuntija, joka toimi palvelun resurssina, teki paljon ilta- ja viikonlopputöitä, jotka nostivat palvelusta saatua tuloa. Hän on ylempi toimihenkilö, joten erillistä palkallista korvausta ei jouduttu maksamaan. Niinpä palvelun kate oli parempi.

	2010	2011	2012
Kate %	23,2	55,9	16,03

Taulukko 1. Asiantuntijapalvelun kate ajalta 1.6.2010 – 30.4.2012

Taloudellisista näkökohdista katsottuna PrimaVera- asiantuntijapalvelut ovat kannattavaa liiketoimintaa. Lisäksi palvelu on luonut uutta liiketoimintaa kuten loistehon kompensointiparistojen asennusta ja tarkastusta. Asiakkaalle saadusta lisämyynnistä ei ole pidetty erillistä kirjaa. Yleensä nämä asiakkaat ovat jääneet kanta-asiakkaiksi, jotka ti-

laavat tarkastukset vuosittain. PrimaVera- asiantuntijapalvelut ovat niitä liiketoimintamahdollisuuksia, joita yleensä yritysten ylin johto yrittää tunnistaa omissa yrityksissään. PrimaVera- asiantuntijapalveluiden tapaista liiketoimintaa ei ole kannattavaa luoda tyhjästä, koska toimintaan tarvittava osaaminen ja laitteet ovat kalliita ja verkostojen luominen aikaa vievää.

### 1.2.2 Työyhteisön psykologiset näkökohdat

Tampereen Vera Oy:n liikevaihdosta suurin osa tulee sähkö- ja ulkovalaistusverkkojen urakoinnista. Tämän vuoksi työyhteisössä mielletään työksi oikeastaan vain konkreettiseen tekemiseen liittyvät asiat. Lisäksi työ on totuttu tekemään tiukasti työajan puitteissa. Ammattiyhdistys ei katso hyvällä sitä, ettei työntekijä saa erillistä korvausta työajan ulkopuolella tehdystä työstä. Näin siitäkkin huolimatta, vaikka ylityökorvaus sisältyy ansioihin. Henkilö saattaa kuulua eri henkilöstöryhmään, mutta ammattiyhdistyksellä on pelko, että käytäntö saattaa levitä. Yksinkertaisesti työn tekeminen ilman korvausta ei voi olla työtä. Tämä uskomus on erittäin sitkeässä työyhteisössä. Varsinkin jos tehdyn työn luonnetta ei ymmärretä. Muutenkin henkilöstön suhtautumisessa eri asioihin on paljon korjattavaa. Työntekijöiden käydessä työhönsä kuuluvassa koulutuksessa tulee aina sisäisiä konflikteja. Esimerkiksi työntekijöiden ollessa asentajatutkinnossa muutama kilometrin päässä yrityksestä, he vaativat päivärahoja. Verottajan ilmoittamat päivärahan maksuehdot eivät kuitenkaan täyty. Opinnot suoritettuaan he saavat 0,60 € korotuksen tuntipalkkaansa. Koulutuksista syntyvien ristiriitojen takia koulutuksia ei haluta järjestää. Joidenkin työntekijöiden mielestä matka-ajat voi ilmoittaa ylitöinä, jos päivärahaa ei makseta.

Henkilöstön suhtautuminen eri liiketoimintamahdollisuuksiin on pääsääntöisesti kielteistä, koska uusi liiketoiminta tarkoittaa työskentelyä totutun alueen ulkopuolella. Henkilöstön keskustelussa on tullut ilmi, että kaikki uusi liiketoiminta on tervetullutta, kunhan työkohteeseen pääsee TKL:n bussilla. Tämän tyyppinen suhtautuminen asioihin rajoittaa yhtiön mahdollisuutta vallata markkinoita kilpailijoilta, jotka ovat tulossa Tampereen talousalueelle. PrimaVera- asiantuntijapalveluissa joudutaan matkustamaan ympäri Suomea. Tuntipalkkaisen henkilöstön käyttäminen mittauksen tekemiseen on kannattamatonta palkkojen ja työmotivaation takia. Tampereen ulkopuolella työskentely vaatii erillistä kannustinrahaa eikä kaikkia voi houkutella edes rahalla. Voidaan siis to-

deta, ettei muulla henkilöstöllä ole juurikaan innostusta työskennellä PrimaVera- asiantuntijapalveluissa. Ulkoistamiseen liittyy nimittäin muitakin kuin taloudellisia tekijöitä ja ne ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin ne, joita voi arvioida numeerisesti. Tämän ymmärtäminen on kuitenkin vaikeaa niille, jotka ovat tottuneet nojautumaan päätöksenteossa tosiasioihin. Työyhteisön negatiivinen suhtautuminen PrimaVera – asiantuntijapalveluihin vaikeuttaa toiminnan kehittämistä.

### 1.2.3 Organisaation joustavuus

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, yhtenä ongelmana on erittäin vahva ammattiyhdistys. Vahva ammattiyhdistys voi olla yritykselle kilpailuvaltti, mikäli se toimii oikein tai riippakivi, joka upottaa koko yrityksen. Tampereen kaupungin henkilöstöllä on erittäin hyvät edut verrattuna yksityiseen sektoriin. Kannattavuuteen vaikuttavana seikkana voin mainita, että suurimmalla osalla Tampereen Vera Oy:n työntekijöistä on 45 palkallista kesälomapäivää. Lisäksi keskusteluissa eräiden ulkopuolisten urakoitsijoiden kanssa ilmeni, että asentajillamme on n. 3,5 € korkeampi tuntipalkka kuin alalla yleensä. Tämän vuoksi Tampereen Vera Oy:ssä on erittäin ikävä tilanne. Työt tehdään urakkana tai kiinteähintaisena, mutta asentajille maksetaan tuntipalkkaa. Ammattiyhdistys ei hyväksy urakkapalkkaan siirtymistä eikä mitään sellaista ehdotusta tai suunnitelmaa, jossa on ideana suhteuttaa palkka tehtyyn tulokseen. Peruspalkka on ollut tuntipalkkaisella henkilöstöryhmällä hyvällä tasolla, joten heitä on vaikea motivoida edes rahalla. Joskus työntekijä – työnantajan joustavuutta on verrattu kuminauhaan, joka venyy molempiin suuntiin. Näkemuserot työnantajan ja työntekijöiden välillä ovat johtaneet siihen, ettei todellista joustoa ole kumpaankaan suuntaan.

Tampereen Vera Oy:ssä on linja-organisaatio, joka toimii funktionaalisesti. Yhteistyö ja joustavuus on olematonta muiden kuin oman pääprosessin eli osaston kanssa. Myös osaston sisällä joustavuus perustuu pelkkiin ihmissuhteisiin. Lähimmiltä ystäviltä ja työkavereilta voi pyytää ja saada apuja, mutta näistä ei välttämättä uskalleta eikä haluta kertoa esimiehelle. Tällä hetkellä yrityksen korkeimman johdon päätehtävänä on pitää yrityksen tulos positiivisena. Viime vuosina kulurakennetta on karsittu kovalla kädellä esimerkiksi toimitiloja vähentämällä. Vuonna 2011 toteutettiin kymmenen henkilön irtisanomiset muuttuneen työtilanteen takia. Irtisanomiset ovat koventaneet työntekijöiden suhtautumista joustoihin.

#### 1.2.4 Työyhteisön poliittinen ideologia

Vuonna 1995 voimaan tullut sähkömarkkinalaki edellyttää, että sähkön siirtoon vaikuttavat kulut pystytään selvittämään erillisellä kirjanpidolla. Samoin sähkönmyynti ja -siirto tuli eriyttää. Tampereen Sähkölaitoksessa aloitettiin prosessi, jonka seurauksena urakointiliiketoimista eriytettiin vuonna 2005 Tampereen Sähköverkko Oy ja Tampereen Vera Oy. Muitakin samanlaisia eriyttämisä tehtiin sähkölaitoksilla ympäri Suomen, joten ei voida sanoa, että päätökset olisivat olleet poliittisia vain Tampereella. Ammattiyhdistykset saatiin puoltamaan eriyttämistä lupaamalla esimerkiksi kolmen vuoden irtisanomissuojaa. Taloudellinen näkökanta eriyttämisille on se, että sähkölaitosalalla on aina ennen varauduttu miesmäärällisesti pahimman mukaan. Tämä on johtanut siihen, että suurimman osan vuotta on ollut ylimiehitystä. Eriyttämisillä on saatu saneerattua halutut työntekijät urakointiyhtiöön.

Liiketaloudellisesti ajateltuna vahva ammattiyhdistys, kaupungin tapa työskennellä ja tehdyt lehmänkaupat kuten irtisanomissuojaa, vahingoittavat yritykset selviytymistä vapaassa kilpailutilanteessa. Nämä seikat myös sitovat yhtiön ylimmän johdon käsiä tehdä niitä korjausliikkeitä, joita tilanteessa olisi välttämätön tehdä. Vain vahva toimitusjohtaja ja yhteen hiileen puhaltava muu ylin johto voivat konsernijohdon tuella saattaa läpi kipeät toimenpiteet. Poliittista ohjausta kaupungin omistamalle osakeyhtiölle on annettu omistajan taholta kuten liikennevaloliiketoiminnan osto. Asiasta tiedotettiin ensiksi Aamulehden verkkosivuilla ja soitto toimitusjohtajalle tuli myöhemmin.

