

LAPPEENRANTA-LAHTI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

School of Business and Management

Business Administration

Juho Neuvonen

PK-YRITYSTEN OSALLISTUMISEN JA MENESTYKSEN
KEHITYS JULKISISSA HANKINNOISSA

Tarkastajat: Professori Jukka Hallikas
 Tutkijaopettaja Mika Immonen

Tiivistelmä

Tekijä:	Juho Neuvonen
Tutkielman nimi:	Pk-yritysten osallistumisen ja menestyksen kehitys julkisissa hankinnoissa
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Master's degree in Supply Management
Vuosi:	2020
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 98 sivua, 2 kuviota ja 8 taulukkoa
Tarkastajat:	Professori Jukka Hallikas & Tutkijaopettaja Mika Immonen
Hakusanat:	Julkinen hankinta, pienet- ja keskisuuret yritykset, pk-yritykset, Imatran kaupunki, hankintalaki, viestintä, ositus

Tämä tutkimus käsittelee Imatran kaupungin julkista hankintaa paikallisten pk-yritysten osallistumisen ja menestyksen kasvatuksen näkökulmasta. Tavoitteena tutkimuksella on arvioida paikallisten pk-yritysten nykyistä asemaa Imatran kaupungin julkisissa hankinnoissa, sekä selvittää mitä voitaisiin kehittää tilanteen parantamiseksi

Tutkimuksessa noudatetaan kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimuksen empiirisenä materiaalina käytetään kolmea ennakkoon kerättyä pohjadataa, joita ovat Suomen Yrittäjiliiton keräämä Yrittäjien kuntabarometri, Servitium Oy:n tuottama hankintakyselytutkimus, sekä Kivistö Consulting Oy:n tekemä kaupunkikonsernien hankintapotentialitutkimus. Tämän lisäksi empiiriseen aineistoon on kerätty tutkimuksen aikana kolme teemahaastattelua eri tahoilta. Haastattelut on toteutettu Imatran kaupungin, Etelä-Karjalan yrittäjiliiton sekä Keravan kaupungin edustajien kanssa. Tavoitteena laajan pohjamateriaalin hyödyntämiselle on luoda monipuolinen käsitys Imatran kaupungin hankinnan tilasta ja paikallisten pk-yritysten asemasta. Jotta molempien osapuolien, niin kaupungin kuin yritysten, näkökulmat tulisivat mahdollisimman hyvin esiin, käsiteltiin aihetta empiirisessä pohjamateriaalissa, sekä teemahaastatteluissa molemmista näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin Keravan kaupunkia vertailukohtana samaan aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen perusteella Imatran julkisen hankinnan nykytilassa paikallisten pk-yritysten näkökulmasta on tapahtunut viime vuosina hyvää kehitystä, mutta nykyhetkessä on myös paljon kehitettävää. Imatran kaupungin alueen yrittäjät eivät ole täysin tyytyväisiä etenkin hankintakokonaisuuksien ositukseen pk-yrityksille sopiviksi, kaupungin viestintään julkisiin hankintoihin liittyen, sekä pienhankintojen käytön laajuuteen. Kokonaisvaltaisen arvioinnin perusteella paikallisten pk-yritysten asemaa ja menestystä julkisissa hankinnoissa voidaan kehittää monella eri tavalla. Tärkeimpiä kehityksen kohteita ovat pitkällä aikavälillä hankinnoista viestintä, hankintojen ositus, sekä kaikkein tärkeimpänä yritys yhteistyön kehitys paikallisten yritysten kanssa. Lisäksi lyhyellä aikavälillä kehitystä pk-yritysten asemaan voidaan hakea pienhankintojen laajemmalla hyödyntämisellä

Abstract

Author:	Juho Neuvonen
Title:	Improving SME's capabilities in public procurement
School:	School of Business and Management
Master's Programme:	Master's degree in Supply Management
Year of completion:	2020
Master's Thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 98 pages, 2 figures and 8 appendices
Examiners:	Professor Jukka Hallikas & Senior Instructor Mika Immonen
Keywords:	Public procurement, small and medium-sized enterprises, SME, Imatra city, public procurement law, communication, partitioning

The subject of this research is the public procurement of Imatra city in the context of improving the capabilities of local SME's. The target for the research is to analyze the current position of local SME's in the public procurement of Imatra city and find ways to improve the situation.

The study has been conducted using a qualitative research method. The empiric material in the study consists of three pre-collected datasets. These three are the Entrepreneurs Barometer collected by the Finnish Entrepreneur Union, Imatra region procurement survey by Servitium Ltd. and the city concern procurement potential research conducted by Kivistö Consulting Ltd. In addition, three theme interviews were conducted during the research. The interviewed organizations were the city of Imatra, the South-Karelia entrepreneur union and the city of Kerava. The aim for using a wide range on empiric material was to form a versatile understanding of the current state of the Imatra city procurement and the position of the local SME's. To get views of both parties, the entrepreneurs and the city of Imatra, in the best way possible the empiric material has been gathered to represent both angles. In the base data chosen to the study and the interview materials both of the viewpoints are represented. In addition, a comparative analysis was produced by interviewing the city of Kerava regarding their own situation on the research subject and the methods that Kerava has chosen to improve their situation.

Based on the study the public procurement of Imatra city has developed during the recent years from the SME point of view. However, there is still a lot to develop in the current state. The local entrepreneurs are dissatisfied for example in the way that Imatra city handles their communication, partitioning and set aside projects in their public procurement. Based on the whole material of the study, the position and success of local SME's in the public procurement of the city can be improved in many ways. On long term the most important development areas are public procurement communication and partitioning, and most importantly the cooperation with local companies of Imatra. Also, on short term the city is able to support local SME's by increasing the use of set aside procurement.

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Julkinen avoin hankintaprosessi.....	6
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.....	12

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tukimekanismien toimivuustutkimus.....	17
Taulukko 2. Tutkimuksen empiiriset materiaalit.....	30
Taulukko 3. Hankintapolitiikka Imatra – vastaukset.....	33
Taulukko 4. Vastauskeskiarvot.....	35
Taulukko 5. Julkisen hankinnan koulutustarpeet.....	39
Taulukko 6. Menestystä rajoittavat tekijät julkisissa hankinnoissa.....	41
Taulukko 7. Imatran emoyhtiön hankinnat.....	45
Taulukko 8. Imatran kaupunkikonsernin hankinnat.....	47

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen aihe	1
1.3	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset & tutkimuskysymysten asettelu	2
1.4	Avainkonseptit ja määritelmät	3
1.5	Teoreettinen viitekehys	5
1.6	Tutkimuksen rajaukset	7
1.7	Tutkimusmenetelmä	8
1.8	Tutkimustavoitteet	9
1.9	Tutkimuksen rakenne	11
2	Pk-yritysten suhde julkiseen hankintaan – yhteistyö ja kannustinmekanismit	14
2.1	Pk-yritykset julkisissa hankinnoissa	14
2.2	Julkisissa hankinnoissa käytetyt mekanismit	17
2.2.1	Pienhankinnat	18
2.2.2	Pk-yrityssektorille kohdistettu hankinta	19
2.2.3	Sähköinen hankinta	20
2.2.4	Pk-yrityksille kohdistettu viestintä & mentorointi	24
2.2.5	Hankintojen osittaminen	26
3	Pk-yritysten asema Imatran julkisissa hankinnoissa ja nykytilan kehittäminen	29
3.1	Tutkimusaineisto & aineiston keruu	29
3.1.1	Imatran kaupunki	30
3.2	Yrittäjien kuntabarometri – Suomen Yrittäjät	32
3.2.1	Löydökset	33
3.2.2	Julkisten hankintojen kyselytutkimus – Servitium	38
3.2.3	Löydökset	39
3.2.4	Kaupunkikonsernien hankintapotentiaalitutkimus – Kivistö Consulting	43
3.2.5	Löydökset	44
3.3	Teemahaastattelut	48
3.3.1	Imatran kaupunki	49
3.3.2	Etelä-Karjalan Yrittäjät	57
3.3.3	Keravan kaupunki	63
4	Tulosten arviointi & yhteenveto	73

4.1	Kirjallisuuskatsauksen & empiirisen materiaalin vertailuyhteenveto.....	73
4.1.1	Pienhankinta.....	73
4.1.2	Hankintojen osittaminen	75
4.1.3	Kohdistettu viestintä & mentorointi pk-yrityksille.....	76
4.1.4	Sähköinen hankinta & pk-yritysvaltaisen sektorin kehitys.....	78
4.2	Tutkimuskysymysten yhteenveto.....	79
4.2.1	Julkisen hankinnan nykytila.....	79
4.2.2	Paikallisten yritysten osallistumiseen vaikuttavat tekijät hankinnoissa	80
4.2.3	Paikalliseen pk-yritysmenestykseen vaikuttavat tekijät hankinnoissa.....	81
4.2.4	Nykytilanteen kehittäminen.....	82
4.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	86
	Lähdeluettelo	87

1 Johdanto

Tämä pro gradu on lopputyö Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen alan maisteriohjelmassa Master's Programme of Supply Management (MSM).

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö on Imatran kaupungin tilaama graduprojekti Lappeenrannan yliopiston hankintatoimen maisteriohjelman opiskelijalle. Työssä on tarkoitus tutkia ja analysoida kaupungin julkisen hankinnan tilaa ulkopuolisesta konsulttimaisesta näkökulmasta, ja tarjota tutkimuksen tilaajaosapuolelle ratkaisuja löydettyihin kehityskohtiin. Tutkimus toteutetaan hyödyntämällä ennakkoon kerättyjä tutkimusmateriaaleja ja teemahaastatteluja, jotka käsittelevät kaupungin hankintatoimea niin kaupungin sisäisestä, kuin alueen yrittäjäkunnan näkökulmasta. Tutkimustyön tekijän valinta on toteutettu haastatteluperusteisen valintajärjestelmän avulla. Imatran julkisen hankinnan kehitysprojektiin kuuluu tämän tutkimuksen lisäksi toinen erillinen Imatran kaupungin hankintatoimeen keskittyvä opinnäytetyötutkimus. Tutkimusten tilauksen taustalla on kaupungin tavoite ja halu kehittää hankintatoimeaan proaktiivisella otteella ja tuoreen tutkimustiedon avulla.

1.2 Tutkimuksen aihe

Tutkimus käsittelee Imatran kaupungin hankintatoimea ja sen kehittämistä etenkin paikallisten pk-yrityksien osallisuuden ja menestyksen näkökulmasta. Tutkimuksen pääteema on julkinen hankinta Imatran kaupungin toimintaympäristön kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kaupungin julkista hankintajärjestelmää ja löytää keinoja kasvattaa kaupungin tarjouskilpailujen attraktiivisuutta alueen yritysten näkökulmasta. Kiinnostuksen kasvatus paikallisen yrittäjäkunnan näkökulmasta on ensisijainen tavoite tutkimukselle, mutta on olennaista myös miettiä miten, hankintalain puitteissa, kasvanut kiinnostus saadaan näkymään paikallisten toimijoiden parempana

menestyksenä tarjouskilpailuissa. Tässä olennaisessa roolissa on paikallisten toimijoiden osallistuminen julkisiin hankintoihin ja yhteistyö Imatran kaupungin hankintaosaston kanssa. Kilpailutuksissa käytettävien järjestelmien hallinta ja julkisen hankinnan toimintatapojen ymmärtäminen ovat ensisijaisen tärkeitä taitoja tarjouskilpailuun osallistumisen kannalta. Osallistumisen kasvattamisen lisäksi on myös tärkeää kehittää kaupungin ja yritysten välistä yhteistyötä. Yhteistyön parantaminen on tärkeä osa paikallisten pk-yritysten menestyksen kasvattamista julkisissa hankinnoissa.

1.3 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset & tutkimuskysymysten asettelu

Pääkysymys:

Kuinka kehittää Imatran kaupungin julkisia hankintoja paikallisten pk-yritysten osallistumisen ja menestyksen kasvattamiseksi?

Alakysymykset:

Mikä on kaupungin julkisten hankintojen nykytilanne paikallisuuden ja pk-yritysten näkökulmasta?

Mitkä tekijät vaikuttavat paikallisen pk-yrityskunnan kiinnostukseen ja osallistumiseen julkisissa hankinnoissa?

Mitkä ovat merkittävimmät paikallisten pk-yritysten menestykseen vaikuttavat tekijät Imatran kaupungin julkisissa hankintakilpailuissa?

Kysymysten asettelulla tavoitteena on tarkistella kaupungin hankintajärjestelmän nykytilaa, ja tunnistaa paikallisten pk-yritysten näkökulmasta olennaisimmat vaikutustekijät hankintojen attraktiivisuuden sekä tarjouskilpailuissa menestymisen takana. Kokonaiskuvan käsittely on välttämätöntä, jotta kehitysvaihtoehtoja voidaan luoda ja käytännön edistystä voi tapahtua. Tutkimuskysymysten asetteluun vaikuttaa luonnollisesti myös tutkimuksessa käytettävissä oleva empiirinen materiaali. Kysymykset on ensisijaisesti optimoitu

palvelemaan tutkimustuloksia, mutta ne toimivat erinomaisesti myös yhteistoiminnassa suhteessa käytettyihin pohjamateriaaleihin. Pohjamateriaaleja tässä tutkimuksessa ovat kolme aikaisempaa tutkimusta, joita ovat Yrittäjien kuntabarometri, Kaupunkikonsernien hankintapotentialitutkimus ja Imatran alueen julkisten hankintojen kyselytutkimus. Näiden lisäksi tutkimuksen aikana kerättiin teemahaastatteluja Imatran kaupungin, alueen yrittäjien kuin myös vertailukaupunki Keravan edustajien näkökulmista. Näiden haastattelujen tehtävänä on toimia työkaluna nykytilaan keskittyvien tutkimuskysymysten arviointiin, sekä toisaalta antaa myös näkökulmia tutkimuksen kehitysaspektin selvittämisessä. Näin tutkimuskysymysten asettelu on toteutettu ottaen huomioon tutkimuksen tulostavoite, kuin myös käytettävissä oleva empiirinen tutkimusmateriaali.

1.4 Avainkonseptit ja määritelmät

Tutkimuksen avainkonsepti on hankintatoimi, jonka määritelmä on muuttunut ja hioutunut vuosien saatossa. Hankintatoimen lähtökohta on käsittänyt historiallisesti yksinkertaisen ostotoiminnan, josta hankintatoimi on lähtenyt kehittymään kohti entistä kokonaisvaltaisempaa ja etenkin strategisempaa näkökulmaa. Nykypäivän lähestymistapa hankintatoimeen käsittää laajan kokonaisuuden prosesseja, jotka ohjaavat ja vahvistavat yritysten ja muiden hankintaa toteuttavien organisaatioiden liiketoimintaa. Nykypäivän määrittelyn mukaan hankintatoimi käsittää muun muassa hankintojen valmistelun ja johtamisen, informaationhallinnan sekä operationaalisen ostamisen. (Mulder 2005 s.192, van Weele 2002 s.14)

Julkinen hankinta taas on hankintatoimea, joka käsittää valtion, kuntien, kuntayhtymien, valtion liikelaitosten ja muiden julkisten hankintayksiköiden tekemät, ulkopuolisilta tahoilta tilatut tavara- ja palveluhankinnat sekä esimerkiksi rakennusurakat. Julkisten hankintojen pohjana toimivat kansalliset hankintalait sekä EU:n hankintadirektiivit, joiden tavoitteena on optimoida julkisten varojen käyttöä ja lisätä unionin jäsenmaiden yritysten kannattavaa liiketoimintaa. Lainsäädännön olennaisena tavoitteena on myös mahdollistaa unionin sisäisen vapaan liikkuvuuden periaatteiden hyödyntäminen. Julkisten hankintojen menettelytapoja, ilmoittamista, asiakirjojen laadintaa ja hankintaprosessin etenemistä

säätelee lainsäädäntö, josta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Hankintojen peruseriaatteita ovat etenkin julkisten hankintojen avoin ja tehokas kilpailutus sekä hankintakilpailuun osallistuvien tahojen tasapuolinen kohtelu. Julkisista hankinnoista on periaatteen mukaisesti ilmoitettava tarpeeksi laajasti, jotta mahdolliset osallistujayritykset saavat riittävän ja tasapuolisen kuvan tarjouskilpailusta. Julkisen hankinnan olennaisin päätavoite on mahdollistaa hankintayksikölle tasapuolisen kilpailutuksen ja sopimusneuvottelujen kautta paras mahdollinen ratkaisu hankintatarpeeseen. Yleinen sääntö lopullisen hankintaratkaisun määrittämiselle on useimmissa hankinnoissa valita joko hinnaltaan halvin tai ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden mukainen kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020)

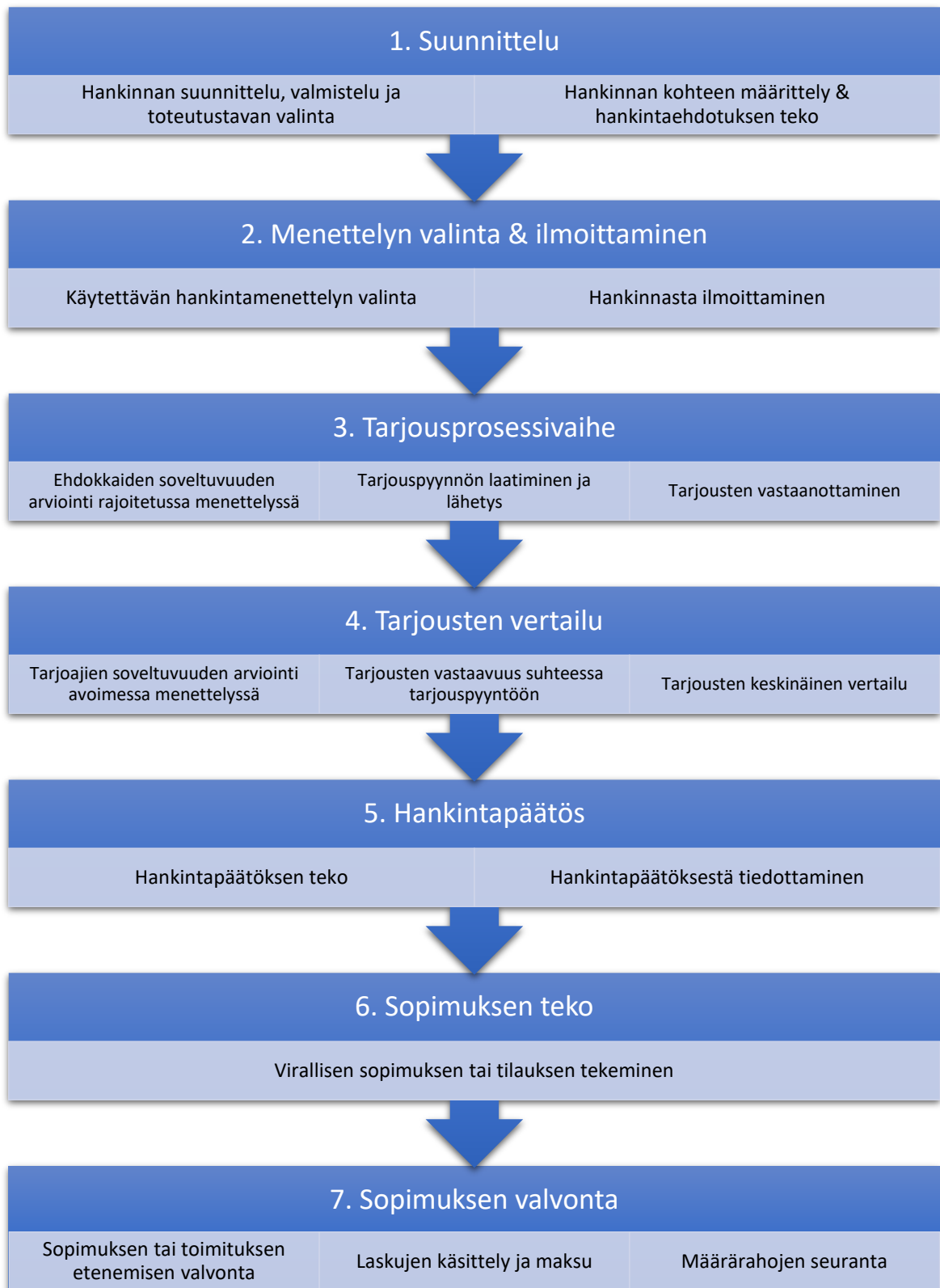
Hankintalainsäädäntö on julkisten hankintojen sääntökirja. Hankintalainsäädäntöä määritellään kolmella tasolla; kansallisesti, EU:n tasolla sekä kansainvälisin sopimuksin. Kansallisella tasolla julkista hankintaa määrittelevät hankintalaki, erityisalojen hankintalaki, valtioneuvoston asetus julkisista hankinnoista, sekä sähköisen huutokaupan & dynaamisen hankintajärjestelmän laki (348/2017, 349/2017, 614/2017 & 698/2011) EU:n tasolla julkista hankintaa taas määrittävät hankintadirektiivit 2014/24/EU ja 2014/25/EU, jotka koskevat unionin määrittämien kynnysarvojen ylittäviä hankintaprosesseja. Direktiivien perusteella kynnysarvot ylittävät hankinnat on avattava kansallisten yritysten lisäksi unionin sisäisten yritysten keskinäiselle tasapuoliselle kilpailulle. Viimeisenä kansallisella tasolla julkista hankintaa määrittelee Maailman kauppajärjestön laatima GPA-sopimus. Myös tässä sopimuksessa perustana on, että allekirjoittaneiden maiden on avattava kynnysarvot ylittävät hankinnat sopimuksen osallistujamaiden yritysten keskinäiselle ja tasavertaiselle kilpailutukselle. Toisin sanoen kynnysarvojen ylittyessä hankintakilpailuun voivat halutessaan osallistua kotimaisten yritysten lisäksi myös kaikki sopijamaiden yritykset ympäri maailmaa. (World Trade Organization, 2014)

Hankintalainsäädäntö määrittelee myös julkisissa hankinnoissa viestinnän toteutusta. Olennaisessa roolissa virallisessa viestinnässä on Hilma, joka tunnetaan myös nimellä hankintailmoitukset.fi. Hilma on aikaisemmin työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä ja tarjoama sähköinen ilmoituskanava julkisille hankinnoille. Nykypäivänä järjestelmän

omistaa valtiovarainministeriö. (Hilma, 2020a) Hilma-portaaliin eri julkisorganisaatiot julkaisevat ilmoituksia sekä kansallisista, kuin myös EU-laajuisista hankinnoista suomeksi tai ruotsiksi. Perinteisen kansallisen tason hankintailmoituksen lisäksi Hilma:ssa julkaistaan EU-hankinnoista myös ennakko- sekä jälki-ilmoitukset, mutta muut EU-hankintoihin tyypilliset lisäilmoitukset ilmoitetaan muualla, kuten Simap -verkkosivulla. Itse hankintailmoitukset portaalissa ovat sähköisiä, ja ilmoituksia voivat luoda vain hyväksytyt hankintayksiköt. (Hankinnat.fi, 2016) Vaikka hankintailmoitukset julkaistaan Hilma:ssa, itse tarjouksia kilpailutuksiin osallistuvat yritykset eivät voi palvelussa jättää. Tarjousten jättäminen tapahtuu muuta kautta riippuen millaista järjestelmää hankinnan tekevä organisaatio käyttää. (Hilma, 2020b) Tarjousten jättäminen Imatran kaupungin kilpailutuksissa, kuten hyvin usein julkisella sektorilla yleisesti, tapahtuu Cludia Oy:n Cludia Kilpailutus -järjestelmässä.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Imatran kaupungin tekemä julkinen hankinta on pääsääntöisesti avoimen hankintaprosessin mukaan tehtävää ostotoimintaa, joka suoritetaan hankintalain mukaisesti kilpailun avoimuus- ja tasapuolisuusperiaatteita noudattaen. Julkinen avoin hankintaprosessi käsittää pääsääntöisesti seuraavan kuvion 1 mukaiset askeleet. Poikkeustapauksena voidaan mainita kaupungin pienhankinnat, jotka kaupunki saa tehdä valitsemallaan tavalla joko avointa menetelmää noudattaen, tai käyttäen pienhankintamenetelmää, jossa hankintayksikkö saa itse määritellä käytettävät raja-arvot ja metodit. Pääsääntöisesti hankintalain perusteella pienhankinnan piiriin voivat kuulua alle 60 tuhannen euron hankinnat. (Hankinnat.fi, 2020) Esimerkkitapauksena pienhankintojen toteuttamisesta käytettäkään Kittilän kunnan pienhankintamallia. Kittilä toteuttaa alle 5 tuhannen euron hankintoja ilman hintakyselyä suorahankintana valitulta toimittajalta, 5–10 tuhannen euron hankintoja tehdään ennakkoon tehdyn lyhyen hintatiedustelun jälkeen, sekä suurempia pienhankintoja 60 tuhanteen asti toteutetaan Cludia Pienhankinta -järjestelmää hyödyntäen. (Kittilän kunta 2018 s. 5) Pienhankintojen toteutuksessa on kuitenkin monta koulukuntaa, ja kunnat & kaupungit saavatkin itse päättää, miten ja millä kynnyksarvoilla toteuttavat omat pienhankintansa.



Kuvio 1 Julkinen avoin hankintaprosessi mukailten Valtiovarainministeriö 2010 s. 31

1.6 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus keskittyy käsittelemään nimenomaisesti vain Imatran kaupungin hankintatoimea, sen ominaisuuksia ja siihen liittyviä sidosryhmiä. Tavoitteena on käydä läpi Imatran alueeseen keskittyvä tutkimus, jonka avulla tilaajaosapuoli, Imatran kaupunki, saa maksimaalisen hyödyn tutkimuksesta. Lisäksi on tärkeää huomioida, että tutkimus keskittyy juuri julkisen hankinnan aiheisiin, kuten yhteistyöhön hankintoihin liittyen kaupungin sekä tarjouskilpailuihin osallistuvien paikallisten yritysten välillä. Vaikka tutkimuksessa on tarkoitus tutustua myös yksittäisten yritysten näkökulmiin julkisten hankintojen tilasta, keskittyy tutkimus silti nimenomaisesti vain julkisiin hankintoihin. Toisin sanoen yksittäisten yritysten omiin hankintoihin tai yksityisen sektorin hankintaan yleisellä tasolla ei oteta kantaa, sillä julkisen ja yksityisen hankintatoimen ominaispiirteet eroavat merkittävästi toisistaan.

Tutkimuksessa käytetään pohjana useita eri aineistoja, jotka on kerätty ennen tutkimuksen aloittamista vuosina 2018–2020. Lähtökohtana on käyttää tuoreinta dataa tilanneanalyysin pohjana, ja soveltuvissa tapauksissa verrata sitä myös edellisten vuosien vastaaviin lukuihin kehitystrendien selvittämiseksi. Tämän avulla myös tutkimuksen validiteetti paranee, sillä analyysi perustuu kokonaisvaltaisempaan kehityskaareen pelkän tietyn hetken tilanteen arvioinnin sijasta. Tutkimuksen empiirisenä pohjana toimivat kolme eri datalähdettä. Näiden kolmen pohjadatan lisäksi tutkimuksen aikana kerättiin teemahaastatteluja, jotka tarjoavat lisää materiaalia ja näkökulmia tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen. Tutkimuksessa käytettyjen pohjamateriaalien validius perustuu kerääjätahojen ilmoittamiin virhemarginaaliarvioihin ja otantaan. Esimerkiksi barometridatassa kyselytutkimus on tavoittanut 43 paikallista yritystä, joten kyseisestä materiaalista ei voida vetää johtopäätöksiä tilastollisin tutkimusmetodein. Sen sijaan kvalitatiivinen analyysi on luontevaa materiaalin hyödyntämisessä. Lisäksi on otettava huomioon, että teemahaastattelussa ilmenevät aiheet ja vastaukset ovat luonnollisesti henkilökohtaisia, vaikka haastatellut tämän tutkimuksen kontekstissa edustavat Imatran ja Keravan kaupunkien, sekä Etelä-Karjalan yrittäjäliiton näkökulmia. Tutkimuksen aikataulun puitteissa on ollut soveliainta haastatella yksittäistä edustajaa haastateltavilta organisaatioilta. Täten haastateltujen tahojen näkökulmat rajautuvat yhden hengen otantoihin. Lisäksi on tärkeää mainita, että julkisten hankintojen

kontekstissa hankintoihin liittyvä hankintalaki on rajaava tekijä myös tämän tutkimuksen kannalta. Etenkin kehitysehdotuksien kannalta on tärkeää ottaa huomioon, että erilaisista vaihtoehdoista valideja ovat vain ne, jotka ovat toteutettavissa julkisen hankintalain puitteissa.

1.7 Tutkimusmenetelmä

Gradutyössä käytettävä tutkimusmenetelmä hyödyntää pääosin kvalitatiiviselle, eli laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä ominaisuuksia. Tutkimuksessa käytettävät materiaalit ovat pitkälti tekstimuotoisia, tutkimuksen analyysi on aineistolähtöistä, tutkimuksen otanta on harkinnanvaraisesti määritelty, sekä tutkimus itsessään seuraa narratiivista mallia. (Eskola & Suoranta 1998, s. 3-6) Tutkimuksen empiiriseen aineistoon painottuvan tutkimusmetodin tavoitteena on palvella ja tukea tutkimuksen tavoitenäkökulmaa toimien samaan aikaan sulavasti yhteistyössä käytetyn materiaalin kanssa. Työn pohjana käytettävää Suomen Yrittäjien keräämää tutkimusaineistoa, yrittäjien kuntabarometriä, analysoidaan kategorisesti eri vuosien vastausmateriaalien pohjalta. Kyselyaineistoon yrittäjät ovat vastanneet viisiportaisella asteikolla numeroarvoin, joilla arvioivat onko esimerkiksi julkisissa hankinnoissa tiedottaminen muuttunut parempaan vai huonompaan suuntaan, tai onko tilanne pysynyt ennallaan. Tutkimuksen pohjamateriaalien arvioinnissa painotetaan niitä aiheita, jotka koskevat nimenomaisesti Imatran kaupungin julkiseen hankintaan liittyviä aiheita. Painotuksen avulla aineistosta saadaan suodatettua pois aiheet, jotka ovat epäolennaisia juuri tämän tutkimuksen kannalta. Kyselydatan suodattaminen on tärkeää, sillä esimerkiksi suuri osa barometridatan kysymyksistä käsittelee aiheita, jotka ovat epäolennaisia Imatran hankintatoimen kehittämisen näkökulman kannalta.

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään myös kahden muun ennakkoon kerätyn pohjadatan hyödyntämisessä. Ensimmäinen näistä materiaaleista on Imatran kaupungin tilaama kyselytutkimus konsulttiyritys Servitiumilta, joka barometridatan tapaan käsittelee kaupungin hankintojen toteuttamista ja tilaa alueen yrittäjien näkökulmasta. Barometridatasta poiketen kyseinen materiaali painottaa nimenomaisesti juuri hankintatoimeen liittyviä aspekteja, kun taas barometridata käsittelee kaupungin

elinkeinotilannetta laajemmin. Ajatus kyselydatan hyödyntämisessä on etsiä materiaalista avainaiheita, joita yrittäjät toivovat kehitettävän Imatran julkisten hankintojen toteutuksessa, jotta alueen yritysten osallistumista ja menestystä kilpailutuksissa saataisiin parannettua. Viimeinen kolmas pohjadata käsittelee Imatran kaupungin julkista hankintapotentiaalia, sekä toteutuneita hankintoja. Konsulttipalvelu Kivistö Consultingin toteuttama hankintapotentiaalitutkimus käsittelee Imatran ja Lappeenrannan kaupunkien julkisia hankintoja vuoden 2016 tietojen perusteella. Hankintapotentiaalitutkimus on tehty kaupungeille tilaustutkimuksena, jonka tavoitteena on ollut selvittää kaupunkien hankintojen jakautumista Etelä-Karjalan alueella tarkemmin. Tässä tutkimuksessa keskitymme Imatran tilastotietoihin, jotka kertovat tarkasti esimerkiksi Imatran julkisten hankintojen paikallisuusasteesta kyseisenä vuotena. Tutkimuksesta kerätty tieto antaa myös mahdollisuuden tämän tutkimuksen jälkeen vertailla esimerkiksi Imatran kaupungin hankintojen rahallisen määrän ja paikallisuusasteen kehitystä suhteessa muihin vuosiin, joita ainakin Imatran omasta sisäisesti ostolaskudatasta voidaan myöhemmin halutessa tuottaa. Lisäksi hankintapotentiaalitutkimuksesta käy ilmi minkä kokoisilta yrityksiltä kaupunki on tehnyt hankintoja ja kuinka paljon, sekä tarjoaa myös näkökulman Imatran kaupungin tytäryhtiöiden tekemiin hankintoihin.

1.8 Tutkimustavoitteet

Miksi tehdä kyseistä tutkimusta? Paikallisesta näkökulmasta lyhyellä aikajänteellä Imatran kaupunki haluaa kehittää hankintajärjestelmäänsä ja kehittää yhteistyötä paikallisen yrittäjäkunnan kanssa. Laajemmassa mittakaavassa taas paikallinen kehitys tulee parantamaan myös kaupungin elinkeinotoiminnan menestystä, kaupungin alueen taloudellisen ekosysteemin kehittämistä. Lisäksi kehityksellä tavoitellaan Imatran kiinnostavuuden kasvattamista niin sijoittajien, yrittäjien kuin myös kuntalaisten näkökulmista. Paikallisen yrittäjäkunnan osallistumisen ja menestyksen kasvattaminen julkisissa tarjouskilpailuissa näkyy käytännössä kasvavana varallisuutena paikallisille yrityksille, kuten myös uusina työpaikkoina ja uranluontimahdollisuuksina Imatran alueella. Työpaikat taas houkuttelevat alueelle lisää asukkaita kasvattaen paikallisen elinkeinotoiminnan kysyntää ja paikallista varallisuutta. Täten tutkimuksen hyötytavoite ottaa huomioon pelkän kaupungin hankintajärjestelmän kehitystavoitteen lisäksi huomioon

myös paikallisten yritysten ja kuntalaisten hyötynäkökulman. Lisäksi aikaisempi tieteellinen tutkimus ei käsittele juurikaan pk-yritysten menestyksen kasvattamista paikkakuntatasolla, joten tutkimus tarjoaa myös lisäarvoa aiheen teoreettisen kontekstin ympärille.

Tutkimus pk-yritysten menestyksestä julkisissa hankinnoissa on tärkeää ja erittäin ajankohtaista myös yleisestä yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2020 vallitseva koronaviruksen kriisi on ajanut pk-yritykset vaikeaan tilanteeseen. Pk-yritysten kysyntä, henkilöstömäärät, investoinnit kuin myös vienti ovat romahtaneet viimeisen vuoden aikana. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2020a) Tutkimuksen mukaan niin kysyntään, työntekijämääriin kuin investointeihin liittyvät tulevaisuuden näkymät pk-sektorilla ovat kolmanneksi heikoimmat Etelä-Suomen alueella, johon myös Kaakkois-Suomi on laskettu mukaan. Etelä-Suomen arvioissa etenkin investointien odotetaan romahtavan, jonka lisäksi kysyntään ja työntekijämääriin odotetaan selkeää laskua vuonna 2021. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2020b) Pk-yritykset tarvitsevat apua nopeasti, ja monien yritysten tulevaisuus on vaakalaudalla. Tästä syystä on tärkeää tutkia, miten paikkakuntatasolla pk-yritysten tilannetta voitaisiin helpottaa esimerkiksi julkisten hankintojen avulla.

Tutkimuksen tavoitteet on aseteltu niin, että Imatran kaupunki saa mahdollisimman paljon käytännön hyötyä tutkimuksesta ja näkökulmia kaupungin julkisen hankinnan kehittämiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteiden tehtävänä on palvella myös Imatran alueen pk-yrityksiä tarjoamalla ratkaisuja paikallisten toimijoiden osallistumisen ja menestyksen kasvuun julkisissa hankinnoissa. Tähän mentaliteettiin nojaten ovat syntyneet tutkimuksen päätutkimuskysymys, sekä pääkysymyksen alakategorioihin jaottelevat alakysymykset. Tutkimuskysymysten asettelulla tavoitellaan toimintakaavaa, jonka avulla voidaan tunnistaa hankinnan nykytila, ongelmakohdat ja ratkaisuvaihtoehdot paikalliseen näkökulmaan keskittyen. Paikallinen näkökulma antaa tutkimukselle mahdollisuuden tarjota maksimaalisen hyötyä niin Imatran kaupungille, kuin myös Imatran alueen yrityksille paremman yhteistyön ja paikallisen elinkeinotoiminnan kasvun muodossa. Tavoitteiden oikealla asettelulla saavutetut tulokset tuottavat optimaalisessa tilanteessa myös kerrannaisvaikutuksia. Kasvu paikallisen työn ja osaamisen hyödyntämisessä Imatran

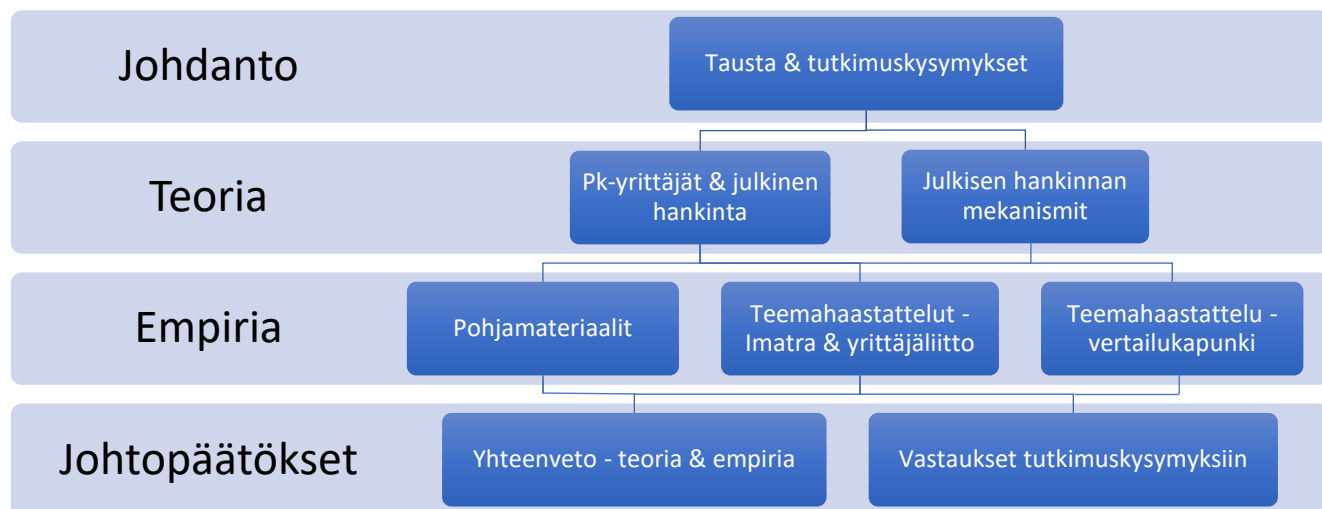
julkisissa hankinnoissa johtaa varallisuuden ja työn lisääntymiseen alueella kasvattaen alueen taloudellista hyvinvointia myös laajemmassa mittakaavassa.