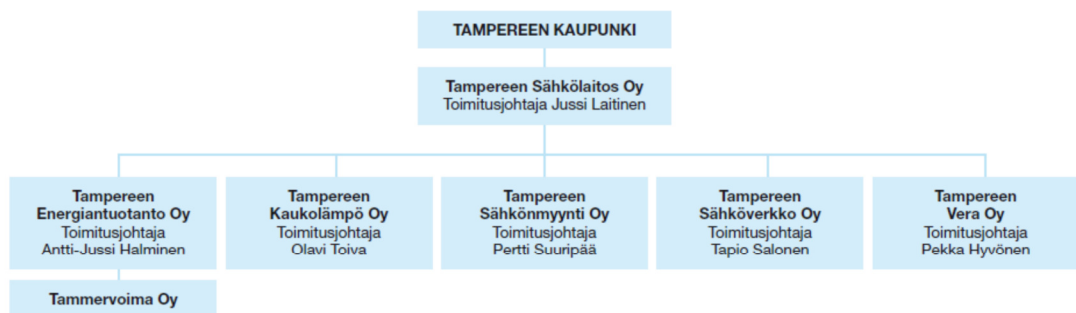
Työntekijäkunnassa elää vieläkin vahvoina usko, että yrityksen mahdollisesti mennessä konkurssiin se liitetään Tampereen Sähköverkko Oy:n. Myös usko yrityksen kassan vakauttamiseen verorahoilla elää vahvana. Tällaiset uskomukset ovat vaarallisia yrityksen kannalta. Aikaisemmin uskottiin myös, etteivät Tampereen kaupunki ja Tampereen Sähköverkko Oy kilpailuta töitään. Markkinoinnissa uskottiin, että avainhenkilöiden pitäminen tyytyväisenä ilman panostuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen riittäisi. Osa ammattiyhdistyksen aktiiveista oli silloisen toimitusjohtajan koulukavereita ja jakoivat poliittisia näkemyksiä. Nämä seikat osaltaan johtivat siihen romahdukseen mikä tapahtui 2008 ja 2009, kun kilpailutuksia alettiin tehdä euromääräisesti paljon. Asiakkaat kyllästyivät jatkuvaan hintojen nousuun samalla, kun alan muut toimijat pudottivat hintojaan.

## 2 TAMPEREEN VERA JA PRIMAVERA

### 2.1 Tampereen sähkölaitos-konserni

Tampereen Sähkölaitos toimi vuodesta 1888 vuoden 2008 loppuun asti Tampereen kaupungin omistamana energialiikelaitoksena. Vuoden 2009 alusta lukien Tampereen Sähkölaitos yhtiöitettiin muodostamalla Tampereen kaupungin omistama emoyhtiö Tampereen Sähkölaitos Oy ja sen tytäryhtiöt; Tampereen Energiantuotanto Oy, Tampereen Kaukolämpö Oy ja Tampereen Sähkönmyynti Oy. Vuonna 2005 sähkölaitoksesta yhtiöitettiin jo Tampereen Sähköverkko Oy ja Tampereen Vera Oy. Emoyhtiö omistaa kaikki viisi tytäryhtiötä. Vuonna 2011 Tampereen Energiantuotanto Oy perusti Tammervoima Oy:n, jonka tarkoituksena on alkaa pyörittää Tampereelle tulevaa hyötyjätelaitosta.

Tampereen Sähkölaitos Oy toimittaa sähköä, kaukolämpöä ja maakaasua yksityis- ja yritysasiakkailleen pääasiassa Pirkanmaalla. Energiantuotanto tuottaa energiaa mm. Naistenlahden ja Lielahden voimalaitoksilla ympäristövastuullisesti sähkön ja lämmön yhteistuotantona. Konserni haluaa tuottaa asiakkailleen monipuolisia energiapalveluita heidän tarpeisiinsa nykyaikaisesti ja luotettavasti kestävästä kehityksestä arvostaen.

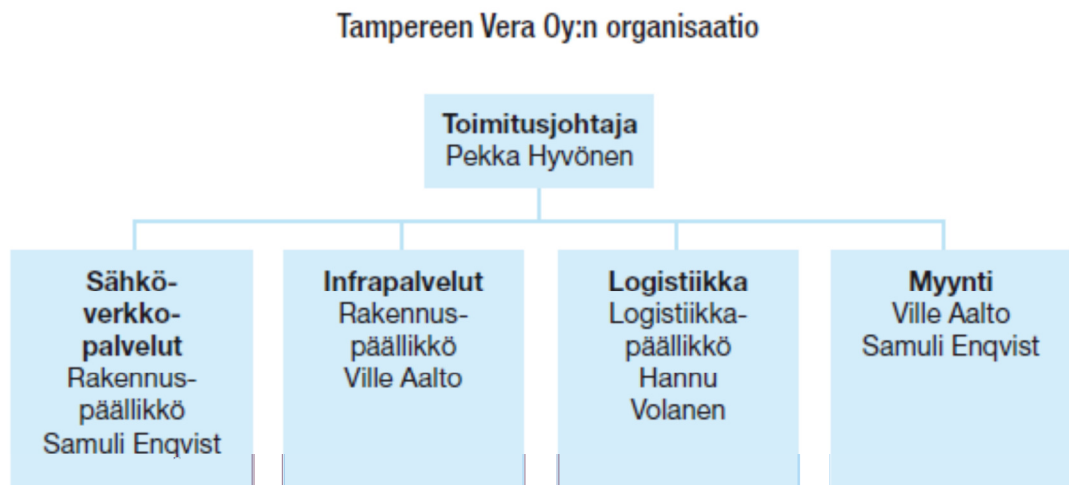


Kuvio 6. Tampereen Sähkölaitos - konserni (Tampereen Sähkölaitos Oy:n vuosikertomus 2011).

### 2.1.1 Tampereen Vera Oy

Tampereen Vera Oy on palveluyritys, jonka liiketoiminnan ydin on sähkö-, ulkovalais- tus- ja telematiikkaverkkojen rakentaminen ja kunnossapito sekä energian kulutukseen liittyvät kunnossapito ja mittauspalvelut. Tampereen Vera Oy:n liikevaihto oli 13,5 milj. euroa vuonna 2009. Veran palveluksessa työskentelee 105 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2011 lopussa 45,3 vuotta. Tampereen Vera Oy:n ensimmäiset irtisanomi- set tehtiin maaliskuussa 2011, jolloin kymmenen asentajaa ja toimihenkilöä irtisanottiin. Lähes kaikki irtisanotut olivat lähellä eläkeikää. Veran henkilöstön jakauma on 100 miestä ja viisi naista.

Telematiikka on Tampereen Vera Oy:lle uutta liiketoimintaa, joka ostettiin Tampereen Infratuotanto - liikelaitokselta keväällä 2010, jolloin Veran palvelukseen siirtyi kymme- nen henkilöä. Vuoden 2012 tammikuussa aloitettiin kaksi projektia, joista toisen tarkoi- tuksena on tehdä prosessikuvaukset yhtiön prosesseista ja toisen miettiä kannustavaa palkkausta.



Kuvio 7. Tampereen Vera Oy:n organisaatio (Tampereen Sähkölaitos Oy:n vuosikertomus 2011).

Tampereen Vera Oy:n tappiot saatiin katkaistua vuonna 2011. Suurin ansio tulee säästöistä, jotka toteutettiin keväällä 2010. Tällöin päätettiin toiminnan keskittämisestä Hervannan logistiikkakeskukseen. Pelkästään toimipaikkojen vuokratulussa säästettiin n. 600 k€. Tampereen Vera Oy:n liikevaihdon putoamiseen on kaksi syytä. Ensimmäinen syy oli urakan häviäminen kaukoluettavien mittarien asennuksesta Tampereelle. Lisäksi Tampereen Sähköverkko Oy joutui tinkimään rakentamisesta ja kunnossapidosta, koska etäluettavien mittarien asennus oli kallista. Säästötoimet oli tarkoitus ajoittaa parille seuraavalle vuodelle. Toinen syy oli kilpailun häviäminen, kun Tampereen Sähköverkko Oy kilpailutti Länsi-Tampereen kunnossapidon ja rakentamisen. Kaksivuotinen sopimus umpeutui vuoden 2011 joulukuussa. Taulukossa 2 on esitelty Tampereen Vera Oy:n tunnusluvut, jotka on kerätty yrityksen vuosikertomuksista. Taulukossa 3 on vertailtu Tampereen Vera Oy:n tärkeimpiä kilpailijoita ja kahta Tampereen Vera Oy:n tyyppistä yritystä (SEU ja RaVera).

	2007	2008	2009	2010
Liikevaihto milj. €	14,5	15,2	13,0	11,8
Tase milj. €	6,0	8,3	6,0	6,5
Henkilöstö	141	140	139	115
Liikevoitto %	2,7	3,0	-8,5	-6,8
Liikevaihto/henkilö k €	102,8	108,1	93,6	102,6
Työn reaalituotto	1,5	1,1	0,8	0,9
Palkka % / liikevaihto	38,0	37,8	42,4	40,0

Taulukko 2. Tampereen Vera Oy:n tunnusluvut.

	Eltel	Empower	SEU	RaVera	Vertek	Vera	Vera 2010
Liikevaihto milj.€	184,4	319,0	38,7	8,8	10,5	13	11,8
Tase milj.€	68,9	151,9	20,7	4,4	5,1	6,0	6,5
Henkilöstö	1386	2942	235	43	90	139	115
Liikevoitto %	2,0	2,1	7,0	10	-0,4	-8,5	-6,8
Liikevaihto/henkilö t€	133	108,4	164,7	204,2	166,3	93,6	102,3
Työn reaalituotto	1,1	1,2	1,3	1,5	1,0	0,8	0,9
Palkka % / liikevaihto	38,3	36	28,9	23,3	39,8	42,4	40,0

Taulukko 3. Tampereen Vera Oy ja kilpailijat perustuen 2009 tietoihin. Lisänä on Veran vuosi 2010.

Vertaamalla vuotta 2009 ja 2010 voidaan todeta, että suunta on oikea. Toimintaa, myyntiä ja kulurakennetta tulee kuitenkin jatkuvasti kehittää kannattavampaan suuntaan.



## 2.2 Sähköverkkopalvelut

Vuoden 2010 organisaatiouudistuksessa Tampereen Vera Oy jaettiin kahteen pääprosessiin; sähköverkkopalveluihin ja infrapalveluihin. Sähköverkkopalveluiden pääasiakkaana on Tampereen Sähköverkko Oy. Sähköverkkopalvelut huolehtivat varallaolo- ja jakelupäivystyksestä, sähköverkon rakentamisesta ja kunnossapidosta, sähköliittymistä, muuntamohuolloista ja sähköasemista. Myös varavoimakoneet ja kaapelivianpaikannus kuuluvat sähköverkkopalveluille. Uusimpina tuotteina sähköverkkopalveluilla ovat PrimaVera- asiantuntijapalvelut ja 110 kV kaapelointi. Sähköverkkopalveluissa kuten ei koko yrityksessäkään ole tehty prosessikuvauksia. Liitteessä 2 on prosessikuvaus kunnossapitopäällikön vastaamasta varallaolojärjestelmästä, joka tehtiin tutkimuksen yhteydessä. Prosessikuvaus käytiin läpi sähköverkkopäällikön ja kunnossapitopäällikön kanssa.

Toisena pääprosessina toimii infrapalvelut, joiden pääasiakas on Tampereen kaupungin tilaajaryhmä. Kaupungille myydään ulkovalaistuksen ja liikennevalojen rakentamisen ja kunnossapidon palveluita. Lisäksi energiamittaustiimi huolehtii Leppäkosken Sähkö Oy:n mittarienvaihdosta ja vaihtaa tarvittaessa Tampereen Sähköverkko Oy:n mittarit.

### 2.2.1 PrimaVera-asiantuntijapalvelut

PrimaVera- asiantuntijapalvelun tarkoituksena on palvella asiakaslähtöisesti ja kansantajuisesti erilaisissa ongelmissa, jotka liittyvät sähköverkkoihin ja – laitteistoihin. Palvelua tarjotaan sähköverkkoyhtiöille, yrityksille ja yksityisille kuluttajille.

Sähkö ja sen laatu ovat merkittäviä asioita esimerkiksi kasvitarhoille, teollisuudelle, suurille kauppakeskuksille ja myös yksityisille kuluttajille. Huono sähkönlaatu voi uhatta pahimmillaan yrityksen harjoittamaa elinkeinoa, jos tuotanto katkeaa kokonaisuudessaan. Huonosti säädetyt kompensointilaitteistot saattavat aiheuttaa yrityksille turhia tappioita. Ongelmia aiheuttavat monet tekijät, jotka voivat johtua virheistä, joita on tehty suunnitteluvaiheessa. Ongelmista yleisempiä ovat jännite- ja virtapiikit, jännitetasojen vaihtelu ja yliaallot.

Sähkö on tuote, jossa olevat laatuongelmat tulevat sähkökäyttäjälle yllätyksenä ja varoittamatta. Yrityksissä laatuongelmat tulevat yleensä esiin, kun on hankittu uusia laitteistoja, jotka eivät kestä sähköverkossa olevaa häiriötasoa ja sähkölaitteistossa esiintyy toimintahäiriöitä. Uudet sähkölaitteistot saattavat myös osaltaan huonontaa sähkön laatua, jolloin laitteen toimiessa se häiritsee muita ympärillä olevia laitteita. Yleensä ongelmana on, ettei vikaa osata kohdistaa sähköverkkoon ja sähkölaitteistoihin varsinkaan, jos häiritsevä sähkölaite sijaitsee naapurikiinteistössä.

Yleisimmin sähkön laatuongelmat tulevat sähkökäyttäjille esille kohonneina energiamaksuina, rikkoutuneina laitteina ja erilaisina toimintahäiriöinä. Myös sähkövirran aiheuttama magneettikenttä saattaa häiritä yksityiskuluttajia. Magneettikenttä häiritsee esimerkiksi kuvaputkinäyttöjä ja kodinkoneita.

PrimaVera- asiantuntijapalvelut sisältävät erilaisia toimintoja, joilla pyritään auttamaan julkisen ja yksityisen sektorin sähkökuluttajia. PrimaVera- asiantuntijapalvelut sisältävät seuraavanlaisia toimintoja:

### Loistehon kompensointi:

Sähköliittymällä suoritetaan loistehomittaus hetkellis- tai pitkäaikaismittauksena kuormituksesta riippuen. Tarkoituksena on selvittää liittymän loistehon ja päätötehon suhde. Liittymätehon ollessa iso on yleensä verkosta otetun loistehon tarve suuri. Tehoselvityksen perusteella voidaan päätellä asiakkaiden tarpeisiin soveltuva laitteistoratkaisu yhteistyössä laitevalmistajan kanssa. Oikealla loistehon kompensoinnilla asiakas ei joudu ostamaan kallista loistehoa sähköyhtiöltä.

### Lämpökuvaus:

Sähkölaitteistojen ”näkyvät” viat voidaan paikantaa lämpökamerakuvauksella. Lämpökamerakuvauksella havaitaan lämpötilaerot, joista voidaan päätellä löysät liitokset, ylikuormittumiset yms. Kuvaaminen perustuu fysikaalisiin lainalaisuuksiin lämpösäteilyn heijastumisesta eri materiaaleista.

### Magneettikentät:

Sähkövirran aiheuttamat magneettikentät saattavat aiheuttaa häiriöitä herkkiin sähkölaitteistoihin. Lisäksi voidaan mitata alittuvatko EU:n säätämän asetuksen raja-arvot väestön ja työntekijöiden altistumisesta sähkömagneettisille kentille. Tarvittaessa annetaan toimenpide-ehdotus sähkölaitteistojen tai väestön ja työntekijöiden suojelemiseksi.

### Sähkön laatu:

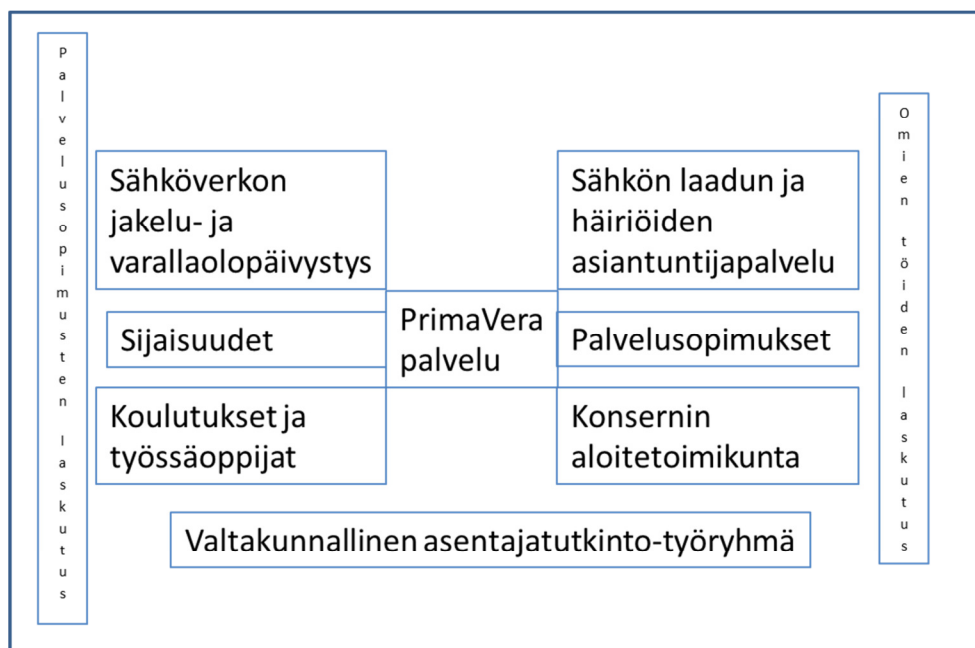
Jakeluverkon syöttämälle sähkölle on annettu laatukriteerit eli virran ja jännitteen suurille on annettu vaihtelurajat. Sähkön laadun pysyessä näiden annettujen rajojen sisäpuolella sähkökäyttäjien laitteistot toimivat. Vaihtelurajojen rikkoutuessa on tutkittava mikä ongelman aiheuttaa. Syynä voi olla jakeluverkon heikkous tai asiakkaan oma sähkölaitteisto. Rajat on annettu sähköalan säädöksissä, joihin mittaustuloksia verrataan. Mittaus suoritetaan viikon kestävä, rekisteröivänä pitkäaikaismittauksena.

### Häiriömittaukset:

Selvittämättömät sähkökatkot ja teollisuuden prosessikeskeytykset ovat kiusallisia. Rekisteröivillä mittauksilla voidaan selvittää erilaisia ongelmien aiheuttajia. Mittaustuloksista selvitetään häiriölähdettä päivämäärään ja kellonaikaan perustuen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tällöin pyritään selvittämään, mitä kuormia on häiriöhetkellä ollut päällä. Analysoimalla mittaustuloksia syvällisesti voidaan selvittää ongelmien lähde jännitteen ja virran käyrämuotojen perusteella. Erilaisten kuormien ottamat virran ja

jännitteen käyrämuodot poikkeavat toisistaan. Lisäksi mittaustuloksia verrataan sähkön laatustandardeihin ja erilaisiin sähköalan suosituksiin.