1.9 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa keskitytään julkisen hankinnan ja pk-yritysten suhteeseen aikaisemman tutkimusmateriaalin pohjalta. Pääroolissa teoriavaiheen tutkimusta ovat aihetta käsittelevät tieteelliset artikkelit, jotka käsittelevät julkisorganisaatioiden käyttämiä mekanismeja pk-yritysten menestyksen parantamiseen julkisissa hankinnoissa. Teoriavaiheessa käsiteltyjä aiheita vertaillaan lopuksi tutkimuksen empiiriseen materiaaliin. Empiirisen vaiheen rakenne koostuu ensinnäkin kaupungin julkisen hankinnan nykytilan selvittämisestä sekä sisäisestä, että alueen yrittäjien näkökulmasta. Nykytilanteen selvittäminen antaa pohjan kehitykselle, sillä sen avulla kartoitetaan myös mahdollisia solmukohtia, jotka jarruttavat optimaalista yhteistoimintaa. Nykytilanteen selvittämiseen kuuluu olennaiselta osaltaan myös lähivuosina tehtyjen kehitysaskelien selvittäminen ja analysointi. Kun omaksuttu kehityssuunta ja nykytilanne ovat selvillä, voidaan pohtia mihin suuntaan ja millä metodeilla tulevaisuuden kehitystä halutaan lähteä toteuttamaan. Pääteema tutkimuksessa on Imatran julkisen hankintatoiminnan ja paikallisten yritysten välinen yhteistyö. Tämä sisältää kaksi tarkemmin käsiteltävää päänäkökulmaa. Ensinnäkin tutkimuksessa selvitetään merkittävimmät paikallisten pk-yritysten julkisiin hankintoihin osallistumiseen vaikuttavat tekijät. Toiseksi tutkimme, onko paikallisilla elinkeinoharjoittajilla riittävät resurssit menestyä julkisissa tarjouskilpailuissa parhaan kykynsä mukaan, sekä mitkä tekijät vaikuttavat paikallisten menestykseen hankintakilpailuissa.

Kun edellä mainittuihin kysymyksiin on saatu vastauksia teoriakatsaukseen ja empiirisen tutkimusmateriaaliin perustuen, keskitymme kehitysketuihin paikallisten pk-yritysten menestyksen kasvattamiseksi. Kehityksellä tässä kontekstissa tarkoitetaan paikallisten yritysten osallistumisen ja menestyksen kasvattamista Imatran julkisissa hankinnoissa. Empiirisessä materiaalissa avainasemassa ovat etenkin edellä mainitut kolme pohjamateriaalia, jotka käsittelevät aihetta niin yritysten kuin kaupungin näkökulmasta.

Lisäksi paikallisten pk-yritysten asemaa ja menestystä hankinnoissa arvioidaan myös teemahaastattelujen pohjalta. Empiirisen materiaalin perusteella voidaan muodostaa käsitys siitä, mihin keskittyä kaupungin julkisten hankintojen ja yritysyhteistyön kehittämiseksi. Lisäksi on myös otettava huomioon, mitä kehitysvaihtoehtoja on toteutettavissa sekä kaupungin resurssien, että hankintalain puitteissa. Kehitysehdotukset perustuvat tutkijan kokonaisvaltaiseen näkökulmaan Imatran kaupungin julkisten hankintojen nykytilasta ja tarvittavasta kehityssuunnasta suhteessa resurssien ja hankintalain rajaamiin vaihtoehtoihin.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee pääpiirteittäin siis kuvion 2 mukaisessa muodossa sisältäen johdannon, teoriaosuuden, empiriaosuuden sekä johtopäätökset kehitysehdotuksineen. Johdantoosuudessa käydään läpi tutkimuksen taustat, tutkimusongelmat, tutkimuskysymykset ja tutkimuksessa käytettävät materiaalit & metodit. Teoriaosuudessa keskitytään valitun aihealueen aikaisempaan kirjalliseen vertaisarvioituun tieteelliseen materiaaliin. Kappale sisältää kirjallisuuskatsauksen julkiseen hankintaan, pk-yrityksiin julkisessa hankinnassa ja erilaisiin pk-yrityksien tukimekanismeihin julkisessa hankinnassa. Empiriaosuus sisältää tutkimuksessa käytettävien pohjamateriaalien ja teemahaastattelujen pohjalta kerätyn materiaalin, sekä materiaalista saadut olennaiset löydökset tutkimuskysymysten analysoinnissa. Viimeisenä yhteenvetokappaleessa tutkimuksen tulokset esitetään kokonaisuudessaan ja materiaaleista saatuja löydöksiä vertaillaan teoriakatsauksessa

käsiteltyihin aiheisiin. Tämän lisäksi kappale sisältää vastaukset tutkimuskysymyksiin, ja kysymysten kautta myös kehitysehdotukset tulevaisuutta ajatellen sekä Imatran kaupungille, kuin myös kollektiivisesti alueen elinkeinoharjoittajille.

2 Pk-yritysten suhde julkiseen hankintaan – yhteistyö ja kannustinmekanismit

Ennen varsinaiseen empiiriseen materiaaliin pureutumista keskitymme tarkastelemaan aihetta aikaisemman tutkimusmateriaalin pohjalta. Kirjallisuutta julkisen hankinnan ja sen eri aspektien ympäriltä löytyy yleiskatsauksella paljon, mutta nimenomaisesti tutkimuksen pääaiheisiin liittyviä julkaisuja on pidemmälle historiaa tutkiessa merkittävästi vähemmän. Vuosien saatossa hankintatoimen tieteenalan yleisesti kehittyessä myös kirjallisuus aiheen ympärillä on kuitenkin monipuolistunut, ja näin myös julkisten hankintojen ja pk-yritysten suhdetta käsitteleviä tieteellisiä tekstejä on alkanut ilmestyä kiihtyvällä tahdilla, etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana.

2.1 Pk-yritykset julkisissa hankinnoissa

Pienten ja keskisuurten yritysten rooli on EU:ssa ollut perinteisesti kriittinen talouskasvun ja yleisen hyvinvoinnin parantumisen kannalta. Esimerkiksi vuonna 2008 pk-yritysten yhteenlaskettu osuus kaikista yrityksistä oli 99.8 prosenttia, kun taas työpaikat pk-sektorilla kattoivat yhteensä 66.7 prosenttia kaikista työpaikoista. Talouskasvun näkökulmasta pk-yritykset taas vastasivat EU:n lisäarvon kehityksessä kyseisenä vuonna 58.6 prosentin osuudella. (Albano, Antellini Russo, Castaldi, Zampino, 2015) Voimmekin perustellusti päätellä, että pk-yritysten rooli eri maiden talouksissa on merkittävä, sillä pienten ja keskisuurten yritysten yhteisvaikutus maiden talouteen, työpaikkoihin ja yleisesti myös bruttokansantuotteeseen on huomattavan suuri (Meghana, Beck, & Demirguc-Kunt, 2007). Tutkimusten mukaan julkisella taloudella on keskeinen rooli pienten yritysten kannustamisessa ja pk-yrityssektorin kehittämisessä (Aschhoff & Sofka, 2009). Tarkempia vaikutuslukemia voidaan tarkistaa esimerkiksi OECD:n keräämästä datasta, joka kuvastaa eri maiden julkishallintojen tekemien hankintojen merkitystä kansalliseen bruttokansantuotteeseen. Useissa tapauksissa julkinen hankinta on valtavassa roolissa maan BKT:n kokonaismäärästä. Näitä maita ovat etenkin Ranska (57 prosenttia), Saksa (44 prosenttia), Italia (50 prosenttia), Israel (40 prosenttia), Iso Britannia (42 prosenttia) sekä

USA (37 prosenttia). Lisäksi erikoisuutena esimerkiksi Suomessa ja Hollannissa suorien julkisten hankintojen lisäksi suuressa roolissa BKT:n kokonaisuudesta ovat myös valtioiden omistamien yritysten, kuten Valtionrautateiden, tekemät hankinnat. Suomen tasolla vuonna 2016 julkishallinnon omistamien yhtiöiden hankinnat olivat yhteensä 20 prosenttia koko maan BKT:sta. (OECD, 2017)

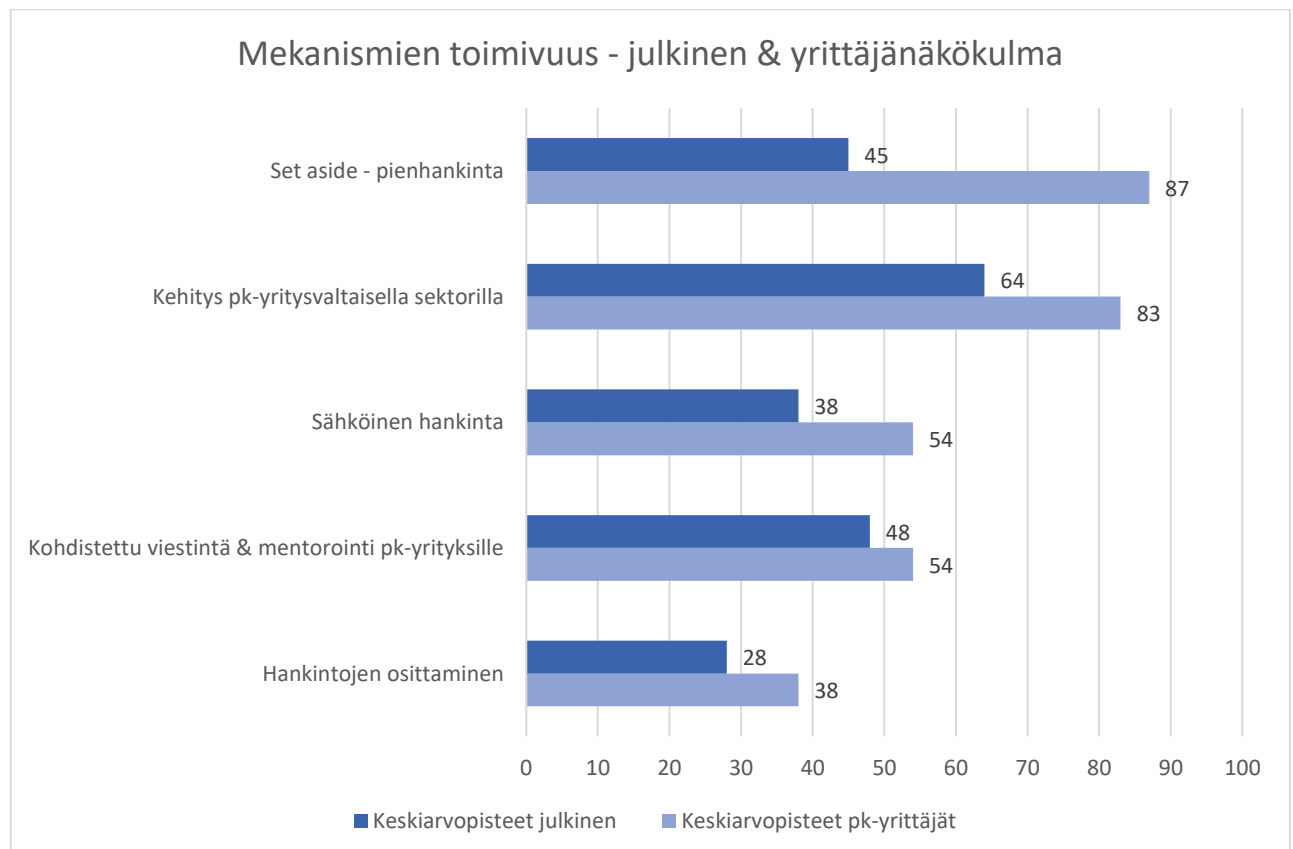
Tilanne ei kuitenkaan ole yksinkertainen julkisen talouden hankintatoimen usein suurempia yrityksiä suosivan luonteen vuoksi. Tämän johdosta useissa maissa pienyritysten edustajat ovat ilmaisseet huolensa toimeentulonsa tulevaisuudesta. (Zeng, Xie, Tam, 2010) Vaikka julkishallinnon tavoite olisikin kasvattaa pk-yrityskunnan hyvinvointia julkisen kysynnän kautta, ei tämä mekanismi usein saavuta tavoitettaan. Pienyritykset ovat usein alakynnessä julkisissa tarjouskilpailuissa verrattuna suurempiin kilpailijoihinsa, joka näkyy myös heikompana menestyksenä tarjouskilpailujen voitoissa. (Flynn, McKeivitt, Davis, 2015) Etenkin hankintojen keskittyessä suurempiin ja kokonaisvaltaisempiin ratkaisuihin pienempien hankintakokonaisuuksien sijasta, ovat suuret yritykset merkittävässä etulyöntiasemassa paremman hintakilpailukykyensä, sekä laajempien palvelu- ja tuoteportfolioidensa johdosta (Hartmann, 2014). Muita merkittäviä syitä huonon menestyksen taustalla ovat etenkin pienyritysten heikko tietämys julkisten hankintaprosessien toiminnasta, vaikeudet päästä hyväksyttävien toimittajien listoille entisen yhteistyökokemuksen kautta, sekä yleinen tiedottomuus tarjolla olevista mahdollisuuksista julkisen hankinnan kilpailutuksissa (Loader, 2011). Lisäksi on todettu, että myös pienyritysten oma näkemys resursseistaan ja kilpailukyvystään joissain tapauksissa rajoittaa yrittäjien halua ylipäänsä osallistua tarjouskilpailuihin. Osallistuminen voidaan nähdä ajanhukkana, eikä lisäksi julkiseen hankintatoimeen stereotyyppisesti liittyvä byrokratia ja paperityö ainakaan lisää innostusta kilpailutuksiin osallistumiseen. (Karjalainen, Kemppainen 2008 & Albano ym. 2015)

Julkinen hankinta on jo jonkin aikaa muokkautunut keskittymään keskitetympiin hankintakokonaisuuksiin, eräänlaisiin ”yhden pysähdyksen taktiikoihin”, joissa hankintakokonaisuudet ovat monimutkaisia ja laajoja sen sijaan, että hankintoja lohkottaisiin yksinkertaisempiin tuote- tai palvelukohtaisiin lohkoihin. Luonnollisesti tämän kaltainen

lähestymistapa on keskinäisessä kilpailussa eduksi suuremmille yrityksille, jotka voivat tarjota laajempia ja kokonaisvaltaisempia ratkaisuja asiakkailleen. Laajamittaiset hankintakokonaisuudet jättävät jo lähtökohtaisesti pk-yritykset merkittävään alakynteen kilpailutuksissa. (Hartmann, 2014) Lisäksi julkisten toimijoiden hankinnoissa käyttämien prioriteettien epäsoveltuvuus, sekä pk-sektorin kehitykselle olennaisten askelten määrittelyn puute hankinnoissa vaikeuttaa kehitystä entisestään. Pienemmät toimijat saavat tukea ja mentorointia harvoin, kun taas yritykset, joiden kanssa yhteistoimintasuhde on jo olemassa ovat merkittävästi paremmassa asemassa. (McKevitt & Davis, 2015) Toisaalta ongelmia on havaittu myös tilanteissa, joissa julkishallinto on asettanut selkeät tavoitteet ja metodit pk-yritysten kannustamiseen ja tukemiseen. Monet apuna käytetyt mekanismit ja strategiat eivät usein yllä tavoiteltuihin vaikutuksiinsa. (Kidalov & Snider, 2011) Merkittävimpiä syitä ongelmien ja mekanismien heikkojen lopputulosten takana on useita, mutta kenties merkittävin tekijä menestyksen rajoitteena on yksinkertaisesti julkisen hankinnan tarkka ja säännelty luonne. Hinta on tärkeä kilpailutekijä julkisissa hankinnoissa, ja useissa tapauksissa julkista hankintaa harjoittavilla tahoilla ei yksinkertaisesti ole mahdollisuutta perustellusti ja hankintalakiin pohjautuvien perusteiden ottaen toimittajakseen esimerkiksi haluamaansa paikallista toimittajaa. Tilanne ei myöskään helpotu hankintaprojektien laajentuessa. (Lenferink, Tillema, Arts, 2013). Eri osapuolten näkemykset siitä, mitä kuuluisi tehdä ja mitä käytännössä tapahtuu vaihtelevat eri näkökulmista katsottuna merkittävästi. Tämän vuoksi olisikin tärkeää löytää yhteinen ymmärrys tilanteen parantamiseksi ja ratkaisujen löytämiseksi. Yhteistyön kautta on myös mahdollista selvittää, miksi julkisorganisaatiot ovat jo pidemmän aikaa jatkaneet pienille yrityksille epäsoveltuvien hankintamekanismien käyttöä, sekä tarttua näihin ongelmiin tilanteen tasapuolistamiseksi. (Lee & Klassen, 2008; Loader, 2011) Monet käytössä olevista mekanismeista eivät tavoita toivottuja tavoitteita, etenkin yrittäjien näkökulmasta, mutta oletettavasti myös toimivia ratkaisuja on tutkimuksissa löydetty. Mitkä mekanismit sitten ovat toimivia, ja mitä keinoja kannattaa välttää halutessaan parantaa paikallisen pk-yrityskunnan menestystä julkisissa hankintakilpailuissa?

2.2 Julkisissa hankinnoissa käytetyt mekanismit

Harland, Telgen, Callender, Grimm ja Patrucco (2019) ovat tutkimuksessaan tarttuneet kyseiseen ongelmaan, ja keskittyneet vertailemaan julkisten organisaatioiden käyttämiä erilaisia mekanismeja pk-yritysten tukemiseksi julkisiin hankintoihin osallistumisessa. Tutkimus on koonnut yhteen aikaisemmista aiheen tutkimuksista kerätystä materiaalista laajan kokoelman mekanismeja, joiden menestystä ja käytännön toimivuutta on arvioitu niin julkisorganisaatioiden, kuin itse yrittäjien näkökulmista. Materiaali on kerätty kokoon kuvastamaan eri mekanismien toimivuutta yleisesti, kuin myös kuvaamaan koetun toimivuuden eroja yritysten ja julkisorganisaatioiden näkökulmien välillä. Tutkimus on toteutettu maailmanlaajuisista tutkimusnäkökulmaa käyttäen, joten luonnollisesti kaikki tutkimuksessa mainitut mekanismit eivät sovellu Suomen julkiseen hankintalainsäädäntöön, tai tämän tutkimuksen kontekstiin. Taulukossa 1 esitetään tiivistettynä olennaisimmat mekanismit tämän tutkimuksen kannalta.



Taulukko 1 Tukimekanismien toimivuustutkimus (Harland ym. 2019, s.16)

Kaksi yrittäjänäkökulmasta selvästi parhaiten pisteitä saaneita mekanismeja ovat niin sanotut ”set aside”, eli tarkoituksella pk-yrityksille varatut pienhankinnat, sekä julkisen hallinnon kohdistettu kehitys pk-yritysvaltaisilla sektoreilla. Molemmat tukimekanismit ovat hyvin suoria vaikutuskeinoja, käytännössä suoraan kohdistuen hankintoja ja kehitystä tietyn kokoisille ja tyyppisille yrityksille. Tämän vuoksi ei ole yllättävää, että myös pisteytys molempien kohdalla on saanut erinomaista kannatusta etenkin yrittäjien näkökulmasta.

2.2.1 Pienhankinnat

Tutkimuksen ”set aside” -hankinnat, jotka siis ovat erityisesti pk-yrityksille varattuja pienhankintoja, ovat kuitenkin saaneet julkishallinnon vastaajien pisteytyksissä lähes puolet heikommat toimivuuspisteet. Tämän tutkimuksen kontekstissa vastaava mekanismi tarkoittaa käytännössä Imatran kaupungin pienhankintoja, jotka kaupunki voi tehdä omaan ohjeistukseensa perustuen valitsemallaan metodilla avoimesti kilpailuttaen tai suorahankintana. Miksi siis julkishallinnot eivät koe mekanismeista läheskään yhtä kilpailukykyiseksi, kuin yrittäjät kokevat? Harland ym. (2019) tutkimuksen pohjalla tähän mekanismiin liittyen toimivat kaksi aikaisempaa tutkimusta aiheesta, joista tuoreempi Jun Nakabayashin (2013) tekemä tutkimus pureutuu pienhankinnan julkisnäkökulman ongelmiin tarkemmin. Tiivistettynä merkittävin haittatekijä yleisesti julkisorganisaatioiden tekemän pienhankinnan taustalla on kilpailun kärsiminen. Pienhankintojen kautta suoraan tai rajoitetulla kilpailutuksella valittujen pk-yritysten tukeminen on osaltaan hyvä asia, mutta tämä tehdään yleisen kilpailun ja markkinan tehokkuuden heikentymisen kustannuksella. (Nakabayashi, 2013, s. 1) Voidaan siis selvästi nähdä intressiristiriita pk-yritysten edun ja julkishallinnon sekä markkinoiden yleisen edun välillä, jolla myös suuri pisteytysero edellä esitetystä taulukosta selittyy. Onko tilanne kuitenkin näin yksioikoinen, ja missä menee sopiva tasapaino pienhankintatyyppisen kohdistetun hankinnan sekä avoimemman kilpailutusmetodin käytön välillä?

Nakabayashi (2013) on tutkimuksessaan lähtenyt tarkastelemaan tilannetta tarkemmin matemaattisen analyysityökalun avulla. Tutkimuksessa käytetty julkinen hankintamateriaali perustuu Japanissa vuosina 2005–2009 tehtyihin yhdyskuntatekniikan hankintoihin. Kuten

Suomessa, myös Japanissa ainoa suora julkishallinnon keino tukea pk-yrityksiä on pienhankintojen tyyppinen ”set aside” -hankinta. (Nakabayashi, 2013, s. 4) Tutkimuksen lopputuloksena Nakabayashi (2013, s. 16) toteaa, että yhdyskuntatekniikkaan perustuvan materiaalin pohjalta suorien pienhankintojen edellä mainittu negatiivinen vaikutus kilpailuun ja markkinatalouteen on jäänyt hyvin pieneksi. Tutkimuksen perusteella julkishallintojen hankintakustannukset eivät nousseet merkittävästi pienhankintojen kasvatuksen johdosta. Tämän lisäksi markkinatalous ja kilpailu eivät myöskään kärsineet oletetussa määrin pk-yritysten lisääntyneen osallistumisen vuoksi, joka osaltaan painostaa suuryrityksiä panostamaan omaan toimintaansa. Yhteensä ”suoran” tuen antaminen hankintojen kautta on lisännyt pk-yritysten osallistumista kyseisiin hankintaprojekteihin merkittävästi, noin 40 prosenttia. Toisaalta on otettava huomioon se, että tutkimuksen materiaali perustuu melko lyhyeen aikakatsaukseen, vuosiin 2005–2009. Pidemmällä aikavälillä ekstensiivinen pienhankintojen käyttö suorana tukimekanismina pk-yrityksille voi aiheuttaa merkittävämpää vääristymää markkinoilla. Lisäksi tämä voi jopa johtaa pk-yritysten oman kehityksen laskuun, jos yrittäjät tottuvat tilanteeseen, jossa pienhankintojen kautta on saatavilla ”helppoa” rahaa. (Nakabayashi 2013, s. 16) Yhteenvedona materiaalin pohjalta pienhankinnan voidaan todeta olevan hyvin tehokas mekanismi pk-yritysten tukemiseen lyhyellä aikavälillä, mutta käytön laajuutta, metodeja ja ajallista pituutta on harkittava tarkkaan optimaalisen ratkaisun ja vaikutuksen löytämiseksi.

2.2.2 Pk-yrityssectorille kohdistettu hankinta

Toiseksi suosituimman tukimekanismin, pk-yritysvaltaisten sektoreiden tukemisen näkökulmaa käsittelee Aschhoff & Sofkan (2009) aiempi tutkimus aiheeseen liittyen. Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten julkishallinnon tuki ja hankintojen kohdistus pk-yrityksille tyypillisillä sektoreilla vaikuttaa käytännössä yritysten menestykseen. Materiaalina tutkimuksen pohjalla toimii Saksan markkinoilta kerätty data, jossa valtio on keskittänyt hankintojaan teknologia-alalle tavoitteena yritysten innovaatioiden ja yleisen taloudellisen toimeentulon kasvatus tällä pk-yritysvaltaisella sektorilla. Tutkimuksen pohjalta tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että panostus teknologia- ja innovaatiotukemiseen on ollut kannattavaa, sillä sekä innovaatiot, kuin myös pk-yrityssectorin hyvinvointi yleisesti on hyötynyt mekanismin käytön johdosta. Vaikutus on ollut kuitenkin hyvin heterogeeninen eri

yrietyksien välillä, eli toisin sanoen tämän kaltainen panostus esimerkiksi juuri teknologiayrityksiin yleisesti ei ole yhdenmukaisesti yleistettävissä. Julkinen panostus tietyn alan sisällä vaikuttaa eri tavoilla erityyppisiin yrityksiin, eikä yksi vaihtoehto ole paras ratkaisu kaikille. Kuitenkin tutkimuksen perusteella etenkin pienet yritykset ovat hyötäneet merkittävästi julkisten resurssien keskityksestä omalle sektorilleen. (Aschhoff & Sofka 2009, s. 1243–1244) Materiaalista voidaan yhteenvedona todeta, että laajassa mittakaavassa on helposti nähtävissä, miksi mekanismi on saanut hyvät pisteet niin julkisilta toimijoilta, kuin myös yrittäjiltä. Tämän tutkimuksen kontekstissa esimerkiksi Imatran kaupungin panostus tietylle sektorille, jolla toimii paikallisia yrityksiä paljon, on varmasti yleisellä tasolla pk-yritysten julkiseen hankintaan osallistumista ja menestystä kasvattava mekanismi. Toisaalta hankintojen keskittämällä tietylle sektorille pitää olla perusteltu tausta sekä julkinen tarve tämän tyyppisille hankinnoille. Tyhjästä ilman tarvetta hankintoja ei voida luoda, ja hankintojen oikeanlainen kohdistaminen vaatii resursseja, työtunteja ja osaamista, jotta vaikutus olisi toivottu. Pienessä, yhden kaupungin mittakaavassa mekanismi on vaikeampi toteuttaa ja vaikutuksetkin merkittävästi pienempiä. Aihe on kuitenkin hyvä pitää mielessä, sillä esimerkiksi osana hankintojen ositusta hankintakokonaisuuksien keskittäminen kaupungin yrityksille tyypillisille sektoreille voisi olla toimiva mekanismi paikallisten pk-yritysten tilanteen parantamiseen julkisissa hankinnoissa. Toisin sanoen paikallisia pk-yrityksiä voitaisiin tukea osittamalla isoista hankintakokonaisuuksista pienempiä ostoja, joihin Imatran alueen yritykset ovat erikoistuneet ja pystyvät tekemään kilpailukykyisiä tarjouksia.

2.2.3 Sähköinen hankinta

Nykyään julkinen hankinta tapahtuu pitkälti hyödyntäen sähköisiä järjestelmiä. Jotta onnistunut hankintaprosessi saadaan toteutettua, täytyy kyseisten ohjelmien käyttö hallita niin hankintaa harjoittavan organisaation, kuin myös tarjouskilpailuihin osallistuvien yritysten tasolla. Ohjelmien peruseriaatteiden ja käyttötarkoitusten hallinta on olennainen osa julkista hankintaosaamista. Etenkin yrittäjänäkökulman kannalta olisikin tärkeää ymmärtää mihin, miten ja missä vaiheessa eri järjestelmiä käytetään, sekä mitä tarjousta jättäessä tulee ottaa huomioon. Keskittyessämme Imatran kaupungin julkiseen hankintaan, olennaisin hankinnassa käytettävä sähköinen järjestelmä on Cludia Kilpailutus.

Cloudia on suomalainen hankintaratkaisuihin ja digitaaliseen toimittaja & sopimushallintaan erikoistunut ohjelmisto- ja palveluyritys, joka on perustettu vuonna 2008. (Cloudia, 2020a) Yrityksen tarjoama järjestelmä ”Cloudia Kilpailutus” on etenkin julkisen sektorin toimijoille tarkoitettu verkkopohjainen työkalu julkisten hankintakilpailutusten järjestämiseen. Kilpailutusjärjestelmän tavoitteena on, että hankintaa harjoittava yksikkö voi suorittaa varsinaisen kilpailutusprosessin tarjouspyynnöstä sopimuksen laadintaan käyttäen yhtä työkalua. Järjestelmän tavoitteena on myös helpottaa niin hankintayksikön, kuin myös tarjousten toimittajien työtä kasvattamalla hankintailmoitusten kuin myös saapuvien tarjousten yhdenmuotoisuutta. Muina merkittävinä etuina järjestelmän käytölle Cloudiassa (2020b) mainitaan etenkin ei-kelvollisten tarjousten suodattuminen pois hankaloittamasta kilpailutusta ja kuluttamasta ylimääräistä aikaa. Lisäksi järjestelmän on tarkoitus myös helpottaa tarjoajan työtä, sillä yksiselitteisen kriteeristön avulla tarjoajan on helpompi määrittellä oman tarjouksensa ominaisuudet, joista hankintayksikkö on erityisesti kiinnostunut, kohdistuen molempien huomion olennaisimpiin kriteereihin ja vähentäen ylimääräistä työtä.

Hankintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa hankintayksiköt määrittelevät hankintailmoituksessaan ensinnäkin valitun toimintaperiaatteen mukaisesti hankinnan kohteet, sekä kohteille asetetut kriteerit. Kriteereille on määriteltävä minimi ja maksimiarvo, sekä kertoa ilmoituksessa, miten eri arvot pisteytetään kilpailutuksessa. Seuraavassa vaiheessa, kun tarjoajayritys on lähettämässä tarjousta kilpailutukseen saman työkalun avulla, saa tämä täytettäväksi lomakesarjan. Lomakesarjassa tarjoajan on annettava vastaukset hankintayksikön määrittelemiin kriteereihin ja kysymyksiin tekemänsä tarjouksen ominaisuuksien perusteella. Kun kilpailutuksen määräaika tulee täyteen, saa hankintayksikkö vastaanottamien tarjoustensa mukaisesti vertailutaulukon, jossa eri yritysten tarjoukset on pisteytetty. Kriteerit, joiden pisteytys on yksiselitteinen, voidaan pisteyttää järjestelmässä automaattisesti, jonka lisäksi monimutkaisemmat ja arviota vaativat aiheet hankintayksikkö pisteyttää perusteluineen manuaalisesti. Kun pisteytys on valmis, hankintayksikkö vertailee lopputuloksia ja valitsee kilpailutuksen voittajan. Vertailutaulukon tavoitteena on yhdenmukaistaa toimittajien keskinäistä vertailua ja helpottaa parhaan kokonaisuuden löytämistä ja valintaa. (Cloudia, 2020b)

Taulukossa 1 kolmas arvioitu mekanismi käsittelee juuri hankinnan apuna käytettäviin järjestelmiin liittyvää näkökulmaa, eli sähköistä hankintaa. Sähköiseen hankintaan liittyvää tutkimusta on tehty Albano ym. (2015) tutkimuksessa, jossa keskitytään sähköisen hankintajärjestelmän yleistymisen vaikutuksiin etenkin pk-yritysten menestyksen kannalta. Julkisorganisaatioiden kannalta e-hankintaan siirtyminen on lähtökohtaisesti välttämätön askel kehityksen kannalta, sillä tutkimusten mukaan EU-alueella sähköinen hankinta tulee säästämään julkisorganisaatioilta yhteensä 50–70 miljardia euroa vuositasolla (Meyer, 2011). Lisäksi sähköisen hankinnan on toivottu etenkin pk-yrityksille madaltavan kynnystä osallistua julkisiin hankintakilpailuihin etenkin helpomman informaationsaannin ja osallistumiseen liittyvien ajallisten & taloudellisten resurssien tarpeen vähentyessä. (Albano ym. 2015, s. 230)

Kuinka hyvin sähköiseen hankintaan sitten soveltuu pienemmille pk-yrityksille? Tutkimuksessaan Albano ym. (2015, s. 231) käyttävät empiirisenä materiaalina Italian julkisista hankinnoista vuosina 2005–2010 kerättyä dataa, jossa on käytetty sähköistä hankintajärjestelmää. Materiaali sisältää hankintoja ympäri Italiaa, ja hankinnat on jaettu kokoluokkiin taloudellisen arvonsa mukaan. Tutkimuksen tulosten perusteella Italian pääkaupungin lähistössä mikroyritykset ja pienet yritykset saavat kappalemäärällisesti valtaosan julkisista hankintaprojekteista. Noin 50 tuhannen euron arvoisiin hankintoihin asti mikro- ja pienet yritykset voittavat yhteensä noin 80–90 prosenttia kilpailutuksista. Voitot kilpailutuksissa jakautuvat melko tasaisesti pienten ja mikroyritysten kesken. Seuraavalla tasolla yli 100 tuhannen euron arvoisissa hankinnoissa keskikokoiset ja suuryritykset voittavat noin kolmasosan kilpailutuksissa. Tästä eteenpäin seuraavissa kategorioissa, 50 tuhannen euron askelvälillä, keskisuuret ja suuryritykset ottavat vallan lähes eksponentiaalisella tahdilla. Näin suuremmat yritykset voittavat kilpailutukset kalleimmissa hankintakokonaisuuksissa. Kun taas siirrymme kauemmas Italian pääkaupungista, muilla kuin pääkaupunkiseudulla tehdyistä hankinnoista tilanne pienten ja mikroyritysten kannalta paranee. Kyseisten pienempien yritysten valtaosuus voitetuissa tarjouskilpailuissa kestää noin 150 tuhannen euron arvoisiin hankintoihin asti. Erikoisuutena ”maakuntahankinnoissa” suhteessa Italian pääkaupunkiseutuun juuri pienet yritykset pysyvät noin 80–90 prosenttisesti kiinni voitetuissa tarjouskilpailuissa. Pääkaupunkiseudun tulosten tasaisen mikro/pienyritysten jakauman sijasta mikroyritykset joutuvat tyytymään muilla seuduilla

vain noin 10–20 prosenttiin voitetuista kilpailutuksista. 200 tuhannen euron ja sitä arvokkaampien hankintojen kohdalla trendi on sama kuin pääkaupungin lähistössä; keskisuuret ja suuryritykset ottavat nopeasti vallan voitetuissa kilpailutuksissa hankintojen arvon kasvaessa. (Albano ym. 2015, s. 237–242)

Albano ym. (2015) tutkimusdatassa käytetyn Italiaan sijoittuvan katsauksen perusteella mikroyritykset keräävät julkisesta hankintapotista 59,59 prosenttia, pienet yritykset 32,86 prosenttia, keskisuuret yritykset 5,93 prosenttia ja suuryritykset loput noin 1,5 prosenttia. Pienempien yritysten kahmiessa valtaosan julkisesta hankintapotista, jää kuitenkin pienemmän yrityksen keskimääräinen hankinnan koko hyvin pieneksi suhteessa suurempiin kilpakumppaneihin. Keskisuuret ja suuret yritykset kahmivat valtaosan parhaimmista, arvoltaan suurimmista julkisista hankintaprojekteista. Kallistuma perustuu Albano ym. tutkimuksen kontekstissa pienempien yritysten suhteellisen suureen määrään Italiassa; pienten ja mikroyritysten yhteenlaskettu määrä on reilusti yli 90 prosenttia koko maan yritysten määrästä. (Albano ym. 2015, s. 237–239) Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että sähköinen hankinta noudattaa luonteeltaan melko pitkälti perinteistä julkista hankintaa. Pienemmät toimijat ovat vahvoilla arvoltaan matalammissa hankintaprojekteissa, kun taas suuremmat ja resurssirikkaammat yritykset menestyvät kalliimmissa ja suuremman mittakaavan hankintakilpailutuksissa. Varsinaiseen osallistumisen helpottumiseen tutkimuksen materiaalin avulla ei voida suoraan ottaa kantaa. Toisaalta tuloksissa myös selvästi näkyy pk-sektorin hyvä osallistumisaste julkiseen hankintaan, sillä lukumäärällisesti selvästi suurin osa hankinnoista on jäänyt pk-sektorilla toimiville yrityksille. Tutkimuksessa mainitaan myös hyvä idea etenkin paikallisella tasolla pk-yritysten kilpailukykyyn parantamiseksi. Tutkijat ehdottavat pk-yrittäjille niin sanotun ”joint venture” -mallin parempaa omaksumista myös julkisten hankintojen kontekstissa. Käytännössä tämä tarkoittaa tilannetta, jossa kaksi yritystä yhdistävät voimansa tietyn julkisen tarjouspyynnön täyttämiseksi. (Albano ym. 2015, s. 244–245) Näin myös Imatralla pk-yritykset voisivat parantaa kilpailukykyään tekemällä toisten paikallisten yritysten kanssa yhteistarjouksia julkisiin hankintakilpailutuksiin.

Yhteenvetona materiaalista voidaan tämän tutkimuksen kannalta todeta, että myös Imatran kaupunki on siirtynyt lähivuosina käyttämään täysin sähköistä kilpailutusjärjestelmää, Clouidia Kilpailutusta, jonka pitäisi yleisen mallin mukaisesti yhdenmukaistaa ja helpottaa hankintakilpailuihin osallistumista. Tämän pitäisi myös vaikuttaa positiivisesti pk-yritysten julkiseen hankintaosallistumiseen suhteessa vanhempiin järjestelmiin. Toisaalta jokaisessa järjestelmässä, uudessa tai vanhassa, on omat erikoisuutensa. Uudehko sähköinen järjestelmä voi olla monille vieras, jonka vuoksi yrittäjille pitää olla tarjolla informaatiota ja koulutusta julkisen kilpailutusjärjestelmän käyttöön. Taulukon 1 mukaan sähköiseen hankintaan siirtymisellä ei ole julkishallinnon näkökulmasta ollut monessa tapauksessa merkittävää vaikutusta itse pk-yritysten menestykseen julkisessa hankinnassa, joka ainakin edeltävän tutkimuksen tulosten perusteella on nähtävissä. Toisaalta parempi pisteytys yrittäjien näkökulmasta viestii siitä, että ainakin osa sähköisen hankinnan teoreettisista eduista on myös käytännössä helpottanut yritysten osallistumista kilpailutuksiin.