Tampereen Vera Oy:n sähköverkkopalveluiden asiantuntijapalveluista on päävastuussa kunnossapitopäällikkö. Organisaatiouudistuksessa oli alun perin tarkoituksena, että hän keskittyi pelkästään PrimaVera – asiantuntijapalveluihin. Hyvin pian kuitenkin huomattiin, ettei tehtävien jakoja oltu organisaatiouudistuksessa käsitelty ollenkaan. Tiettyjä tehtäviä ei saatu vastuutettua niin kuin oli luultu, eli työntekijät kieltäytyivät niistä. Tämän vuoksi suurin osa kunnossapitopäällikön entisistä työtehtävistä päättyi hänelle takaisin. Alla on esitetty (Kuvio 8.) mitä kaikkia tehtäviä tehtäväkuvaan sisältyy päätöiden lisäksi.



Kuvio 8. Kunnossapitopäällikön vastuut.

Näiden tehtävien lisäksi yhtiön ylin johto oli lisäämässä kunnossapitopäällikön osuutta muissakin yrityksen toiminnoissa.

### 3 PALVELUN KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Tietopääoma

Hiljaisen tiedon siirtämistä on tehty PrimaVera -asiantuntijapalveluiden suhteen jo useita vuosia. Tiedonsiirtämismallina on mestari – kisälli tyyppinen ratkaisu, jossa kokeneempi vanhempi asiantuntija opastaa nuorempaa. Menetelmässä on ollut ongelmia sen takia, että molemmat asiantuntijat työskentelevät eri yhtiön palveluksessa. Ongelma ratkaistiin niin, että vanhemman asiantuntijan Tampereen Sähköverkko Oy:ssä aiemmin hoitamat tehtävät tilattiin Tampereen Vera Oy:ltä. Vanhempi asiantuntija oli tarvittaessa mukana valvomassa työskentelyä. Tehdyt projektit käytiin myöhemmin lävitse keskustelemalla niistä haasteista tai huomioista, joita projektissa havaittiin. Tällöin yleensä tehtiin muutoksia toimintatapoihin, joilla projektia viedään lävitse. Mittausprojektit ovat kaikki erilaisia, joten toteutuksessa ei voi seurata jäykkää kaavaa, vaan monesti toimintatapoja pitää muuttaa kohteen ja asiakkaan mukaan.

Tärkeänä osana tiedon siirtoa on asiantuntijaverkosto, joka koostuu eri laitosten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, sähköverkkoyhtiöiden ja laitevalmistajien asiantuntijoista. Vanhempi asiantuntija on auttanut kunnossapitopäällikköä verkostoitumaan alan muiden asiantuntijoiden kanssa. Tästä verkostosta on hyötyä esimerkiksi, kun eteen tulee uusi ilmiö, jonka aiheuttajasta ei ole tietoa. Nykyään markkinoille tulee aikaisempaa enemmän kotielektroniikkaa ja teollisia sovelluksia, joita ei muutamia vuosia sitten ollut. Näiden muutosten seuraaminen ja uusien ideoiden ja tiedon vaihtaminen on mahdollonta ilman laajaa asiantuntijaverkostoa. Nykyistä verkostoa pyritään laajentamaan. Asiantuntijaverkoston tärkeimpänä vuosittaisena tapaamisena on sähkön laadun hallinnan asiantuntijatapaaminen, jonne kutsutaan alan asiantuntijoita ja vaikuttajia.

### 3.1.1 Laitekanta

PrimaVera – asiantuntijapalvelut käyttävät pääsääntöisesti Tampereen Sähköverkko Oy:n omistuksessa olevia mittalaitteita. Mittalaitteiden käytöstä vastanneet henkilöt ovat eläkkeellä, joten heidän osaamistaan ei ole enää Tampereen Sähköverkko Oy:llä. Mittalaitteiden arvo on kuitenkin kymmeniä tuhansia euroja ja Tampereen Sähköverkko Oy:llä olisi tarvetta niiden käytölle. Tämän vuoksi on suunniteltu niiden siirtämistä asiantuntijapalveluista toimittavalle taholle. Omistusoikeus pysyisi Tampereen Sähköverkko Oy:llä, mutta laitteiden kunnossapitämistä vastaan niitä voitaisiin käyttää muihinkin töihin. Tämän lisäksi harvinaisempia ja kalliita mittalaitteita saadaan vuokralle eri yhteistyötahoilta, jotka toimivat asiantuntijaverkossa.

Mittauslaitteiden saaminen kunnossapitämistä vastaan on elintärkeää PrimaVera - asiantuntijapalveluille. Mitattaessa sähkön laatua pitää mittaus suorittaa pitkältä ajalta. Mittalaitteet ovat noin viikon mittaamassa verkossa tapahtuvia ilmiöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että mittalaitteen ollessa mittaamassa kohteessa niin toisessa kohteessa pitää olla toinen mittari. Voi olla myös tarvetta, että sähkönlaatuanalysointilaitteita pitää asentaa useita. Näin joudutaan toimimaan esimerkiksi teollisuuslaitoksissa.

Asiantuntijapalveluissa tulee tämän vuoksi olla selvä, hyvin edeltä käsin tiedossa oleva työmäärä mitä voidaan tehdä laitteiden ollessa kentällä mittaamassa. Tampereen Vera Oy:ssä ei ole tällaista työmäärää, koska urakointiyrityksessä aikataulut vaihtelevat joskus rajustikin. Paperityöt, kuten varallaolon laskutus, eivät ole tämän tyyppistä työtä.

### 3.1.2 Verkostoituminen

Kiitos vanhemman asiantuntijan tekemän pohjatyön on asiantuntijapalveluilla erittäin laaja asiantuntijaverkosto käytettävissään ongelmatapauksissa. Lisäksi kunnossapitopäällikkö on mukana myös erilaisissa sähkölaitosalaa ja – koulutusta kehittävässä työryhmissä. Asiantuntijaverkoston pysyminen hyvänä ja uusien kontaktien mukaan saaminen edellyttää kunnossapitopäällikön mukanaoloa jatkossakin.

Tärkeää olisi päästä mukaan uusiin kehitysprojekteihin, jotka koskevat sähköalaa. Esimerkkinä MF-Safety – Magneettikenttien turvallisuus sähkönjakeluverkon keskuksissa -projekti, jossa saatiin kokemusta ja oppia magneettikenttien mittaamisesta ja niiden vaikutuksista. Nykyään pinnalla on sähköautoprojektit ja suuret tuulivoimapuistot. Olisi hyvä olla mukana eturintamassa, kun niiden aiheuttamia verkkovaikutuksia arvioidaan ja mitataan, sillä Suomeen on rakenteilla tai suunnitteilla satoja uusia tuulivoimaloita.

### 3.1.3 Ekosysteemi

PrimaVera – asiantuntijapalvelut toimivat liiketoimintaympäristössä, jossa on vähän todellista ammattimaista kilpailua. Monet yritykset kilpailevat kapeammalla sektorilla ja niiden etuna on pienempi kustannusrakenne verrattuna Tampereen Vera Oy:öön. Laajempia kokonaisuuksia tekevät yliopistot, mutta niiden puoleen tavallinen sähkönkuluttaja harvemmin kääntyy. PrimaVeran kilpailija -analyysit on esitetty Noora Huhtamon tekemässä opinnäytetyössä ”PrimaVera – asiantuntijapalvelun tuotteistaminen Tampereen Vera Oy:lle” (TAMK, 2010).

PrimaVera – asiantuntijapalveluiden kilpailijat toimivat tarvittaessa yhteistyössä Tampereen Vera Oy:n kanssa. PrimaVera – asiantuntijapalveluilla on ollut etunaan kokonaisvaltainen toimitus. Tämä tarkoittaa kohteen sähköistä kuntokartoitusta, raportointia, ratkaisuehdotuksia ja mahdollisesti kokonaistoimitus – pakettia. Tähän ei monikaan PrimaVeran kilpailija pysty. PrimaVeran vahvuutena on toiminnan ihmisläheisyys, jolla varmistetaan myös se, että asiakas ymmärtää mikä laitteistossa tai sähköverkossa on vikana. Joissakin tapauksissa asiakas on jo tyytyväinen pelkästään siitä, että joku kuuntelee häntä.

## 3.2 TALOUSNÄKÖKOHDAT

PrimaVera kannattavuutta käsiteltiin laajasti tuotteistamisen yhteydessä, joten sen käsittely tässä yhteydessä yksityiskohtaisesti turhaa. Noora Huhtamon tekemä tuotteistamisen opinnäytetyö on vieläkin pätevä. Mikäli PrimaVera palvelu ulkoistetaan Tampereen Vera Oy:stä pitää muistaa, että ulkoistamiseen liittyy monia ansoja ja menestystekijöitä. Yksi asia, joka yleensä unohdetaan toimintoja ulkoistettaessa, on kiinteiden kustannusten kohdistuminen aikaisempaa vähemmille toiminnoille. Ulkopuolista palvelua ostettaessa se kirjataan muuttuviksi kustannuksiksi.

### 3.2.1 Kannattavuus

Puolitoista vuotta sitten tehdyssä tuotteistamisen opinnäytetyössä oli SWOT – analyysissä eräitä talouteen liittyviä uhkia. Käyn lävitse mitä näille uhille on tehty ja voidaanko niille tehdä jotain liittyen tähän opinnäytetyöhön.