2.2.4 Pk-yrityksille kohdistettu viestintä & mentorointi

Neljäs mekanismi taulukossa 1 liittyy julkisten hallintojen antamaan tukeen ja mentorointiin pk-yrityksille. Mekanismi on saanut molemmilta, sekä julkisen puolen kuin yrittäjien edustajilta hyviä pisteitä, mutta noin puolivälin vaiheilla liikkuva kannatus viestii mekanismin vaihtelevasta menestyksestä. Mihin ja kuinka tuki tulisi kohdistaa optimaalisen menestyksen takaamiseksi? McKevitt & Davisin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan julkiset toimijat käyttävät pk-yrityksille tukea antaessaan useimmiten yhtä tai useampaa kolmesta tukityypistä. Näitä yleisimpiä tukityyppejä ovat ”henkilökohtainen tuki”, ”prosesseihin liittyvä tuki”, sekä ”poliittinen tuki”. Henkilökohtainen tuki nimestään huolimatta viittaa suoran mentoroinnin sijasta julkisten toimijoiden antamaan tukeen, jonka avulla yritykset pyritään saamaan oikealle raiteella auttaakseen itse itseään. Julkisen hankinnan tiukan lakipohjaisen tasavertaisuusperiaatteen vuoksi hankinnoissa suora henkilöön tai yritykseen kohdistuva suosiva kohtelu ei ole laillisesti mahdollista. Julkishallinnoissa työskentelevät henkilöt pyrkivätkin viestinnän ja koulutuksen avulla antamaan pienemmille toimijoille tönäisyn oikeaan suuntaa, jotta nämä voisivat oman aktiivisuutensa kautta menestyä paremmin hankinnoissa. Toinen tukityyppi käsittelee arvoihin ja prosesseihin liittyvää yhtenäistä oppimista. Julkishallinnon, kuten kaupungin,

edustajien ja yritysten välinen keskustelu on avainasemassa tämän tukimekanismin kannalta. Jälleen kerran tarkan yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan julkisen puolen ostajat eivät voi tukea tiettyjä yrityksiä kohdistetusti. Tämän sijasta keskustelun tavoitteena onkin antaa ohjeita yrityksille siitä, millaisia ominaisuuksia tai arvoja julkinen ostajaorganisaatio yleisesti hakee erityyppisiä hyödykkeitä ostaessaan. Näiden neuvojen avulla yritykset pystyvät tekemään päätöksiä, joilla voivat ohjata omia prosessejaan paremmin julkisiin hankintoihin soveltuviksi kokonaisuuksiksi. Kolmas tutkimuksessa löydetty yleinen tukityyppi on niin sanottu poliittisten taitojen kasvatus. Käytännössä tuki tarkoittaa sitä, että julkisella puolella työskentelevät, hankintojen ulkopuolella toimivat henkilöt auttavat yrityksiä antamaan itsestään paremman ja kilpailukykyisemmän kuvan. Tämän eräänlaisen markkinointikoulutuksen avulla pk-yritykset voivat kasvattaa mahdollisuuksiaan julkisissa hankinnoissa oppimalla myymään palvelunsa paremmin hankinnoista päättävälle henkilölle. (McKevitt & Davis 2015, s. 83–85)

Miten kaikki tämä suhtautuu omaan tutkimukseemme? Imatran kaupungin julkisten hankintojen kontekstissa edellä mainittujen mekanismien tyyppinen tuki liittyy olennaisesti kaupungin viestintään hankintoihin liittyvissä aiheissa. Kuten esimerkeissä, julkishallinto pystyy tasavertaisuuden periaatteen puitteissa viestinnällään vaikuttamaan siihen, kuinka hyvin kaupungin hankintaan liittyvät tarpeet ymmärretään paikallisessa yrityskunnassa. Ensimmäinen olennainen kehitysaskel viestinnässä liittyy siihen, että Imatran kaupunki saa paikalliset yritykset ylipäänsä mukaan hankintaprojekteihin. Tämä tapahtuu viestimällä missä ja miten kilpailutuksiin voi osallistua, sekä mistä saa tarvittaessa koulutusta aiheeseen liittyen. Tämä tönäisy oikeaan suuntaan on kriittinen alkupiste paikallisten yrittäjien parempaan menestykseen julkisissa hankinnoissa. Jos paikalliset toimijat eivät edes osallistu hankintoihin, on mahdotonta kasvattaa paikallista menestystä. Toinen olennainen askel viestinnässä on annetun informaation tarkkuus ja relevanttius. Kaupungin on hankintoja suunnitellessaan ja toteuttaessaan pystyttävä viestimään tarkasti ja selkeästi se, millaisia ominaisuuksia hakee ostamiltaan hyödykkeiltä. Kun yrityksillä on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä toivotaan, on heillä myös mahdollisuus kykyjensä mukaan tehdä kilpailukykyisiä tarjouksia kaupungille. Nyt kun osallistumisen lisäksi paikallinen toimittaja tietää tarkasti mitä kaupunki haluaa ostaa, voi tämä tehdä kykyjensä mukaan parhaan mahdollisen tarjouksen kaupungille. Kaiken tämän lisäksi yritykset voivat hakea lisätukea ja neuvoja

esimerkiksi paikallisesta yrittäjaliitosta siihen, minkälaisille hyödykkeille ja ratkaisuille olisi kysyntää julkisella puolella, sekä miten kilpailutuksiin voisi valmistautua. Tämä kolmas kehitysaskel ei suoranaisesti liity kaupungin tekemään viestintään, mutta toisaalta yrittäjaliitto saa olennaisen osan käytettävissä olevasta informaatiostaan siitä, millaisia keskusteluja liiton ja kaupungin välillä käydään. Onkin tärkeää, että yhteistyö liiton ja kaupungin välillä toimii, sekä keskustelut ovat molemmille osapuolille eduksi.

2.2.5 Hankintojen osittaminen

Viimeinen käsiteltävistä mekanismeista koskee julkisten hankintojen osittamista ja laajempien hankintakokonaisuuksien jakoa erilaisiin osiin. Siinä missä yritystoiminta on edennyt yksittäisten hyödykkeiden tuottamisesta ja myynnistä laajempien kokonaisuuksien tarjoamiseen asiakkaille, on myös julkinen hankinta lähtenyt mukaan tähän kehitystrendiin. Ostavat organisaatiot eivät ole enää läheskään niin kiinnostuneita ostamaan yksittäisiä hyödykkeitä eri toimittajilta. Sen sijaan julkisissa hankinnoissa on yhä yleisempää suosia laajempia, esimerkiksi myös ylläpito- ja palveluaspektin tarjoavia ratkaisukokonaisuuksia. Etuja julkisorganisaatioille laajempien kokonaisuuksien hankinnassa on etenkin tulevaisuuteen liittyvien epävarmuustekijöiden minimointi ja ongelmattomuus. (Hartmann 2014, s. 175) Kehitystrendi kohti laajempia hankintakokonaisuuksia ei kuitenkaan palvele pk-yrityksiä, sillä mitä suurempia hankintakokonaisuudet ovat, sitä heikompi pk-yritysten asema kilpailussa useimmissa tapauksista on. Esimerkiksi vuosien 2009-2011 materiaaliin perustuen pk-yritysten menestysprosentti arvoltaan pienhankintarajat alittavissa hankintakilpailuissa on arvioiden mukaan ollut Suomessa jopa 57 %. Samaan tutkimukseen perustuen pienhankintarajat ylittävissä hankinnoissa taas pk-yritykset menestyvät arviolta 29 % kilpailutuksista. (PWC 2014, s. 39) Osittamalla hankintoja pienemmiksi kokonaisuuksiksi pk-yritysten menestysmahdollisuudet hankintakilpailuissa paranevat merkittävästi, joten aiheeseen kannattaisi ehdottomasti keskittyä myös Imatran tasolla.

Miten julkiset hankinnat ovat paisuneet suurempia yrityksiä suosivammiksi? Hartmann (2014) tekemän tutkimuksen mukaan perinteisesti julkisen hankinnan kehitys yksinkertaisista, hyödykekohtaisista hankinnoista eteenpäin sisältää kolme kehitysaskelta.

Ensimmäisellä tasolla julkisorganisaatio ostaa yksittäisen hyödykkeen sijasta ratkaisuja hankintakohteisiinsa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi jonkin tuotteen tuottamista julkisorganisaatiolle, jonka lisäksi tarjous sisältää tähän kyseiseen tuotteeseen liittyvän huollon ja ylläpidon järjestämisen. Ensimmäisellä tasolla toimittaja ja ostaja, eli yritys ja julkinen organisaatio, ovat erillisiä toisistaan. Informaatiovaihtoa ei harjoiteta juurikaan, ja toimittaja keskittyy täyttämään vastuunsa ostetun tuotteen toimittamisessa ja toimitusketjun ylläpidossa. Toisella tasolla hankintakokonaisuus laajenee entisestään kattamaan useampia toimintoja tai prosesseja niihin liittyvine ekosysteemeineen. (Hartmann 2014, s. 182) Käytännössä toisella tasolla siirtyessä voidaan puhua esimerkiksi tietyn toimintayksikön ravintolapalvelujen yksittäisen hankinnan sijasta sitä, että tietyltä toimittajalta ostetaan ravintolapalvelut kaikkiin julkishallinnon toimintayksikköihin ylläpitoineen. Tällä toisella tasolla myös yhteistyö ostajan ja toimittajan välillä lisääntyy esimerkiksi keskinäisen informaatiovaihdon muodossa, sekä yksipuolisen toimittajan arvioinnin sijasta yhteisten tavoitteiden määrittelyn muodossa. Viimeisellä kolmannella tasolla julkinen organisaatio perinteisesti siirtyy hankkimaan toimittajaltaan laajan palvelu- ja ratkaisupohjaisen palvelun, joka kattaa useavuotisen yhteistyön julkisen organisaation ja toimittajan välillä. Hankinnan kokonaisuus laajenee entisestään, jonka lisäksi myös yhteistyö syvenee. Ostava julkisorganisaatio ja toimittava yritys tekevät yhteistyötä molempien käytännön edun, sekä hyödykkeen itseisarvon maksimoimiseksi. Tällä tasolla onkin erityisen tärkeää myös tahojen keskinäinen luottamus toisiinsa, joka näkyy etenkin ekstensiivisenä informaation jakamisena sekä yhdessä määriteltyjen tavoitteiden tavoitteluna. (Hartmann 2014, s. 182–183)

Edellä mainitut yhteistyö- ja kehitysaspektit ovat hyvä selitys sille, miksi hankintojen osittamismekanismi on taulukon 1 arvioinnissa saanut heikot pisteet niin julkisella kuin yrityssectorilla. Yleisellä tasolla hankintojen osituksen pienempiin osiin voidaan nähdä jarruttavan laajempaa yritys yhteistyötä niin julkisen, kuin yrittäjätahon näkökulmasta. Tämä on myös selitys sille, miksi julkisorganisaatiot usein tekevät hankintoja suurempina kokonaisuuksina. Yhdeltä tilaajalta hankitun kokonaisuuden ostaminen ja ylläpito on helppoa ja edullista. Tämä ei kuitenkaan palvele pk-yritysten asemaa ja hankintojen tasapuolisuutta, joten omassa tutkimuskontekstissamme tilanne on hyvin erilainen. Hartmannin tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, millainen vaikutus osituksen

vähentämisellä on etenkin pienempiin ja esimerkiksi juuri paikallisiin yrityksiin. Imatran kaupungin kontekstissa myös pienillä hankintakokonaisuuksilla on suuri merkitys, sillä niiden avulla on mahdollista antaa etenkin paikallisille pienemmille yrityksille lisävauhtia, sekä mahdollisuus kehittää ja laajentaa omaa toimintaansa. Tutkimuksessa esitetyt edut pätevätkin erinomaisesti suuriin hankintaprojekteihin ja ostoyksiköihin. Luonnollisesti esimerkiksi sairaalaa ei osteta seinä kerrallaan, vaan laajempi hankintakokonaisuus on edukas niin kustannusten, toivotun tuloksen kuin myös toimintavarmuuden optimoimiseksi. Laajat hankintakokonaisuudet kuitenkin suosivat pitkälti suuremman kokoluokan toimittajia, joilla on laaja tuoteportfolio, hyvä hintakilpailukyky ja paljon resursseja. Jotta paikalliset toimittajat voivat saavuttaa kyvyn ja resurssit osallistua tämän kaltaisiin kilpailutuksiin on julkiseen hankintaan päästävä mukaan ensin pienemmässä mittakaavassa, pienempien hankintakokonaisuuksien kautta.

3 Pk-yritysten asema Imatran julkisissa hankinnoissa ja nykytilan kehittäminen

3.1 Tutkimusaineisto & aineiston keruu

Tutkimuksessa on kerätty yhteen kolmesta datalähteestä olennaiset teemat Imatran hankintatoimen nykytilanteesta ja kehityksestä. Nämä valitut aiheet toimivat pääroolissa tutkimuksen teemahaastattelujen pohjana. Empiirinen pohjamateriaali toimi perustana tutkimuksen teemahaastattelurunkojen muodostamiselle. Runkojen muodostamisen jälkeen toteutettiin tutkimuksen teemahaastattelut. Teemahaastattelujen tarkoituksena on käydä dialogia molempien osapuolien, Imatran kaupungin ja yrittäjäedustajien kanssa, sekä ottaa tutkimukseen mukaan myös vertaileva näkökulma Keravan kaupungin haastattelun muodossa. Teemahaastatteluissa käsiteltävät aiheet ja kysymykset perustuvat edellä mainittujen pohjadatojen tärkeimpiin löydöksiin. Tavoitteena teemahaastatteluissa on käydä läpi syvällisemmin eri aiheiden, kuten esimerkiksi Imatran kaupungin hankinnoissa toteuttaman viestinnän nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksia. Oikeuttava ajatus teemahaastattelujen taustalla on, että tekstimuotoisesta ja kyselytyyppisestä aineistosta, jota valitut pohjadatat edustavat, ei aina välity tutkijalle täysi totuus käsiteltävästä aiheesta. Tämän vuoksi on tärkeää sukeltaa myös pintaa syvemmälle kohdistetun dialogin avulla.

Tutkimuksessa käytettävät pohja-aineistot on tuotettu vuosina 2017–2020 Servitiumin, Suomen Yrittäjien ja Kivistö Consultingin toimesta. Yrittäjäbarometri on Suomen yrittäjäliiton vuorovuosina keräämä kysely. Servitiumin toteuttama julkisen hankinnan kyselytutkimus on tilaustoimena toteutettu imatralaisilta yrityksiltä kerätty kertaluontoinen tutkimus. Barometridata ja kyselytutkimus edustavat aineistojen vastaajakunnan mukaisesti imatralaisten yritysten näkökulmaa paikallisen julkisen hankinnan tilasta. Kivistö Consultingin keräämä hankintapotentialitutkimus taas käsittelee Lappeenrannan ja Imatran kaupunkikonsernien tekemiä julkisia hankintoja vuonna 2016. Hankintapotentialitutkimus toimii tutkimuksessa Imatran kaupungin näkökulmaa ja hankintoihin liittyviä numeromuotoisia faktoja tukevana materiaalina. Tutkimusaineiston omakohtaisesti kerätyt teemahaastattelut taas on kerätty molempien osapuolten näkökulmat huomioon ottaen. Täten

haastatteludatassa ovat edustettuna molemmat, niin kaupunki kuin paikalliset yritykset. Kolmantena mukaan teemahaastatteluvaiheessa hyppää myös Keravan kaupunki, jota haastateltiin vertailevasta näkökulmasta samaan aiheeseen liittyen.

Empiirinen pohjamateriaali	Teemahaastattelut
Yrittäjien kuntabarometri Imatra & Yrittäjien kuntabarometri Kerava (Suomen Yrittäjät, 2020 & 2018)	Imatran kaupunki
Julkisten hankintojen kyselytutkimus (Servitium, 2020)	Etelä-Karjalan Yrittäjaliitto
Kaupunkikonsernien hankintapotentiaalitutkimus (Kivistö Consulting, 2017)	Keravan kaupunki

Taulukko 2 Tutkimuksen empiiriset materiaalit

3.1.1 Imatran kaupunki

Imatra on vuonna 1948 perustettu kaupunki Suomen kaakkoiskulmassa Etelä-Karjalan maakunnassa. Imatran alueella asuu noin 26 tuhatta henkeä, ja väkiluvultaan Imatra on Suomen 26. suurin kaupunki. Imatra sijaitsee Suomen itärajalalla, josta on myös rajanylityspaikka Venäjälle. Imatran kokonaispinta-ala on 191,3 neliökilometriä, ja asukastiheys noin 170 henkeä neliökilometriä kohden. Imatra on historiallisesti tunnettu teollisuuskaupunkina, ja merkittävimpiä yksittäisiä työllistäjiä ovatkin kaupungin teollisuuslaitokset, kuten Stora Enso Oyj:n puunjalostustehtaat ja Ovako Bar Ab:n terästehdas. Lisäksi Imatran kaupunki ja Rajavartiolaitos ovat suuria työllistäjiä alueella. Geologisesti merkittävimpiä tekijöitä ja nähtävyyksiä Imatralla ovat etenkin kaupungin keskustan läpi kulkeva joki Vuoksi komeine koskineen, sekä Imatran länsirajalla sijaitseva järvi Saimaa. (Imatran kaupunki, 2020)

Tutkimusyhteistyö on käynnistetty syyskuussa 2020 tapaamisella kaupungin edustajien kanssa. Ensitapaamisen aikana määriteltiin suuntaa antavat toimintasuunnitelmat ja tutkimuksissa käytettävät materiaalit, joiden avulla tutkimusten näkökulmat, tutkimuskysymykset ja tavoitteet voitiin tarkemmin määritellä. Kuten mainittua, tutkimus keskittyy pitkälti käytettävissä oleviin empiirisiin aineistoihin, sekä tilaajatahon toiveeseen saada tutkimuksesta mahdollisimman paljon käytännön hyötyarvoa julkisten hankintojen ja yritysyritysyrityksen kehitykseen. Tutkimuksen aikana yhteyttä gradutyön tekvän osapuolen ja itse kaupungin edustajien välillä pidettiin säännöllisesti tutkimuksen eri vaiheiden edetessä. Vuonna 2020 vallitsevasta koronapandemiasta johtuen merkittävä osa yhteydenpidosta tapahtui etätyökaluja hyödyntäen. Imatran oma osuus tutkimuksen ohjauksessa oli määritellä aineistojen avulla kaupungille hyödyllinen kehitysaihe julkisessa hankinnassa, sekä pitää yllä ja auttaa tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimustyöntekijän omaan, konsulttimaiseen näkökulmaan, ja kaupunki ei ole ollut tutkimustuloksien tuottavana osapuolena.

Tutkimuksen empiiristä näkökulmaa edustavat ennakkoon kerätyt kysely- ja tutkimusmateriaalit sekä itse tutkimuksen aikana toteutetut teemahaastattelut. Kaikkien käytettyjen materiaalien painotuksena on keskittyminen Imatran kaupungin julkiseen hankintaan, sen näkökulmiin ja kehityskohtiin. Empiirisen tutkimusmateriaalin avulla muodostetaan tutkimukselle pohja, jonka avulla hankinnan tilaa voidaan eri näkökulmista analysoida löytääksemme ratkaisuja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi empiirinen data mahdollistaa kehityskohtien paikallistamisen ja kehitysehdotusten perustellun esityksen. Empiirisen tutkimusdatan avulla muodostetaan ensin käsitys julkisen hankinnan nykytilasta, joka vastaa kysymyksiin, kuten miten julkinen hankinta tällä hetkellä vastaa kaupungin tarpeisiin ja yritysten kykyihin. Nykytilan selvityksessä olennaisessa osassa ovat kaupungin oman näkökulman lisäksi etenkin alueen yrittäjäkunnan kokemukset julkisen hankintajärjestelmän kanssa toimimisesta ja siihen liittyneistä mahdollisista ongelmista. Nykytilanteen selvittämisen jälkeen keskitymme muodostamaan kokonaisuuden, joka kuvaa nykytilaan liittyviä ongelmakohtia, jotka ovat keskiössä tutkimuksen pääaiheen, paikallisen osallistumisen ja menestyksen kehityksen kannalta. Kun ongelma- ja kehityskohdat on paikannettu, keskitymme tutkimusdatan ja tieteellisen materiaalin pohjalta ratkaisukeskeiseen näkökulmaan. Tämä tarkoittaa hankintajärjestelmän kehitysehdotusten

muodostamista molempia osapuolia hyödyttävästä näkökulmasta. Toisin sanoen kehitysehdotusten tavoitteena on löytää keinot siihen, kuinka alueen yritysten kiinnostusta ja osaamista julkisissa hankintaprojekteissa saataisiin kasvatettua, sekä kuinka kasvanut osaaminen ja osallistuminen saataisiin käännettyä paikallisten yritysten lisääntyneeksi menestykseksi julkisissa hankinnoissa.