1. Kustannustehokkaat kilpailijat sekä oma kustannustehottomuus.

Tampereen Vera Oy:n kustannustehokkuutta on parannettu luopumalla useista toimipisteistä ja keskittämällä toimintaa Hervannan logistiikkakeskukseen. Konsernisopimuksien hinnoissa on saatu pieniä säästöjä. Tampereen Vera Oy on sidottu Tampereen kaupunkiin ja Sähkölaitos -konserniin, joten Veralla on tiettyjä taloudellisia rasitteita kuten osuus Naps! lehden toimittamisesta. Myös yhtiön it-järjestelmät tulevat konsernin kautta. Tietyllä tavalla ajateltuna tämä toisi kustannusetua, mutta Veran tapauksessa tarpeet ovat erilaiset. Esimerkiksi seitsemän leasing-sopimuksella olevaa maastotietokonetta maksavat kolmenvuoden leasing aikana Veralle 120 000 €. Kuitenkin atk-tukihenkilön käynnistä veloitetaan erikseen. Esimerkin maastotietokoneet ovat ulkovalaistuksen käytössä.

2. Yksikköhinnoittelun vaikeus

Palvelun haasteina on asiakkaiden ja ongelmien erilaisuus. Palvelua ei voi tehdä prosessina, vaan työt ovat projekteja, jotka kaikki poikkeavat toisistaan. Eri asiakastilanteissa saattaa olla samoja piirteitä, mutta jo asiakkaiden maantieteellinen sijainti vaihtelee. Tämän vuoksi lähes jokaisesta mittauksesta täytyy tehdä tarjous. Tampereen Sähkö-



verkko Oy:lle voidaan tehdä tuotehinnoittelu, kun asiakkaan mittausten maantieteellinen sijainti on tiedossa ja mittaus suoritetaan Tampereen Sähköverkko Oy:n näkökulmasta, jolloin riittää selvitys tuleeko häiriö asiakkaan omasta verkosta vai siirtoverkosta.

3. Palvelua ei voida tehdä oman työn ohella, vaan siihen olisi perustettava oma asiantuntijatoimi. Toimenhaltija voi tehdä muuta työtä oman työnsä ohella.

Organisaatiouudistuksen yhteydessä perustettiin PrimaVera – asiantuntijapalvelut, jolloin tarkoituksena oli, että asiantuntijapalvelujen vetäjän eli kunnossapitopäällikön päätyönä on palvelun pyörittäminen ja hiljaisena aikana sähköverkkopalveluiden toimintojen avustaminen. Tämä toimi jonkin aikaa, mutta pian osa kunnossapitopäällikön vanhan organisaation aikaisista tehtävistä siirrettiin hänelle takaisin. Tällöin kunnossapitopäällikön päätyö jäi sivummalle ja panostus asiantuntijapalveluihin väheni.

On suuri riski, että pelkkä asiantuntijapalvelu ei ole kannattavaa liiketoimintaa, koska työtilaukset tulevat satunnaisesti. Saattaa olla, että monta kohdetta on samaan aikaan työn alla ja toisaalta voi mennä viikkoja, jolloin ei ole yhtään projektia. Tätä varten pitäisi olla sellaista tehtävää, jota voi tehdä hiljaisena aikana.

### 3.2.2 Palvelun liiketoimintanäkymät

PrimaVeran liiketoimintanäkymät ovat kaupallisesti hyvät. Vuodenvaihteessa olleet myrskyt aiheuttivat kytkentämuutoksia keskijänniteverkolla. Siirtoyhteysien pidentyessä on sähkökäyttäjille tullut ongelmia sähkön laadun suhteen. Sähkön siirtoverkkoyhtiöt ovat tilanneet laatuselvityksiä, vaikka ongelma on heillä tiedossa. Sähkönjakeluverkon uudelleen rakennus- ja suunnittelutyö vie aikaa, joten laatuselvityksellä pystytään ostamaan aikaa joitakin viikkoja. Taustalla on myös pelko joutumisesta korvausvelvolliseksi, kun ongelma on tiedetty, mutta sen on annettu jatkua pitkään. Lisäksi tulevaisuudessa ollaan sallimassa lainsäädännöllä niin kutsuttujen mikrovoimaloiden kytkeminen sähköverkkoon. Tämä tulee lisäämään tarvetta löytää sähköverkkoon häiriöitä syöttäviä laitteita.

PrimaVeran liiketoimintaa uhkaavat samat asiat, jotka Noora Huhtamo on listannut PrimaVera SWOT -analyysissä Tampereen Vera Oy:n sisäisiksi heikkouksiksi ja ulkoisiksi uhiksi. Alla esitellään ne seikat, jotka uhkaavat toimintaa ja ovat vain vahvistuneet Huhtamon tekemän opinnäytetyön ajankohdasta.

#### Sisäiset heikkoudet:

1. Asiantuntijuuden arvostuksen puute
2. Vera ei ole asiantuntijaorganisaatio
3. Palvelu on luotava resurssien kannalta lähes tyhjästä
4. Asentaja voi käyttää vain suppeasti apuna
5. Henkilöstön pieni määrä PrimaVera – palveluntuottajana sekä matkustusvalmiuden puuttuminen
6. Vielä vallalla oleva vanha Tampereen kaupungin mentaliteetti
7. Ajan puute toiminnan kehittämiseen

#### Ulkoiset uhat:

1. Asiantuntijuuden keskittyminen vain tietyille henkilöille
2. Resurssien vähyys

Tampereen Vera Oy:n kannalta katsottuna, kun huomioidaan yrityksen tapa toimia, PrimaVera – asiantuntijapalveluilla ei ole mahdollisuutta menestyä. Organisaatio pyrkii tukahduttamaan toiminnan osaksi siitä syystä, ettei sillä ole tarvetta eikä halua ymmärtää miten PrimaVera toimii.

SWOT – analyysin tarkoituksena on löytää vahvuudet ja heikkoudet. Löydettyjä vahvuuksia pyritään vahvistamaan entisestään. Samalla löydettyjä uhkia ja heikkouksia yritetään poistaa tai torjua. Edellä luetellut sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat ovat vain vahvistuneet ja tulevat vahvistumaan.

## 4 ULKOISTAMINEN

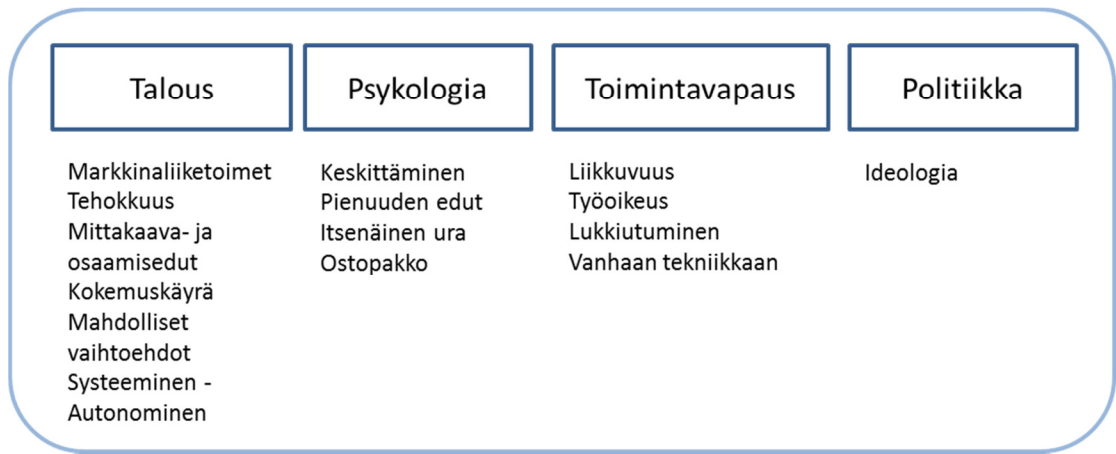
### 4.1.1 ULKOISTAMISEN PERUSTEET

Yrityksen strategian yksi perussäännöistä on kilpailun luoman paineen, työn tehokkuuden ja monella alalla toimimisen välinen yhteys. Mitä vähemmän kilpailua yrityksellä on, sitä heikompi on tehokkuus ja sitä yleisempää on monella alalla toimiminen. Tällainen tapa toimia on perua vanhasta Euroopan talousjärjestelmästä, jolloin valtionjohto ja monopoli elivät symbioosissa. Silloin maat kilpailivat keskenään siirtomaista, joista halvalla tuoduista raaka-aineista jalostettiin kalliilla myytäviä tuotteita. Kaiken tämän tarkoituksena oli rahoittaa jatkuvasti käytäviä sotia. Tämä järjestely on vähitellen osoittautunut yhä tehottomammaksi valtioiden välisen kilpailun vähetessä ja kilpailun siirtyessä yritysten välille. Tämän takia osaamis- ja mittakaavaedut ovat yhä tärkeämpiä tehokkuudelle ja menestykselle. Mauri Grönroos, Bengt Karlöf, Kai Laamanen ja Pentti Sydänmaalakka varoittavat mitä tapahtuu, kun organisaatio alkaa toimia niin, ettei uusille ideoille ole tilaa ja tuodittaudutaan omahyväiseen ajatukseen, ettei mikään muutu. Tulkittuna tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot haaskaavat voimavarojaan toimimalla monella alalla. Myös organisaation sisällä aletaan käydä kauppaa, joka vuorostaan lisää tehokkuuspuutetta. Tampereen Vera Oy:ssä tämä on ilmentynyt osaoptimointina eli osalla päälliköistä on tapana käydä kauppaa tuotannontekijöillä niin, että toisten prosessit kärsivät.

Ulkoistamisen harkinta ja päätöksenteko pohjautuvat neljään näkökohtaan (Bengt Karlöf, 2004, Tehokas johtaminen, yritystalouden kaivattu ydin s.191).

Nämä näkökohdat ovat:

- taloudellinen rationaalisuus
- keskittymiseen ja motivaatioon liittyvät psykologiset tekijät
- joustavuus muutosherkkyuden säilyttämiseksi
- poliittinen ideologia



Kuvio 9. Ulkoistamiseen liittyviä monenlaisia perusteita (Bengt Karlöf, 2004, Tehokas johtaminen, yritystalouden kaivattu ydin).

”Rationaalinen ulkoistamisperuste pohjautuu mittakaava- ja osaamisetuihin. Lähtökoh-  
 tana on, että yrityksen prosesseja ja toimintoja voi hoitaa mittakaavaetuja hyödyntämäl-  
 lä tehokkaammin eli pienemmin yksikkökustannuksin tai suurempaa arvoa tuottaen.  
 Tämä näkemys perustuu organisaatio-opista tuttuihin työnjaon ja erikoistumisen perus-  
 periaatteisiin. Irrationaalinen perustejoukko on luonteeltaan psykologinen ja kattaa kol-  
 me aluetta: yrittäjyyden edut, johdon keskittyminen ydintoimintaan ja itsenäinen ura  
 ulkoistetusta toiminnan osasta muodostuvassa uudessa ydintoiminnassa. Markkinatalous  
 osoittaa, että itsenäiset toimijat ovat nopealiikkeisempiä ja uutterampia ja ottavat suu-  
 rempia riskejä. Nämä ovat tärkeitä pontimia yrittämisessä ja eritoten ulkoistamisessa.  
 Kolmas näkökohta koskee johdon halua säilyttää joustavuutensa. Kaupalliset olosuhteet  
 muuttuvat globalisoituneessa maailmassa niin nopeasti, että yritykset ja organisaatiot  
 arvostavat joustavuuden säilymistä ja pitkäaikaisten sitoumusten välttämistä. Poliittinen  
 ideologia viittaa sekä perinteisten oikeistopuolueiden että uudistuneen sosiaalidemokra-  
 tian haluun edistää tehostamista siirtymällä sisäisistä liiketoimista ja suunnitelmatalou-  
 desta ulkoisiin liiketoimiin ja markkinatalouteen. Entistä suurempi osa tuotannosta, joka  
 on tähän asti hoidettu julkishallinnossa, on nykyään ulkoistamisselvitysten kohteena.  
 Joskus tätä linjaa ajetaan pikemminkin poliittisen vakaumuksen kuin tiedon ja rationaa-  
 lisen analyysin pohjalta. Ulkoistamisanalyysi on menetelmällisesti tarkasteltuna sekoi-  
 tus yhtäältä monimutkaisista taloudellisista näkökohdista ja toisaalta psykologisista te-  
 kijöistä ja tulevaisuutta koskevasta epävarmuudesta, jota on mahdotonta ennustaa ja  
 arvioida määrällisesti. Laskelmat ovat siis hyvin epävarmoja. Lisäksi siirtyminen integ-  
 roidusta toiminnasta markkinaliiketoimiin aiheuttaa omat ongelmansa” (Bengt Karlöf,  
 2004, Tehokas johtaminen, yritystalouden kaivattu ydin).

Monesti tuntuu, että ulkoistamista perustellaan vain taloudellisilla näkökohdilla. Ulkoistamisessa niin kuin muussakin päätöksenteossa on suuri osuus myös tunteilla ja politiikalla. Tampereen kaupungin omistamassa osakeyhtiössä on huomattu, ettei taloudellinen näkökulma ole ainoa peruste päätöksille. Poliittinen ideologia ohjaa päätöksiä ainakin Tampereen kaupungin osakeyhtiöissä. Päätöksiin paneutuessa huomaa, etteivät kaikki päätökset ole rationaalisia. Tampereen Sähkölaitos – konsernin toimitusjohtajan paikasta ei esimerkiksi tehty vapaata hakua. Kaupungin valtuusto päätti toimitusjohtajan valinnasta jäsenten ehdotusten perusteella. Kaupungilla on perinne toimitusjohtajien valinnasta liikelaitoksilleen ja osakeyhtiöilleen kyseisellä tavalla.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Tulokset

Aloittaessani tämän opinnäytetyön tekemisen en olisi uskonut mihin lopputulokseen tulen päätymään. Kartoitin tutkimusta varten yhtiön ylemmän johdon, toimihenkilöiden ja tuntipalkkaisten henkilöiden ajatuksia (Liite 4). Koin työn tekemisen haastavaksi, sillä eri osastot sijaitsevat fyysisesti eri paikassa. Tämä on johtanut siihen, etteivät eri osaston työntekijät ole toistensa kanssa tekemisissä paitsi kokouksissa. Lisäksi keskustelin asioista Sähkön laadun hallinta – seminaarin osanottajien kanssa viikon ajan Luos-tolla. Paikalla olevat asiantuntijat olivat erittäin kiinnostuneita niistä palveluista, joita PrimaVera – asiantuntijapalvelut tuottaa. Seminaari ei ole myyntitilaisuus, mutta silti PrimaVera – asiantuntijapalvelut saivat sieltä mukavan määrän tilauksia.

Kuitenkin omassa yhtiössä mahdollisuudet toiminnan jatkamiseen ovat käytännössä loppuneet. Tulimme kunnossapitopäällikön kanssa tulokseen, että PrimaVera – asiantuntijapalvelut pyritään ulkoistamaan toiseen yritykseen. Myös sähköverkkopalveluiden päällikkö oli tarvittaessa myöntäväinen palvelun käyttöön alihankintana.

#### 5.1.1 Tehdyt toimenpiteet

Kunnossapitopäällikkö aloitti tammikuussa 2012 neuvottelut Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen kanssa hänen siirtymisestään heidän palvelukseensa. Asian varmistuttua aloitettiin neuvottelut mittalaitteiden ja PrimaVera – asiantuntijapalveluiden siirtämisestä Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen hallintaan. PrimaVera – asiantuntijapalveluiden toimintaa muokattiin projektikeskeiseksi, sillä aikaisemmin toiminta oli mielletty prosessimaiseksi. Ennen jokaista mittausta käydään projektin tarkistuslista lävitse. Tämä on vähentänyt ja poistanut mittausten aikana ilmenneitä haasteita. Toiminnan luonteen vuoksi projekteista jää hyvät arkistotiedot, mutta lisäksi jokaiselle projektille tehdään loppuyhteenvedo. Loppuyhteenvedossa käsitellään mahdollisia esille tulleita haasteita ja kehitysideoita.

Kunnossapitopäällikkö siirtyi toukokuussa 2012 Tampereen Aikuiskoulutuskeskukseen palvelukseen ja samalla PrimaVera – asiantuntijapalvelut siirtyivät Aikuiskoulutuskes-

kuksen hallintaan. Hän toimii kouluttajana ja vastaa asiantuntijapalveluista. Tampereen Vera Oy ostaa tarvittaessa palvelut Aikuiskoulutuskeskukselta. Mittalaitteiden siirrosta on sovittu tällä hetkellä vain suullisesti. Kirjallinen sopimus pyritään tekemään mahdollisimman pian. Siirtyminen luo tilaisuuden tiedon siirtämiseen Aikuiskoulutuskeskuksen muille kouluttajille. Näin on mahdollista, että tulevaisuudessa Aikuiskoulutuskeskuksella on mahdollisuus toiminnan laajentamiseen tarvittaessa.



### 5.1.2 Verkostoituminen

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus on aktiivisesti mukana esimerkiksi sähköautoprojektissa ja tekee yhteistyötä monien eri oppilaitosten kanssa. Tampereen Aikuiskoulutuskeskukseen on valmistumassa Suomen kattavin sähkölaitostekniikan oppimisympäristö. Sähkölaitos asentajan tutkintoon johtava koulutus on aloitettu Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksessa tänä keväänä ja tarkoituksena on laajentaa tarjottavia koulutuksia, joissa edellä mainitulla henkilöllä on merkittävä rooli. Toimiminen osana Aikuiskoulutuskeskuksen organisaatiota antaa mahdollisuuden toimia verkostoitumisen suhteen joustavammin. Mahdollisuus yhteistyön tekemiseen muiden verkonrakennusurakoitsijoiden kanssa kasvaa, koska asiantuntijapalvelut eivät ole enää osa kilpailijan organisaatiota.

### 5.1.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusta tehdessäni huomasin monia organisaatioon ja tehokkuuteen liittyviä tutkimuskohteita kuten esimerkiksi ulkoistamiseen liittyvä tutkimus, jossa verrataan palvelun tuottamisen tunnuslukuja yrityksen osana ja ulkoistamisen jälkeen. Tutkimuksessa on hyvä verrata rahallista säästöä, asiakastyytyväisyyttä ja ulkoistamisen psykologisia puolia. Olisi hyvä tietää, missä tapauksissa ulkoistamisesta saadaan oikeasti hyötyä.

Toisena esimerkkinä työmotivaatioon liittyvä tutkimus, jossa selvitettäisiin mitkä edellytykset saavat työntekijät passivoitumaan. Tampereen Vera Oy:ssä on monia ongelmia henkilöstöön liittyen. Halusin erään asentajan sähkölaitos asentajan tutkintoon. Hän kertoi olevansa tyytyväinen nykytilanteeseen eikä halunnut koulutukseen. Hän kertoi myös, ettei 0,60 € korotukselle tuntipalkkaan ole tarvetta. Tämä kuulostaa oudolta, koska henkilö on 30 – vuotias ja hänellä on kotona vaimo ja pieni lapsi. Tuloksilla olisi käyttöä, kun mietitään työn kannustavuutta. Ensimmäiseksi mietitään aina rahallisen korvauksen nostamista. On tietysti hyvä, että työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, mutta nykyään työelämässä vaaditaan jatkuvaa kouluttautumista.