3.2 Yrittäjien kuntabarometri – Suomen Yrittäjät

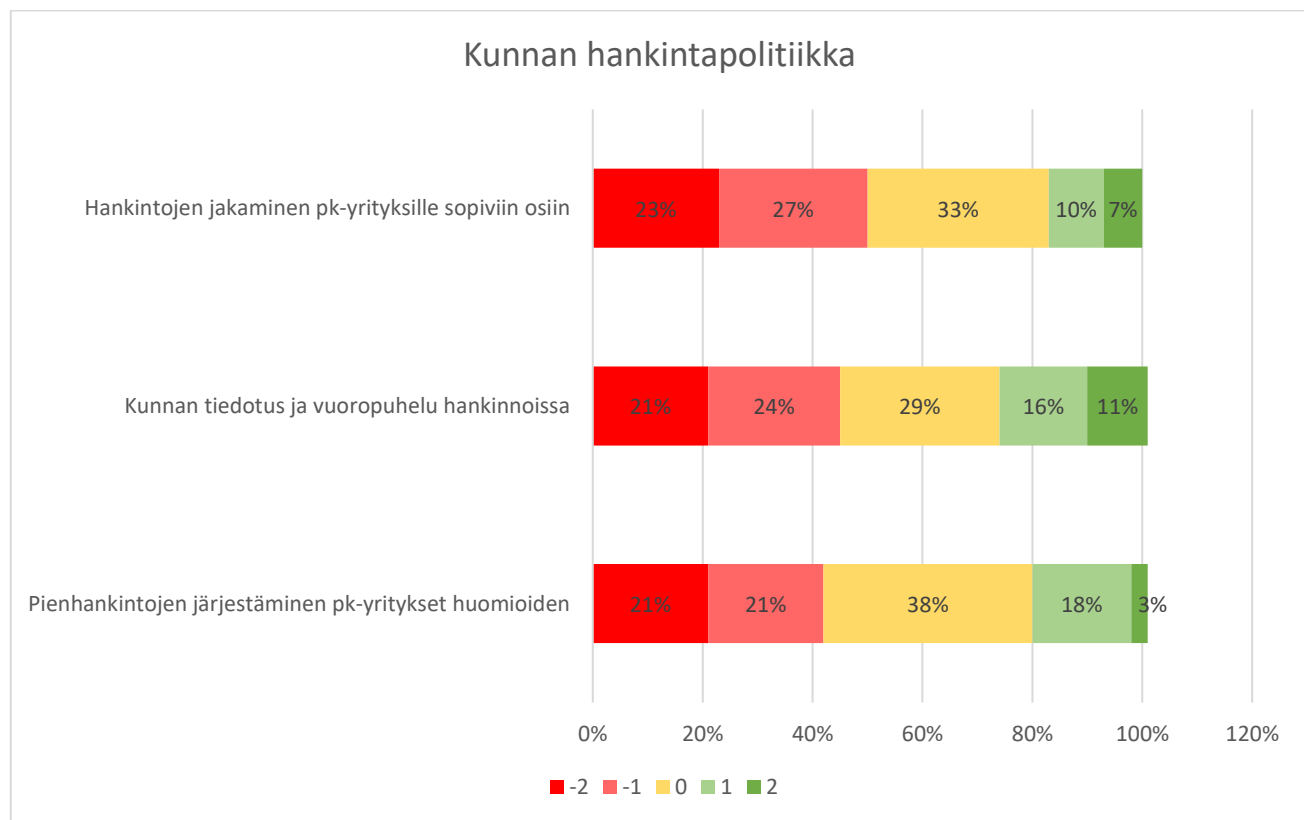
Ensimmäinen tutkimuksessa käytettävistä ennakkoon kerätyistä materiaaleista on Suomen Yrittäjiliiton vuorovuosittain keräämä barometrikysely. Kysely kerätään joka toinen vuosi, ja siihen voivat vastata yritystoiminnan harjoittajat ympäri Suomea. Kyselyajan umpeuduttua saapuneet tiedot kasataan paketeiksi, jotka sisältävät eri maakuntien sisäiset vastaukset, sekä tarkemmin myös kaupunki & kuntakohtaiset vastaukset. Tässä tapauksessa keskitymme pääosin nimenomaisesti Imatran alueen yrittäjien vuoden 2020 vastauspakettiin, jonka lisäksi vertailemme vastauksia vuoden 2018 barometriin. Kuntabarometrin tavoitteena on yrittäjiliiton mukaan ensinnäkin antaa yrittäjille työkalu, jolla voivat arvioida ja kommentoida oman kuntansa toimintaa. Näin kunnat saavat tärkeää palautetta esimerkiksi juuri alueen julkisten hankintojen toimivuudesta, sekä palautetta siitä mikä toimii hyvin ja missä olisi kehitettävää. Muita hyötyarvoja kyselydatan keräämisellä on myös esimerkiksi se, että samalla myös eri yrittäjähdistykset saavat päivittyvää tietoa siitä, mihin heidän kannattaa oman toimialueensa sisällä keskittyä ja vaikuttaa. Lisäksi myös yrittäjiä palvelevat tahot saavat palautetta toiminnastaan; onko tukipalveluista hyötyä ja ovatko palvelut helposti tavoitettavissa? (Suomen Yrittäjät, 2020a)

Imatran kyselybarometriin vastanneita yrittäjiä on vuoden 2020 materiaalissa 43, kun taas 2018 vuoden materiaalissa vastauksia on tullut 35. Etelä-Karjalan alueen yhteenlaskettujen vastausten määrä vuosina 2020 ja 2018 on vastaavasti ollut 240 ja 170 vastausta. Koko Suomen tasolla kuntabarometriin vastanneita on vuonna 2020 ollut yhteensä 10404 yritystä, kun taas vuonna 2018 lukema oli 5836. Vastauksien määrässä onkin ollut huomattavaa suhteellista kasvua vuosien välillä, joka on osaltaan positiivinen merkki sekä paikallisella

kuin kansallisella tasolla yrittäjien kasvavasta mielenkiinnosta ja halusta osallistua alueensa kehitykseen ja avoimeen keskusteluun. (Suomen Yrittäjät, 2020a & 2018)

3.2.1 Löydökset

Kuntabarometrissa olennaisimmat löydökset tutkimuksen kannalta löytyvät Imatran kaupungin hankintapolitiikkaan liittyvistä kysymyksistä. Kysymyksiin osallistujat ovat voineet vastata 5-portaista järjestelmää käyttäen. Vastauksissaan yrittäjät arvioivat onko tilanne kyseisen aiheen ympärillä kaupungissa joko heikentynyt merkittävästi (-2), heikentynyt hieman (-1), pysynyt ennallaan (0), kehittynyt parempaan suuntaan hieman (1) tai kehittynyt merkittävästi (2). Taulukossa 3 vaihtoehdon valinneiden vastaajien määrä on esitettyä prosenttimääräisenä palkkien sisällä.



Taulukko 3 Hankintapolitiikka Imatra - vastaukset (Yrittäjien kuntabarometri 2020)

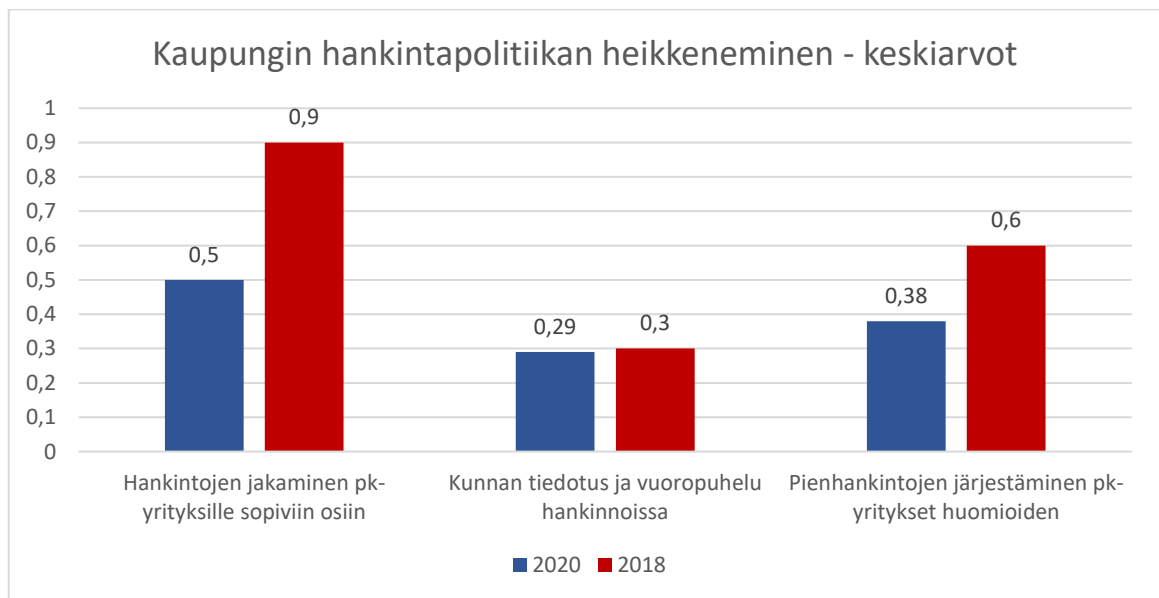
Kuten taulukosta 3 on nähtävissä, ovat kehitysarviot hieman kallellaan heikentymisen suuntaan jokaisen barometrikysymyksen kohdalla. Otetaan kysymykset tarkempaan käsittelyyn yksi kerrallaan. Ensimmäisenä hankintojen osiin jakaminen pk-yritysten kannalta sopiviin osiin on yrittäjien omaan arviointiin perustuen mennyt keskiarvoisesti 0,5 yksikköä heikompaan suuntaan. Vastausten jakaumassa voidaan nähdä selkeä painotus negatiivisiin vastausvaihtoehtoihin, jonka lisäksi olennaista jakaumassa on myös korkeahko vastausmäärä (33 %) tilanteen ennallaan pysymistä arvioineiden määrässä. Joka kolmas vastaaja on pitänyt hankintojen jakamista pk-yritysnäkökulmasta samalla tasolla kuin aikaisemmin. Korkea määrä neutraaleissa vastauksissa voidaan tulkita monella tavalla, sillä vastausvaihtoehtojen valinta perustuu jokaisen vastaajan omaan näkökulmaan julkisesta hankinnasta. Merkittävä osuus neutraalin vastauksen valinneista on olettavasti halunnut viestiä, että hankintojen osittaminen ei ole muuttunut huomattavasti mihinkään suuntaan. Toisaalta on myös mahdollista, että esimerkiksi oman alan hankintoja ei ole harjoitettu kaupungissa lähiaikoina, tai vastaaja ei ole tutustunut aiheeseen.

Seuraavaksi voimme todeta, että tiedotus ja vuoropuhelu hankinnoissa on myös heikentynyt yrittäjävastaajien näkökulmasta. Keskimääräisesti kehitys on pakkasella 0,29 yksikköä. Jakauma viestintään liittyvissä yrittäjäarvioissa on melko samankaltainen edelliseen hankintojen osituskysymykseen verrattuna, sillä jakauma kallistuu edelleen hieman negatiiviseen suuntaan. Toisaalta vastaukset viestintäkysymyksessä ovat jakautuneet hieman tasaisemmin eri vaihtoehtojen välillä, josta myös edellistä parempi keskiarvo kertoo.

Kolmantena kaupungin pienhankintojen pk-yritysnäkökulmaan liittyvässä kysymyksessä jakauma on edellisten aiheiden mukaisesti kallellaan negatiiviselle puolelle. Pienhankintoihin liittyen tilannearviot jäävät keskimääräisesti 0,38 yksikköä pakkaselle. Myös pienhankintoihin liittyvissä arvioinneissa esiintyy merkittävän paljon neutraalin vaihtoehdon valinneita. Yhteensä kyseisen neutraalin vastauksen valinneita on 38 prosenttia vastaajista, joka myös pienhankintojen tapauksessa voidaan tulkita monella tavalla. Tilanne on monen mielestä pysynyt ennallaan, mutta pienhankintojen ollessa usein kaupungin suorittamia suurempia hankintoja, on myös informaatiota pienhankinnoista melko vähän tarjolla sopimusten ulkopuolisille yrityksille. Yrittäjä, joka ei ole päässyt osallistumaan

syystä tai toisesta kaupungin pienhankintaan, ei todennäköisesti tunne tilannetta laajemmassa mittakaavassa. Toisaalta myös kaupungilta pienhankintatilauksen saanut yrittäjä tuntee vain oman tilanteensa, joten tämän oma arvio on edelleen hyvin subjektiivinen.

Kuten taulukosta 4 selviää, verratessa vastauksia vuoden 2018 barometridataan, samoissa kysymyksissä voidaan nähdä kehitystä vuosien välillä. Taulukossa pakkasen puolelle jääneet keskiarvot on esitetty käänteisesti, eli mitä pienempi luku on, sitä parempi kyseisen vuoden tilanne.



Taulukko 4 Vastauskeskiarvot (Suomen Yrittäjät 2020a & 2018)

Vuoden 2018 barometrikyselyssä yrittäjät ovat arvioineet jokaisessa kysymysaiheessa tilanteen kehityksen vuoden 2020 vastauksia heikommalle tasolle. Olennainen ero vuoden 2018 materiaalissa on se, että selkeää kehitystä arvioineiden (vaihtoehto 2) määrä on häviävän pieni jokaisessa kysymysaiheessa. Vain pienhankinnoissa 3 % vastaajista on valinnut ”2” -vaihtoehdon, kun taas muissa kysymysaiheissa yksikään vastaaja ei ole valinnut vaihtoehtoa. Vastauskeskiarvojen perusteella voidaan päätellä, että arviot ovat siirtyneet hieman optimistisempaan suuntaan, ja etenkin merkittävää kehitystä arvioineiden määrä on kasvanut selkeästi vuodesta 2018. Vuosien välinen kehitys on siis oikealla tiellä,

mutta on myös paljon parannettavaa paikallisen yrittäjäkunnan mielestä. Kaiken kaikkiaan 2020 barometridatan pohjalta saadaan kuva, että Imatran alueen yrittäjät ovat edelleen keskimääräisesti ottaen huolestuneita osituksen, viestinnän ja pienhankintojen kehityksestä Imatran julkisissa hankinnoissa. Jokaisella aihealueella arvioiden painopiste ja keskiarvo on negatiivisten arvojen puolella, josta voidaan päätellä vastanneiden yrittäjien olevan keskimäärin tyytymättömiä nykytilanteeseen, sekä jossain määrin myös tilanteen kehitykseen.

Materiaalissa arvioituista kolmesta kysymysaiheesta hankintojen jakaminen pk-yrityksille soveltuviin osiin on keskimääräisesti arvioitu heikoimmalle tasolle suhteessa muihin aiheisiin. Toisin sanoen yrittäjien viestistä voidaan päätellä, että hankintakokonaisuudet eivät usein kohtaa paikallisen yrittäjäkunnan resursseja tai tarjontaa optimaalisella tavalla. Hankintakokonaisuudet ovat liian suuria pk-yritysten kilpailukykyisen osallistumisen kannalta, sekä joissain tapauksissa hankinnat voivat olla myös liian byrokraattisia tai teknisesti spesifejä hankaloittaen jälleen paikallisten toimijoiden menestystä kilpailutuksissa.

Barometrissa käsitellyistä aiheista toiseksi eniten kehitystä Imatran yrittäjäkunnan mukaan tarvitsisi pienhankintojen kohdistaminen pk-yritykset huomioon ottaen. Negatiivisesta keskiarvosta pienhankintojen arvioinnissa viestii se, että kaupungin tekemiä pienhankintoja ei ole riittävässä määrin toteutettu, tai toteutettaessa kohdistettu riittävässä määrin paikallisiin pk-toimittajiin. Pienhankinnat ovat kaupungin tekemiä julkisia hankintoja, jotka voidaan toteuttaa kaupungin oman toimintaperiaatteen mukaan. Pienhankintoja voidaan tehdä joko ilman avointa hankintakilpailua ”suorana” hankintana valitulta toimittajalta, tai avoimemmin hyödyntäen esimerkiksi Cloudian pienhankintaportaalia. Pienhankintoja voidaan tehdä, kunhan hankinnan rahamääräinen koko ei ylitä hankintalain määrittämiä kriteereitä, käytännössä tarkoittaen yleisesti alle 60 tuhannen euron hankintoja. Yrittäjien arvioiden perusteella pienhankintojen määrää tulisi kasvattaa, ja kohdentaa pienhankintoja suuremmin paikallisille yrityksille.

Kolmantena kehityskohteista löytyy kaupungin viestintä ja vuoropuhelu yritysten kanssa julkisiin hankintoihin liittyen. Myös tämän kategorian yrittäjäarvioiden keskiarvo on pakkasen puolella, joskin vähiten mainituista kolmesta kategoriasta. Arvioiden perusteella barometrikyselyyn osallistuneiden yrittäjien mukaan kaupungin julkisiin hankintoihin liittyvässä tiedottamisessa ja vuoropuhelussa olisi kehittämisen varaa. Kaupungin nykyinen viestintämenetelmä ei vastausmateriaalin perusteella tavoita alueen yrityksiä optimaalisella tavalla, sekä toisaalta kaupungin ja yrittäjien välistä keskusteluyhteysttä tulisi parantaa paremman yhteistyön kehittämiseksi. Lisäksi viestinnän tavoitusasteeseen voidaan ottaa kantaa barometrimateriaalin pohjalta myös aikaisemmin mainittujen neutraalien vastausten suurehkon määrän näkökulmasta. Luonnollisesti kaikki kaupungin tekemiin hankintoihin liittyvä informaatio ei ole täysin julkista dataa. Esimerkkinä se, kuinka paljon tietylle yritykselle on maksettu tietystä hankinnasta, ei ole julkista dataa. Toisaalta myöskään varsinainen julkinen materiaali ei välttämättä ole täysin mutkattomasti tarjolla yrittäjien tarkasteltavaksi. Tästä johtuen, jos barometriin vastaavalla yrittäjällä ei ole riittävästi tietoa kysymyksen aiheesta, on tämän vaikea antaa luotettavia ja perusteltuja vastauksia. Lisäksi tiedottomuus altistaa etenkin pienempien yritysten edustajia herkemmin virheellisille huhupuheille, jotka voivat merkittävästi vääristää tämän käsitystä kaupungin hankinnasta tai toiminnasta yleisesti. Tämän kaltaisen virheellisen datan leviämisen ja yleisen yhteistyöilmapiirin kannalta olisikin erinomaisen tärkeää, että kaupungin viestintä olisi tehokasta ja kohdeyleisönsä tavoitettavaa. Oikean ja faktapohjaisen tiedon levittäessä optimaalisesti myös turhilta erimielisyyksiltä kaupungin ja yrittäjien välillä on helpompaa välttyä.

Kokonaisuutena barometridatan pohjalta saadaan hyvää informaatiota siitä, mitä paikallisen yrittäjän näkökulmasta tulisi kehittää alueella, sekä mikä heidän näkemyksensä nykytilanteesta on. Barometridata antaa hyvää pohjaa tutkimuksen teemahaastattelussa käytäville aiheille niin aiheeseen syventymisen, kuin myös lisäkysymysten muodossa. Lisäksi on tärkeää myös mainita se, että verrattuna vuoden 2018 vastauksiin pientä kehitystä on tapahtunut jokaisella aihealueella. Etenkin hankintojen pk-yrityksille kohdistettuun ositukseen liittyvä tilanne on vastausten perusteella kehittynyt merkittävästi kahdessa vuodessa, joten kehitys on lähtökohtaisesti oikealla raiteella. Kuitenkin tehtävää on vielä paljon, ja uusia keinoja pk-yritysten tilanteen parantamiseksi on varmasti vielä käyttämättä.

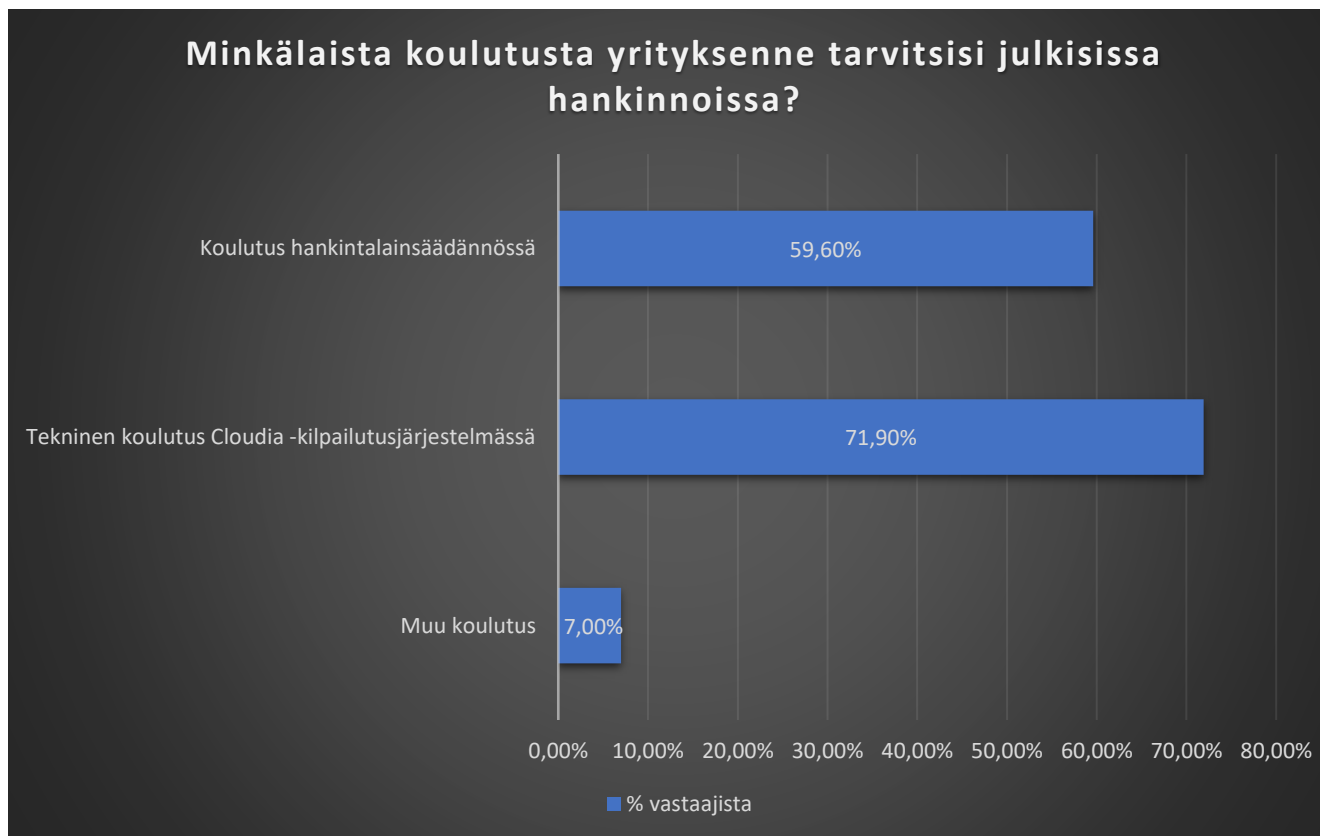
3.2.2 Julkisten hankintojen kyselytutkimus – Servitium

Julkisten hankintojen kyselytutkimus on vuoden 2020 touko-kesäkuun aikana toteutettu kertaluontoinen tilaustutkimus. Tutkimuksen on toteuttanut Imatran kaupungin tilauksesta kyselytutkimuspalveluihin erikoistunut Servitium. Tutkimus on toteutettu hyödyntäen Surveypal -kyselyjärjestelmää, johon osallistujat ovat voineet vastata verkossa. Kysely on osoitettu Imatran seudulla toimiville pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka saivat kutsun tutkimukseen sähköpostitse, sekä tekstiviestinä. Yhteensä kyselytutkimukseen osallistui kuukauden kestäneen vastausajan sisällä 104 vastaajaa eri yrityksistä, joka on tutkimuksen kannalta hyvä otanta alueen pk-yrityskunnasta. Yhteensä 97,1 % vastanneista yrityksistä edustaa kokonsa puolesta alueensa pienyrityskantaa, joiden henkilöstömäärä on 1–40 henkilöä. Loput 3,9 % edustavat termisesti keskisuurta yrittäjäkuntaa, joiden henkilöstömäärä on yli 40, mutta alle 250 henkeä. Tutkimuksen osallistujat ovat pääosin omien yritystensä johtohenkilöitä, kuten yrittäjiä, kauppiaita ja omistajia. (Servitium, 2020)

Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selvittää, millaisia palveluita alueen yrityksillä on tarjota Imatran kaupungille, ja näin selvittää alueen hankintapotentialiaa. Toiseksi tutkimus pyrkii kartoittamaan alueen julkiseen hankintaan liittyviä tekijöitä, jotka rajoittavat alueen toimijoiden osallistumista julkisiin kilpailutushankkeisiin, sekä heikentävät paikallisten yritysten menestystä kilpailutuksissa. Aiheisiin liittyviin kysymyksiin osallistujat ovat voineet vastata kategorisesti, kuten millä toimialalla yritys toimii. Lisäksi vastauksia on voitu tarkentaa vapaamuotoisesti kommentoimalla esimerkiksi sitä, mitä palveluja yritys pystyy tarjoamaan, tai mistä syystä aikaisempi menestys tarjouskilpailuissa on koettu heikoksi. Tutkimus ottaa kantaa myös julkiseen hankintaan ja sen järjestelmiin liittyviin koulutustarpeisiin, joissa vastaajat ovat voineet ilmaista omaa osaamistaan ja koulutustarpeitaan niin julkisissa hankinnoissa yleisesti, kuin kilpailutuksissa käytettävässä ClouDia-järjestelmässä. (Servitium 2020)

3.2.3 Löydökset

Yksi olennaisimmista löydöksistä kyselytutkimuksessa on yrittäjien ilmaus oman julkisen hankintaosaamisensa kasvattamisen tarpeelle, sekä etenkin tarve teknisen koulutuksen tarpeelle Cloudian kilpailutusjärjestelmään liittyen. Tutkimuksessa vastaajilta tiedusteltiin kokevatko he tarvitsevansa koulutusta julkiseen hankintaan, Cloudia Kilpailutukseen tai muuhun julkiseen hankintaan liittyvän aiheen tiimoilta. Vastaajat saivat valita yhden tai useamman vaihtoehdoista, jonka lisäksi heillä oli mahdollisesti sanallisesti kommentoida koulutustarpeita. Tulokset on esitetty taulukossa 5.



Taulukko 5 Julkisen hankinnan koulutustarpeet (Servitium, 2020)

Kuten taulukossa 5 esitetyistä tutkimuksen tuloksista käy ilmi, on vastaajien mukaan sekä julkisen hankintaosaamisen, kuin myös Cloudia -järjestelmän koulutuksille merkittävä tarve. Itse julkiseen hankintaan liittyen lisäkoulutusta toivoi lähes 60 % vastaajista, joka korreloi

merkittävästi tutkimuksessa aikaisemmin esitetyn kysymyksen kanssa. Tässä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, ovatko he osallistuneet aiemmin Imatran kaupungin julkisiin hankintoihin. Vastaajista 59.2 % vastasi kysymykseen kielteisesti, sekä toisaalta vastaajista vain 40.8 % ilmoitti olleensa osallistunut julkiseen hankintaan aikaisemmin. Käymme seuraavassa kappaleessa tarkemmin läpi, mitkä tekijät vaikeuttavat osallistuneiden yritysten menestystä kilpailutuksissa. Osaltaan voimme kuitenkin todeta, että yrittäjien tarve lisäkoulutukselle on selvä merkki siitä, että julkinen hankintaosaaminen on yksi menestystä vaikeuttavista tekijöistä. Julkisessa hankinnassa käytettävään ClouDia Kilpailutus – järjestelmään liittyen vastaajista jopa 71.9 % vastasi toivovansa lisäkoulutusta järjestelmän käyttöön ja toimintaan liittyen. Jos yrittäjä kokee, että ei tunne kilpailutuksessa käytettävää järjestelmää tarpeeksi hyvin, vaikuttaa se varmasti myös tämän intoon ja toisaalta yrityksen kykyyn tehdä kilpailukykyisiä tarjouksia järjestelmän kautta. Vaikka sähköinen hankinta julkisissa kilpailutuksissa tuo mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia ja hyviä puolia, on tärkeää myös varmistaa, että tämä potentiaali pääsee parhaalla mahdollisella tavalla myös käyttöön.

Yrittäjien koulutustarpeisiin liittyvissä kommentteissa nousee useaan kertaan esille viestintä- ja yhteistyöaspekti. Jotta esimerkiksi Imatran kaupungin ja paikallisen yrittäjäliiton koulutustapahtumat tavoittaisivat kiinnostuneita parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy näistä tilaisuuksista viestinnän myös tavoittaa paikalliset yrittäjät. Kaupungin ja yritysten välisen yhteistyön, sekä viestinnän tehostamisen kautta paikallisten toimijoiden julkista hankintaosaamista ja kilpailukykyä pystytään nostamaan tehokkaasti ja suorasti. Tämä toisaalta vaatii myös aktiivisuutta yrittäjiltä esimerkiksi keskustelun avaamisena sopivien koulutusajankohtien ja toteutuksen määrittelyssä, jotta koulutuksiin saadaan myös osallistujia paikalle. Kaupungin puolelta osallistujaluetteloa voitaisiin kartoittaa erilaisten kohdistettujen kyselyiden avulla, joissa yrittäjät voivat henkilökohtaisesti ilmoittaa mitä koulutusta tarvitsevat, sekä milloin aihe olisi ajankohtainen.



Taulukko 6 Menestystä rajoittavat tekijät julkisissa hankinnoissa (Servitium, 2020)

Kyselytutkimuksessa osallistujat ovat päässeet avaamaan olennaisimpia tekijöitä, jotka ovat kokeneet yrityksen omaa kilpailutusmenestystä rajoittaviksi julkisissa kilpailutuksissa. Huomiona kysymyksen asettelu, joka koskee julkisia hankintakilpailutuksia yleisesti, eikä siis käsittele yksinomaan Imatran kaupungin julkisia hankintoja. Kysely on kuitenkin kohdennettu Imatran yrittäjille, joten suuri osa vastauksista todennäköisesti perustuu paikallisiin hankintakokemuksiin. Merkittävimpänä yksittäisenä julkisissa hankinnoissa menestystä haittaavana tekijänä kyselyyn vastanneet yrittäjät pitävät tiedon puutetta. 48.1 % vastaajista on ilmoittanut, etteivät ole voineet menestyä tarjouskilpailussa, sillä eivät ole olleet tietoisia heitä kiinnostavista kilpailutuksista. Lukema on hälyttävän suuri, mutta toiseksi se vastaa aikaisemman barometridatan vastauksia, joissa yrittäjät eivät olleet tyytyväisiä kaupungin viestintään hankinnoissa. Syitä tarkentavissa kommentteissa vastaajat eivät ole maininneet varsinaisia syitä tiedon puutteelle, mutta selkeästi hankinnoista tiedottaminen ei tavoita läheskään kaikkia kiinnostuneita yrityksiä. Yksittäinen merkittävä tekijä tiedon perille löytämiselle on kaupungin julkisen hankinnan viestinnän toteutus ja kohdennus. Imatran kaupunki pääsääntöisesti julkaisee tulevat ja meneillään olevat

kilpailutuksensa kaupungin kotisivuilla omassa hankintakalenterissa. Kotisivujen lisäksi tieto hankinnoista jaetaan hankintalain pykälien ja kynnysarvojen mukaisesti Hankintailmoitukset.fi -sivustolle. Kaupungin osalta olisikin erinomainen vaihtoehto kehittää hankinnoista viestintää kohdentamalla viestejä suuremmin oman alueen yrityksille. Nykyinen ilmoitusmenetelmä luottaa pitkälti yrityksissä omaan aktiivisuuteen tiedon etsimisessä, eikä tämä menetelmä selkeästi ole tuottanut toivottua tulosta. Kehittämällä kohdistetun viestintämetodin paikallisille tarjouskykyisille yrityksille, voitaisiin kaupungin ja paikallisten yrittäjien yhteistyötä lisätä merkittävästi. Työkalu itsessään voi perustua esimerkiksi paikalliseen yritysrekisteriin, josta hankintakohtaisesti kaupunki lähettää sähköpostilla ilmoituksen tulevasta hankinnasta paikallisille alan yrityksille. Lisäksi on myös otettava huomioon yrittäjien oman aktiivisuuden tärkeys yhteistyön lähtökohtana. Jos liiketoimintaa kaupungin kanssa haluaa tehdä, on myös oltava itse aktiivinen tiedonhaussa ja yhteydenotossa.

Seuraavat kolme julkista hankintamenestystä rajoittavaa tekijää osuvat saman kategorian alle. Nämä tekijät ovat hankintojen hintataso, tarjoajayrityksien omat resurssit sekä tarjouspyyntöjen vaatimukset. Kaikki nämä ovat yritysten kilpailukykyyn ja toisaalta kaupungin ostotilauksien vaatimuksiin sidoksissa olevia tekijöitä. Kuten taulukosta 6 voimme todeta, on näistä kolmesta hinta suurin kilpailukykyä haittaava tekijä (22.1 %), jonka jälkeen tarjouspyynnön vaatimukset seuraavat toisena (16.9 %), ja kolmikosta pienin vaikutustekijä on yrityksen resurssitaso suhteessa hankintaan (11.7 %). Positiivisena yksityiskohtana on väliin myös mainittava, että taulukosta on jätetty pois kaksi tekijää, jotka eivät saaneet yhtään ääntä vastaajilta. Nämä ovat yritysten laatu-, sekä toimitusongelmat, jotka ovat pitkälti sidoksissa käsittelemäämme paikallisten yritysten potentiaaliin. Toisin sanoen yritykset eivät ole joutuneet tilanteisiin, joissa oma menestys hankintakilpailuissa olisi yrityksen omasta näkökulmasta ollut heikko tuotetun hyödykkeen laadun tai toimitusvarmuuden vuoksi. Lisäksi ”tarjouspyyntöjen epäselvyys” on saanut vain 3.9 % äänistä, joten kaupungin tekemät tarjouspyynnöt ovat ainakin pääosassa tapauksista selkeästi ymmärrettävissä. Palataksemme kuitenkin hinta-resurssit-vaatimukset kolmikkoon, on näiden yhteisvaikutus menestystä rajoittavana tekijänä selkeä. Tämän vuoksi olisikin tärkeää miettiä, miten kaupungin hankintoja voitaisiin kohdistaa paremmin soveltumaan paikallisille toimijoille, sekä toisaalta parantaa paikallisten yritysten käytössä olevia resursseja

vastatakseen kilpailutusten vaatimus- ja hintatasoihin. Kaupungin osalta yksi keino kohdistaa vaatimustasoa paikallisille, sekä etenkin pienemmille yrityksille soveltuvammaksi, on osittaa suurempia hankintoja pienempiin kokonaisuuksiin, sekä etsiä hinnan sijasta muita kriittisiä tekijöitä kilpailutuksiin. Riittävällä hankintojen ennakkosuunnittelulla molemmat ovat keinot mahdollisia. Esimerkiksi kaupungin kyetessä määrittelemään ennakkoon hinnan ostamalleen hyödykkeelle, voivat tarjoajat kilpailla hinnan sijasta tarjouksen muilla ominaisuuksilla, kuten laadulla. Yrittäjien osalta taas keino lisätä omaa resurssi- ja kyvykapasiteettia on tehdä toisten paikallisten yritysten kanssa joint venture -tyyppisiä yhteistarjouksia. Näissä yhteistarjouksissa kaksi yritystä tekee yhteistyössä tarjouksen tiettyyn kaupungin hankintakilpailuun. Näin kahden eri yrityksen voimavarat voidaan yhdistää yhdeksi, kapasiteetiltaan ja mahdollisesti myös hinnaltaan kilpailukykyisemmäksi kokonaisuudeksi.

3.2.4 Kaupunkikonsernien hankintapotentialitutkimus – Kivistö Consulting

Hankintapotentialitutkimus on Kivistö Consulting Oy:n vuonna 2017 toteuttama tilausprojekti, joka on tehty Lappeenrannan ja Imatran kaupungeille. Tutkimus on toteutettu hyödyntämällä kaupunkien vuoden 2016 kirjanpitoaineistoa, joka sisältää käyttötalouden hankinnat, kuin myös investoinnit. Tutkimuksen taustavoite on selvittää Lappeenrannan ja Imatran kaupunkikonsernien, sekä EKSOTE:n tekemien hankintojen jakautumista Etelä-Karjalan alueella. Hankintojen rahamääräisten arvojen ja hankintojen jakautumisen arviointi toimii samalla myös pohjana julkisten hankintojen työllisyys- ja verovaikutusten arvioinnille kaupunkien alueella. Lisäksi hankintapotentialitutkimuksessa on pyritty myös löytämään ja osoittamaan osa-alueita, joilla julkisia hankintoja voitaisiin jatkossa ohjata kohdistumaan enemmän Lappeenrannan ja Imatran alueella toimiville yrityksille. Tutkimuksessa toimittajayritykset on luokiteltu neljään eri luokkaan perinteisten kokoluokitusten mukaisesti:

1. Isot yritykset, joiden liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa, sekä henkilöstömäärä yli 250 henkeä tai tase yli 43 miljoonaa euroa.

2. Keskisuuret yritykset, joiden liikevaihto on 10–50 miljoonaa euroa, sekä henkilöstömäärä yli 50 henkeä tai tase yli 10 miljoonaa euroa.
3. Pienet yritykset, joiden liikevaihto on 2–10 miljoonaa euroa, sekä joiden palveluksessa toimii 2–10 henkeä tai tase on yli 2 miljoonaa euroa.
4. Mikroyritykset, joiden liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa.

Yritysten koon lisäksi hankintapotentiaalitutkimuksessa keskitytään hankintojen alueelliseen keskittymään, jonka vuoksi emo- ja tytäryhtiöiden hankinnat on jaettu alueellisesti viiteen luokkaan: Imatra, Vk Imatra, Etelä-Karjala, Pääkaupunkiseutu (PKS), sekä muut alueet. (Kivistö Consulting, 2017)

Tutkimuksen hyödyntämisessä keskitytään analysoimaan pääosin Imatran kaupungista kerättyä materiaalia, mutta vertailukelpoisissa tapauksissa keskinäinen rinnastus Lappeenrannan kanssa on myös mahdollista. Materiaalin tarkastelussa keskitymme pääpainoisesti Imatran kaupungin, eli kaupunkikonsernin emoyhtiön julkiseen hankintaan. Myös Imatran kaupungin tytäryhtiöiden, kuten Imatran Lämpö Oy:n, hankintaluvut ovat esitettyinä. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että tytäryhtiöt eivät kuulu suoraan tämän tutkimuksen keskiöön, vaan toimivat kaupungin emoyhtiön hankinnoista erillisinä hankintayksikköinä. Taulukoissa käytetyt hankintaluvut ovat suoraan Kivistö Consultingin E-K hankintapotentiaalitutkimuksesta, joka toimii tämän osuuden lähteenä.

3.2.5 Löydökset

Hankintapotentiaalitutkimuksen yhteenveto tarjoaa katsauksen Imatran kaupungin ja sen tytäryhtiöiden tekemiin hankintoihin vuonna 2016. Seuraavassa taulukossa 7 ovat esitettyinä Imatran kaupungin, eli emoyhtiön hankinnat luokiteltuina yritysten koon ja toiminta-alueen mukaan.