## LÄHTEET

Kai Laamanen, 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön.

P Juntunen, V-P Nurmi & J Stenvall, 2009. Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvassa hallinto- ja palvelurakenteissa.

K. Ojansalo, T Moilanen & j Ritalahti, 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

Bengt Karlof, 2004. Tehokas johtaminen, yritystalouden kaivattu ydin.

Mauri Grönroos, 2003. Mahdollisuuden aika, kohti virtuaalista organisaatiota.

Pentti Sydänmaanlakka, 2007. Älykäs organisaatio.

Lukka Kari & Tuomela Tero-Seppo 1998. Testattuja ratkaisuja liikejohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote. Yritystalous 4/98.

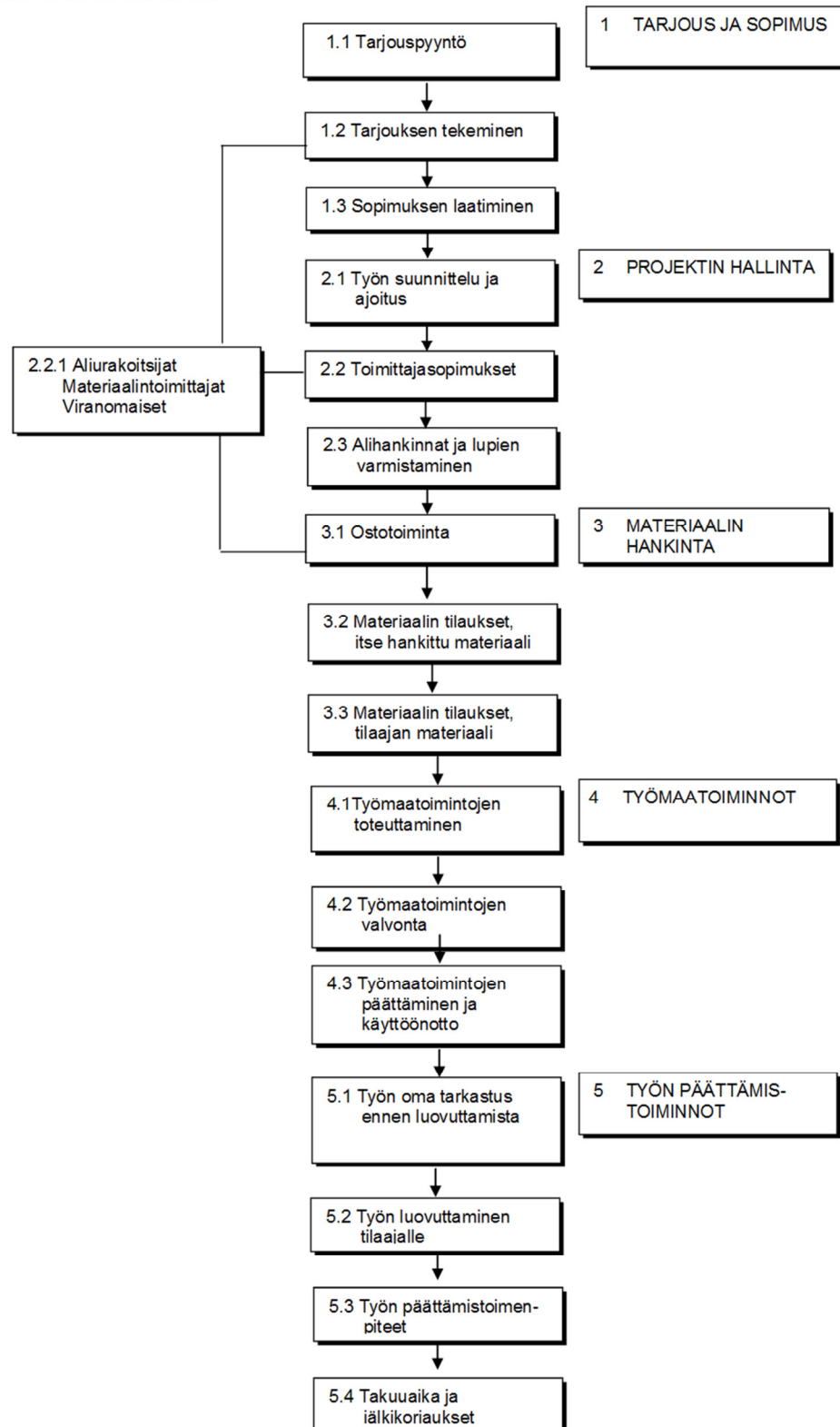
Noora Huhtamo, 2010. PrimaVera – asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen Tampereen Vera Oy:lle.

## LIITTEET

### Liite 1. Sähköverkkopalveluiden prosessikuvaus

Samuli Enqvist 2011.

VERA RAKENTAMISPROSESSI



## Liite 2. Varallaolojärjestelmä.

Primavera

27.5.2011

1(4)

Samuli Enqvist  
Marko Rantakallio

**PROSESSIKUVAUS**

**Organisaatio**  
Tampereen Vera Oy

**Prosessin nimi**  
Varallaolojärjestelmä

**Prosessin yleiskuvaus**

Prosessissa kuvataan viikko ja viikonloppuvarallaolon töiden, kustannusten ja tulojen seuranta ja niiden kirjaamista tilinpäätöstä varten. Prosessissa kuvataan myös mahdolliset varallaoloresurssien muutosten aiheuttamat toimenpiteet.

**Prosessin tavoitteet**

Prosessin tavoitteena on tuottaa tilaajalle laadukas ympärivuorokautinen vianhoitopalvelu. Lähtökohdiana on, että prosessi tuottaa yritykselle kannattavaa liiketoimintaa. Varallaolojärjestelmä-prosessin tavoitteena on tuottaa tilaajalle uusia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, jotka palvelevat myös Veran muita prosesseja. Prosessin tavoitteena on kehittää olemassa olevaa palvelua kustannuksien, laadun ja toiminnan osalta.

**Prosessin asiakkaat (sisäiset tai ulkoiset)**

Prosessin sisäiset asiakkaat varallaolopäivystäjät, työnjohto, verkonrakennuspäällikkö, laskuttajat.

Prosessin ulkoiset asiakkaat ovat Tampereen Sähköverkko, Tampereen Vesi, Tampereen yliopistollinen sairaala, Tampereen Kaupunki, C2IS, yksityiset sähkökäyttäjät, Leppäkosken sähkö.

**Osallistuvat funktiot (toimijat)**

Prosessiin osallistuvat seuraavat tahot:

- Verkonrakennuspäällikkö = Yksikön päällikkö
- Kunnossapitopäällikkö = Prosessin omistaja
- Työnjohto
- Varallaolijat
- Controlleri
- Johtoryhmä (toimitusjohtaja, yksikköjen päälliköt)
- Veran hallitus
- Palkanlaskija
- Laskuttaja
- Logistiikkayksikkö (kuljetus, maansiirto ja varasto)
- Tampereen sähköverkon valvomo

**Resurssit**

Prosessin toteuttamisen ylläpitämiseksi tarvitaan seuraavia resursseja:

- Taloushallinto-ohjelma (SAP)
- Henkilöstöhallinta (varallaololista, henkilöstöresurssit)
- Xpower (sijainti- ja kytkentätietopalvelu)
- Virve- ja GSM puhelimet
- Ajoneuvokalusto joka on kalustettu tarvittavilla työkaluilla ja materiaaleilla.
- Laskuttajat
- Tilanteenmukainen asentajaresurssi
- Työssä käytetään normaaleja toimisto-ohjelmia, kuten Exceliä.

Samuli Enqvist  
Marko Rantakallio

### Prosessin yksittäiset vaiheet eli aliprosessit

#### 1.) Puitesopimuksen neuvottelu (kunnossapitopäällikkö ja rakennuspäällikkö)

Kesälomien jälkeen kunnossapitopäällikkö ja rakennuspäällikkö aloittavat puitesopimusneuvottelut Tampereen sähköverkko Oy:n edustajien kanssa. Sopimuksessa sovitaan seuraavan vuoden varallaolon järjestämisestä ja hintatasosta. Mahdollisessa vapaassa kilpailutilanteessa, puitesopimusneuvottelut korvataan tarjouksen jättämisellä. Muiden päivystystä käsittävien puitesopimuksien neuvotteluista vastaa yksiköiden vetäjät.

#### 2.) Puitesopimuksen toteuttaminen (kunnossapitopäällikkö)

Kunnossapitopäällikkö tekee resurssivaruksen vuodeksi eteenpäin, tilaajan toiveiden mukaisesti. Hän laatii ns. "varallaololistan", jonka hyväksyy sähkötoiden johtaja.

Hyväksymisen jälkeen lista jaetaan tarvittaville osapuolille. Vanha varallaololista on voimassa helmikuusta seuraavan vuoden tammikuun loppuun. Uusi varallaololista otetaan käyttöön helmikuun alusta.

Varallaolo on järjestetty palvelusopimuksessa kuvatulla tavalla. Varallaolo- ja viankorjauspäivystysvuoro kestää viikon kerrallaan, maanantaista maanantaihin. Jos varaudutaan suurhäiriöön, varallaolovahvuuden lisäämisestä sovitaan erikseen Tilaajan ja kunnossapitopäällikön välillä.

Normaalissa varallaolossa varallaolijat määräytyvät varallaololistan mukaan. Jos Tilaaja lisää varallaolovahvuutta, kunnossapitopäällikkö ottaa ensisijaisesti yhteyttä tiimipäälliköihin. Mikäli tiimipäällikköä ei saada kiinni, kunnossapitopäällikkö ottaa yhteyttä varallaololistalla seuraavina oleviin henkilöihin suoraan.

Varallaolija ilmoittautuu Tampereen sähköverkon valvomoon ennen päivystysvuoron alkua. Päivystys vuoron aikana valvomo ottaa suoraan yhteyttä varallaolopäivystäjään tarvittaessa. Varallaolopäivystäjä pitää valvomon ajan tasalla työn kulusta. Päivystäjä täyttää varallaoloilmoituksen, joka palautetaan hyväksyntään tiimipäällikölle. Tiimipäällikkö tarkastaa omalta osaltaan varallaoloilmoituksen oikeellisuuden ja lähettää sen yhteenvedon varten kunnossapitopäällikölle.

Kun varallaoloilmoituksessa on Tampereen sähköverkkoa koskemattomia töitä, tiimipäällikkö hoitaa näiden töiden laskuttamisen. Tällöin täytetään myyntitilauskaavake, joka toimitetaan täytettynä laskuttajalle.

Kunnossapitopäällikkö tekee yhteenvedon varallaolossa tehdyistä sähköverkon töistä. Laskuttaja tekee laskun yhteenvedon perusteella ja laittaa sen laskuun liitteeksi.

Reklamaatiotilanteessa sähköverkko ottaa yhteyttä kunnossapitopäällikköön ja muut asiakkaat vastaavaan tiimipäällikköön laskutuksen ja työn laadun osalta.

#### 3.) Tulojen ja menojen kirjaaminen (laskuttaja)

Laskuttaja kirjaa päivystäjien tunti-ilmoitukset palkanlaskentajärjestelmään ja SAP:iin. Viikonloppuna tulleet tunti-ilmoitukset kirjataan maanantain ja tiistain aikana. Tämän jälkeen ne viedään erikseen kustannuspaikoille SAP:ssa. Käytetyt tarvikkeet kirjataan kustannuspaikoille logistiikkayksikössä varasto-ottojen yhteydessä.

Samuli Enqvist

Marko Rantakallio

Laskuttaja tekee laskun kunnossapitopäällikön tekemän yhteenvedon perusteella

- 4.) Kuukausitoteuma (controlleri)
  - Kuukausitoteuma tuotetaan johtoryhmälle kerran kuussa.
- 5.) Toteumaraportin tuottaminen (kunnossapitopäällikkö)
  - **tulosalueen raportti tuotetaan kirjanpitäjän lähettämistä tulojen ja menojen koosteista.**
  - Toteumavertailu lähetään asiakkaalle.
- 6.) Toteumaraportin tarkistus (kunnossapitopäällikkö ja verkonrakennuspäällikkö)
  - **toteumavertailun selittää verkonrakennuspäällikkö kuukausittain controllerille.**
  - Tulostavastuullinen päällikkö ja verkonrakennuspäällikkö analysoivat tuloksen ja määrittää tarvittaessa toimenpite ehdotukset Veran johtoryhmälle.
- 7.) Toteumavertailun tarkistuksen aiheuttamat toimenpiteet (kunnossapitopäällikkö ja Tulosalueenjohtaja)
- 8.) Talousarvion korjaus (Johtoryhmä / Hallitus / Yhtymäkokous)
- 9.) Korjaavat toimenpiteen (tulostavastuullinen päällikkö)

#### **Kriittiset menestystekijät**

Prosessin toteutumiselle reunaehdoja ovat:

- Osaava ja joustava henkilöstö
- Kirjauksien oikeellisuus
- Määräyksien ja ohjeiden noudattaminen (työsuojelu)
- Resurssien ja kaluston oikea mitoitus
- Kyky oppia ja hyväksyä uusia asioita

#### **Päämittarit**

Prosessin toimivuutta mitataan seuraavilla mittareilla:

- asiakastytyväisyys
- toimiva päivystyspalvelu
- toimiva prosessi
- työtapaturmien ja "läheltäpiti"- tilanteiden määrä
- toiminnan kannattavuus

#### **Syötteen**

Prosessin käynnistää asiakkaan käyttökeskuksesta tuleva työkuutsu.



Samuli Enqvist  
Marko Rantakallio

#### **Tuotokset**

Prosessi tuottaa korkeatasoista viankorjauspalvelua asiakkaan tarpeet huomioiden. Lisäksi prosessi tuottaa seuraavat raportit prosessin tavoitteiden saavuttamiseksi:

- Toteumaraportti
- Neljännesvuosikatsaus

#### **Kokonaiskesto**

Prosessi on sopimuskauden kestävä jatkuva prosessi, joka alkaa em. syötteiden syntymisestä.

#### **Kehittäminen**

Prosessin kehittämisestä vastaa kunnossapitopäällikön ohella rakennuspäällikkö. Prosessia kehitetään vuosittaisen laatu-auditointien ja asiakkaiden kanssa käytävien kehitys- ja sopimusneuvotteluiden yhteydessä. Prosessin toteuttamiseen liittyvää osaamista kehitetään prosessi- talous- ja laatukoulutuksilla.

#### **Raportointi**

Prosessi tuottaa seuraavia raportteja:

- Neljännesvuositalouskatsaus
- Toteumaraportti kuukausittain
- Toteumavertailut kuukausittain

#### **Prosessin omistaja**

Prosessin omistajana on kunnossapitopäällikkö.

## Liite 3. Toimintaympäristöanalyysi


1(2)



## Menestyksen kivijalat

- Kaupunkiympäristössä tapahtuva sähköinfrastruktuurin rakentamisen ja ylläpidon osaaminen
- Uudet tuotteet/ palvelut
  - Esim. 110kV:n maakaapeliprojektit ns. " avaimet käteen " toimituksina
  - AMR ylläpitopalvelut
  - Sähköasemaprojekti
- Kustannustehokas projektien hallinta
  - Tuottajan roolin sisäistäminen





## Menestyksen mahdollisuuksia heikentäviä tekijöitä

- Sitoutuminen yrityskulttuurin muutokseen
- Puitteet ulkopuoliseen urakoitsijaan verrattuna
  - kustannusrakenne

## Tulevaisuuden muutoshaasteet

- Palvelutuotantoalan rakenteelliseen (ylikapasiteetti) muutokseen sopeutuminen
  - Teknologia
  - Resurssin mitoitus
  - Osittainen ulkoistaminen
  - koneellistuminen
- Ansaintalogiikkaa tukeva joustava paikallinen sopiminen
- Työn tuottavuuden parantaminen prosesseja kehittämällä koko konsernissa



Lähde: Tampereen Sähkölaitosyhtiön intranet.

## Liite 4. haastattelun tuloksia.

Kysymys	Vastaajat			Huomiot
	Ylemmät	toimihenkilöt	tuntipalkkaiset	
Millä Tampereen Veran toiminnoilla on mielestäsi mahdollisuus menestyä? Toiminnalla tarkoitetaan esim. sähköliittymiä.	UVRAK 18%, liittymä RK 9%, 110kV urakointi (Osa SVRAK) 18%, PrimaVera 18%, (SVRAK 28%, muuntamo RK 9%	EM 12%, UVKP 18%, Log 6%, PrimaVera 18%, 110kV urakointi 15%, LiVa 15%, SVRAK 16%.	EM 33%, UVKP 25%, Liva 28%, Log 12%, SVRAK 2%.	Vastaaja sai nimetä useita.
Millä Tampereen Veran kolmella toiminnalla on mielestäsi paras tuottavuus?	UVRAK, SVRAK, EM	EM, UVRAK, SVRAK	EM, liittymärakentaminen, Liva	2011 lukujen mukaan top 3: PrimaVera 52,8%, Suunnittelu 40,0% ja Sähköasemapaalvelut 39,4%
Millä Tampereen Veran toiminnoilla ei mielestäsi ole mahdollisuutta menestyä?	Kunnossapidot(UVKP, SVKP), Primavera, Log	Päivystys (SVKP osa), Primavera, Log	EM, 110kV asennus, PrimaVera	2011 huonot Top 3: UVRAK 7,1 %, Logistiikka 13,0% ja Liva 21,1%
Mitkä toiminnot ovat mielestäsi kannattamattomia?	Kunnossapidot, Log, ja PrimaVera	Päivystykset, UVRAK, PrimaVera	PrimaVera	Vastaajat saivat ilmoittaa useita.
Luettele kolme asiaa mihin Verassa tulee panostaa?	Maarakennuksen hinnan saamiseen alas, 110KV urakointiin, kustannusten karsintaan, laskutuksen parantaminen	Työmäärän taasaaminen, maarakennuksen hinnan saaminen kilpailukykyiseksi ja tilaongelman ratkaisu.	Palkka pitää saada vastaamaan työn vaativuutta, lomaporastus lopetettava. Sähköverkon olisi lopetettava kilpailuttaminen.	Aihetta ei alustettu.
Miten suhtaudut matkatoihin? Onko esteitä?	Ei kysytty	30% OK, ei esteitä. 70% jyrkkä ei	Tampereen rajojen sisäpuolella kun pysytään. Tulin kaupungille töihin jottei tarte matkustella... Pieniä lapsia kotona. Ei tarvetta. Nuorempien hommaa. Kun hinnasta sovitaan.	Osa oli valmis matkatoihin nykyisillä TES:n ehdoilla. Loput halusivat lisää rahaa, vapaata tai korvauksen koko ajalta jos joutuu olemaan kauemmin.
Jos jokin toiminto pitää ajaa alas, niin mikä se olisi?	PrimaVera, kaapelivianpaikannus, logistiikka	PrimaVera, logistiikka, suunnittelupalvelut	PrimaVera	Aihetta ei alustettu.