Yrityskoko/ alue	Suuri	Keskisuuri	Pieni	Mikro	Yhteensä (€)	Yhteensä (%)
Imatra	205 093	932 410	370 973	1 322 788	2 831 264	24 %
Vk Imatra	2 492 432				2 492 432	20 %
Etelä-Karjala	148 644	303 004	153 889	538 505	1 144 042	10 %
PKS	2 974 797	410 162	165 623	53 807	3 604 389	30 %
Muut	945 963	268 255	194 048	468 118	1 876 384	16 %
Yhteensä €	6 703 930	1 913 832	884 533	2 383 217	11 885 511	100 %

Taulukko 7 Imatran emoyhtiön hankinnat (Kivistö Consulting, 2017)

Kuten taulukon tiedoista on nähtävissä, on vuonna 2016 Imatran kaupunki tehnyt paikallisilta yrityksiltä (Imatra & Vk Imatra) hankintoja yhteenlaskettuna 5 323 696 euron edestä. Yhteensä vuoden 2016 aikana kaupunki on tehnyt hankintoja 11 885 511 euron arvosta. Tämän perusteella Imatran kaupungin tekemien julkisten hankintojen paikallisuusaste ollut yhteensä noin 44 % koko vuoden hankintojen määrästä. Paikallisuusaste-% tarkoittaa sitä rahamäärää, jonka Imatran kaupunki on hankinnoissaan käyttänyt juuri imatralaisilta yrityksiltä ostamiinsa hyödykkeisiin suhteessa koko vuoden ostoihin. Paikallisten ostojen lisäksi kaupunki on tehnyt 1 144 042 euron, eli noin 10 prosentin edestä hankintoja Etelä-Karjalan alueella toimivilta yrityksiltä. Pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten osuus vuoden hankinnoista on noin 30 %, sekä kaikkien muitten alueiden toimittajien hankinnat käsittävät 16 % hankinnoista. Vuoden 2016 lukujen perusteella emoyhtiön hankinnat ovat suhteellisesti painottuneet Imatran paikallisille, sekä Etelä-Karjalan alueella toimiville yrityksille 54 % prosentin hankintaosuudella. Tämä on kuitenkin vain yhden vuoden tilanne, ja esimerkiksi vuonna 2014 paikallisuusaste-% on ollut 39 % hankinnoista. Pelkästään Imatran alueen toimittajien käyttö julkisissa hankinnoissa onkin kasvanut 5 % vertailuvuosien välillä (44 % 2016). Vuoden 2014 tarkoista luvuista Kivistön tutkimuksessa ei valitettavasti tarjota laajempia tietoja. Vertailun vuoksi Kivistön tutkimuksessa Lappeenrannan kaupungin hankintojen paikallisuusasteet vuosina 2014 ja 2016 ovat olleet molempina vuosina 61 %. Tutkimuksen mukaan Lappeenrannan luvut eivät kuitenkaan ole näiden kahden vuoden välillä suoraan

vertailukelpoisia suhteessa toisiinsa, sillä kaupungin rakenne on muuttunut kiinteistöjen omistuksen suhteen (Kivistö Consulting 2017).

Kun keskitymme Imatran kaupungin julkisten hankintojen toimittajayritysten kokoluokkiin, on Imatran kaupunki tehnyt julkisia hankintoja yhteensä 6 703 930 euron edestä suurilta yrityksiltä eri puolella Suomea. Pienten-, keskisuurten-, sekä mikroyritysten (PKM) yhteenlaskettu ostomäärä vuonna 2016 on 5 181 582 euroa. Tämän perusteella suurien yritysten käyttö hankinnoissa on käsittänyt 56.5 % koko vuoden hankinnoista. Kolmen pienemmän kokoluokan painotus hankinnoissa on taas ollut yhteensä 43.5 % vuoden 2016 hankinnoista. Kokonaisuutena Imatran kaupungin hankinnat ovat rahamääräisesti mitattuna hieman painottuneet suurille yrityksille. Kun tarkastelemme taas pelkkää paikallista näkökulmaa, on imatralaisilta yrityksiltä tehdyissä hankinnoissa taas käytetty varoja 2 697 525 euroa isoilta yrityksiltä hankittuihin hyödykkeisiin. Paikallisten PKM-yritysten hankintojen yhteenlaskettu määrä taas käsittää 2 628 171 euroa vuoden hankinnoista. Tämän perusteella voimme todeta, että paikallisilta yrityksiltä tehdyissä hankinnoissa osuus suurten ja PKM-yritysten välillä on hyvin tasainen, sillä nämä kaksi kokoluokkaa ovat molemmat saaneet noin 50 % paikallisista hankinnoista. Paikallisten keskisuurten-, pienten- & mikroyritysten luokan sisällä eniten hankintoja on tehty paikallisilta mikroyrityksiltä (1 322 788 €), toiseksi eniten keskisuurilta yrityksiltä (932 410 €), ja kolmantena luokan sisällä tulevat pienet yritykset (370 973 €).

Seuraavassa vaiheessa otamme mukaan Imatran kaupungin emoyhtiön lisäksi kaupungin tytäryhtiöiden hankinnat. Imatran kaupungin tytäryhtiöitä ovat Imatran Lämpö Oy, Imatran YH-Rakennuttaja Oy, Imatran Liikelaitos, sekä Imatran kehitysyhtiö. Kun otamme tytäryhtiöt mukaan yhtälöön, voimme tarkastella koko Imatran kaupunkikonsernin hankintojen paikallisuusastetta. Kuten edellä mainittua, keskittyy tämä tutkimus pääasiallisesti Imatran emoyhtiön, eli itse kaupungin hankintayksikön tekemiin julkisiin hankintoihin. Tytäryhtiöt tekevät omat hankintansa pääosin itsenäisesti omina hankintayksikköinä. On kuitenkin hyödyllistä tarkastella myös koko konsernin kattavien hankintojen paikallisuusastetta, sillä myös kaupungin tytäryhtiöt ovat merkittävässä roolissa Imatran alueen hankinnoissa ja liiketoiminnassa. Kuten seuraavasta taulukosta voimme

todeta, on myös koko konsernin mittakaavassa vuoden 2016 paikallisuusaste keskimääräisesti samalla tasolla.

Yhtiö/ alue	Imatra emo	Imatra liikelaitos	Imatra YH Rakentajat	Imatran Lämpö	Kehity- syhtiö	Yhteensä (€)	Yht (%)
Imatra	2 831 264	1 571 405	8 474 306	1 720 802	297 781	14 895 559	34 %
Vk Imatra	2 429 432	76 762	1 964 620			4 470 814	10 %
Etelä- Karjala	1 144 042	304 823	2 738 044	1 993 987	57 696	6 238 591	14 %
PKS	3 604 389	663 047	3 165 612	3 343 878	350 004	11 126 930	25 %
Muut	1 876 384	1 340 700	1 575 102	2 199 279	145 379	7 136 845	16 %
Yhteensä €	11 885 511	3 956 736	17 917 684	9 257 946	850 861	43 868 738	100%

Taulukko 8 Imatran kaupunkikonsernin hankinnat (Kivistö, 2017)

Kun Imatran kaupunkikonsernin yhtiöiden hankinnat lasketaan yhteen, on vuoden 2016 hankintojen paikallisuusaste ollut noin 44 % kaikista hankinnoista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupungin sekä tytäryhtiöiden tekemistä hankinnoista yhteensä 44 prosenttia on ostettu imatralaisilta yrityksiltä. Luku on sama, kuin kaupungin emoyhtiön omien hankintojen paikallisuusaste, joten myös konsernin tytäryhtiöt noudattavat keskimäärin samaa paikallisuuslinjaa hankinnoissa. Luonnollisesti tilanne ei ole näin mustavalkoinen, sillä etenkin tytäryhtiöiden liiketoiminnan luonne määrittelee pitkälti, kuinka paljon paikallisia yrityksiä voidaan hyödyntää hankinnoissa. Esimerkiksi Imatran Lämpö Oy:n liiketoiminnan luonne vaatii muun muassa laajamittaisia polttoainehankintoja, joita ei ole mahdollista käytännöllisesti hankkia esimerkiksi pieniltä paikallisilta yrityksiltä. Toisin sanoen lukuja tarkastellessa on otettava huomioon laajempi näkökulma pelkän paikallisuusasteen sijasta.

Taulukon 8 mukaan toimittajayritysten kokoluokkien suhteen Imatran kaupunkikonsernin hankinnoista 50 % on ostettu PKM-yrityksiltä, ja toinen 50 % suuryrityksiltä. Emoyhtiön hankintoihin verrattuna yritysten kokoluokkien tapauksessa jakauma on keskimäärin hieman paremmalla tasolla pk-yritysten kannalta, kuin kaupungin emoyhtiön hankinnoissa.

Emoyhtiön hankinnoissa 56.5 % hankinnoista sijoittuu suuryrityksille. Myös yhtiökohtaista vaihtelua on, sillä esimerkiksi YH-Rakennuttaja Oy:n hankinnoista 54 % on hankittu imatralaisilta yrityksiltä, kun taas Kehitysyhtiön hankinnoissa paikallisuusaste-% on 42 %. Kuten edellä mainittua, yhtiökohtaiset vaihtelut ovat kuitenkin monen tekijän, kuten yhtiön liiketoiminnan ja hankintojen luonteen seurausta. Pääpointtina tuloksista voidaan todeta, että tärkeintä kaupunkikonsernin sisällä olisi pitää yhtenäinen linja hankintojen toteutuksessa ja toimintatavoissa. Tärkeä yhtenäisyyden kohde on esimerkiksi juuri paikallisten toimijoiden hyödyntämisen tavoite, joka ainakin vuoden 2016 hankintalukujen perusteella pitää melko hyvin paikkansa Imatran kaupunkikonsernin sisällä. Toisaalta itse emoyhtiön, eli Imatran kaupungin hankinnat kallistuvat ainakin vuoden 2016 materiaaliin perustuen hieman turhan paljon suurille yrityksille. Hankintoja tulisi eri keinoin pyrkiä lohkomään kokonaisuuksiksi, jotka soveltuisivat paremmin paikallisille pk-yrityksille.

3.3 Teemahaastattelut

Tutkimuksen empiiriseen materiaaliin kuuluvat merkittävässä määrin tutkimuksen aikana käydyt teemahaastattelut tutkimuksen aihealueen pohjalta. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja, joissa keskustelun perusteema on vakio, mutta haastattelun kulkua ja voidaan teeman sisällä muokata soveltuviin olemiin tavoin. Teemahaastattelu poikkeaa perinteisestä puolistrukturoidusta haastattelusta muotovapaudellaan, sillä haastatteluissa läpi käytäviä kysymyksiä voidaan keskustelun aikana muokata, tarkentaa tai vaihtaa kysymysten järjestystä. Teemahaastatteluissa pohjana toimiva haastattelu- tai kysymysrunko on kuitenkin perusrakenteeltaan sama jokaisen haastateltavan kanssa käydyssä keskustelussa. Teemahaastattelun perusrungosta voidaan haastattelutilanteissa poiketa esimerkiksi lisäkysymysten muodossa, jos tämä edistää haastattelusta saatavaa olennaista informaatiota. Teemahaastatteluissa myöskään vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan haastateltavalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin vapaasti oman näkemyksensä mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 47) Teemahaastattelun optimaalisen toiminnan kannalta haastateltavan lisäksi myös haastattelijan on tunnettava keskustelun aihealue riittävässä määrin, jotta pystyy ohjaamaan ja tarkentamaan keskustelun kulkua ja käsiteltäviä näkökulmia tarvittaessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 71).

Tutkimuksen empiiriseen materiaaliin on kerätty kolme haastattelua kolmesta eri näkökulmasta. Haastateltavia tahoja ovat Imatran kaupunki, Etelä-Karjalan Yrittäjät sekä Keravan kaupunki. Haastattelujen tavoitteena on kerätä laadukasta tarkentavaa informaatiota pohjamateriaalien tueksi, sekä laajentamaan empiirisen materiaalin näkökulmaa laajemmaksi kokonaisuudeksi. Haastateltavat tahot on myös valittu niin, että sekä kaupungin kuin myös paikallisten yritysten näkökulmista saadaan laadukasta tutkimusmateriaalia, sillä myös pohjamateriaaleissa molemmat näkökulmat ovat edustettuina. Kaupungin ja yrittäjiliiton haastatteluiden lisäksi kolmanneksi haastateltavaksi on valittu Kerava kaupungin julkisten hankintojen edustaja tarjoamaan vertailevaa näkökulmaa tutkimuksen aiheen ympärille. Keravan kaupungin valinta perustuu Imatran ja Keravan läheisesti vastaavaan kokoluokkaan, jonka lisäksi vertailuun haluttiin valita kaupunki muualta, kuin Imatran lähiympäristöstä myös alueellista vertailua varten. Vaikka tutkimus keskittyy olennaisesti juuri Imatran kaupungin ja alueen yritysten väliseen suhteeseen julkisessa hankinnassa, antaa vastaavan kokoinen vertailukumppani erinomaisen mahdollisuuden tutkia miten samoihin haasteisiin on vastattu muualla. Tarkka vertailukumppanin valinta sijoittui Keravan kaupunkiin, sillä tutkimuksessa käytetyn vuoden 2020 Yrittäjien kuntabarometridatan perusteella Keravan kaupunki on saanut erinomaiset arvostelut yrittäjiltä kaupungin hankintapolitiikan hoidossa. Keravan arvostelujen keskiarvo hankintapolitiikassa oli 3.67 asteikolla yhdestä viiteen, joka on niin Uudenmaan kuin myös koko Suomen tasolla erinomainen luku. Vertailukohtana Uudenmaan hankintapolitiikan keskiarvo arvosteluissa oli 2.67 ja koko Suomen keskiarvo 2.71. Imatran vastaava hankintapolitiikkaan keskittyvä luku taas on vuoden 2020 datassa 2.62, ja Etelä-Karjalan alueen yleinen keskiarvo on 2.76. (Suomen Yrittäjät 2020a & 2020b)

3.3.1 Imatran kaupunki

Ensimmäinen teemahaastateltava henkilö on Imatran kaupungin edustaja. Haastateltava työskentelee kaupungilla hankinta-asiantuntijan tehtävissä, ja vastaa yhdessä hankintatiiminsä kanssa Imatran julkisista hankinnoista. Kaupungin hankintatiimiin kuuluu lisäksi kaksi henkilöä, joita ovat hankinnoissa ja lakiasioissa esimiehenä toimiva Imatran kaupungin konsernilakimies, sekä toinen hankinta- ja sopimusasiantuntija. Työnjako kaupungin hankintayksiköllä jakautuu osaamisalueiden mukaisesti. Lakimies vastaa

pääasiassa hankintojen lakiasioista, haastateltava itse toimii hankinta-asiantuntijan tehtävässä ja sopimusasiantuntija hoitaa sopimusasioihin ja seurantaan liittyviä tehtäviä. Luonnollisesti pienessä tiimissä jäsenet tekevät myös hankintatehtäviä ja sopimushallintaa myös ristiin, mutta pääpaino työtehtävissä on edellä mainitun mukainen.

Haastateltavan mukaan Imatran kaupunki on aktiivisesti kehittänyt julkista hankintaansa viime vuosien aikana. Etenkin teknisellä puolella noin vuosi sitten kaupunki on siirtynyt käyttämään täysimääräisesti sähköistä Cloudia-kilpailutusjärjestelmää. Sähköinen järjestelmä on tehostanut hankintaa etenkin vähentämällä ylimääräisen manuaalisen työn määrää. Myös itse hankintaprosessia on kehitetty teknisen aspektin ohella pyrkien virtaviivaistamaan toimintoja esimerkiksi keskitetyn hankinnan avulla. Toisaalta eri alan asiantuntijoita ei ole kuitenkaan poistettu kokonaisuudesta, vaan hankinta-agenttitiimin avulla hyödynnetään myös asiantuntijoiden substanssiosaamista monimutkaisemmissa hankinnoissa. Vaikka keskitetty hankintajärjestelmä auttaa hankintaprosessien virtaviivaistamisessa, pitää haastateltava myös tärkeänä, että jokainen pystyy hyödyntämään omaa ydinosaamistaan parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Haastateltavan mukaan yleisellä tasolla julkinen hankintajärjestelmä palvelee Imatran kaupungin hankintatarpeita hyvin. Julkisen hankinnan lainsäädäntö antaa kaupungille mahdollisuuden tehdä hankintoja omien tarpeidensa mukaisissa raameissa, käyttäen omaa osaamista. Osaamisella haastateltava viittaa siihen, että hankintayksiköllä on oma vapaus arvioida ja päättää millaisia hyödykkeitä hankintaan, sekä mitkä ovat olennaiset arvioitavat tekijät tarjouksia vertaillessa. Vaikka järjestelmä antaa paljon vapautta, tuo se myös omat haasteensa hankintojen optimaaliseen järjestämiseen. Kuten mainittua, Imatran kaupungin ostotoiminta keskittyy pääosin pienen hankintatiimin vastuulle. Tämän kaltainen keskitetty hankintajärjestelmä tuo oman paineensa tiimin vastuuhenkilöille hankintojen koon ja yksityiskohtien määrittelyssä.

”Me hankintaihmiset emme ole aina välttämättä parhaita hankinnan sisällön tai kohteen määrittelyyn.”

Ydintiimin lisäksi hankintaosaston apuna toimii hankinta-agenttitiimi, joka koostuu omien alojensa asiantuntijoista. Tämän tiimin jäsenet tekevät myös hankintoja oman asiantuntijatyönsä ohessa etenkin niissä hankinnoissa, joissa ovat alan ammattilaisia. Haastateltavan mukaan kaupungin hankinta käsittää todella laajan kokonaisuuden erityyppisiä hankintoja eri toimialoilta, joten riittävän asiantuntemuksen varmistaminen pelkästään kolmen hengen hankintaosaston resursseilla tuottaa ajoittain haasteita. Jokainen ei voi olla asiantuntija joka toimialalla, tai tuntea jokaisen hyödykkeen kriittisiä ominaisuuksia valintaperusteiden määrittelyssä. Tästä syystä on erinomaisen tärkeää, että hankinta-agentteja hyödynnetään hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa.

”Emme välttämättä puhu samaa kieltä, vaikka olemme pyrkineet tekemään asiat parhaan mukaan ymmärrettäviksi.”

Tulevien ja meneillä olevien hankintaprojektien viestinnässä kaupunki käyttää työkalunaan etenkin Imatran kaupungin verkkosivuilta löytyvää hankintakalenteria. Kalenterissa kaupunki ilmoittaa minkä tyyppisiä hankintoja tullaan tekemään, sekä mihin ajankohtaan tulevat hankinnat arviolta ajoittuvat. Hankintakalenteria päivitetään jatkuvasti, esimerkiksi uudet sopimukset ja niiden määräajat ilmoitetaan heti solmimisen jälkeen kalenterissa, jolloin myös kyseisen aiheen seuraava kilpailutusajankohta on nähtävissä. Sopimuskausien kirjaus helpottaa hankintojen organisointia myös sisäisesti, sillä sen avulla myös kaupungin hankintavastaavien on mahdollista hallita ja aikatauluttaa tulevaisuudessa umpeutuvien sopimusten uusia kilpailutuksia. Pääosin kaupungin tekemät hankintasopimukset ovatkin määräaikaaisia, joten aikataulujen hallinta on erinomaisen tärkeää kaupungille. Hankintakalenterin lisäksi kaupunki viestii julkaisun ohessa uusista kilpailutuksista etenkin alueen yrittäjäjärjestöille ja KEHY:lle, sekä luonnollisesti hankintailmoitukset tulevat lainsäädännön mukaisesti myös HILMA-järjestelmään ilmoitusvelvollisuuden raja-arvojen mukaisesti. Vaikka hankinnoista viestitään useampaa kanavaa hyödyntäen, on viestinnässä haastateltavan mukaan myös kehitettävää.

”Vaikka me pyrimme tiedottamaan hankinnoista, viesti ei kuitenkaan aina tavoita alueen yrityksiä riittävästi.”

Ensimmäinen selkeä kehitettävä alue hankintatoimessa onkin viestintä. Nykyiset viestintämenetelmät eivät seurannan perusteella vieläkään tavoita yrityksiä riittävässä määrin. Haastateltavan mukaan kaupunki pystyy seuraamaan, kuinka moni on eri jakelukanavissa käynyt katsomassa hankintailmoituksia, eivätkä luvut aina tavoita toivottuja lukemia. Keinoja kehitykselle on monia. Esimerkiksi Clouidia -kilpailutusjärjestelmä sisältää mekanismin, jonka avulla hankintakilpailutuksen ilmoituksen ohessa voidaan lähettää suoraan yrityksille ja muille sidosryhmille ilmoitus uudesta hankinnasta sähköpostin välityksellä. Mekanismi on toimiva viestintäväline esimerkiksi tilanteissa, joissa ennen hankinnan Clouidia-ilmoitusta on käyty laajamittaista markkinavuoropuhelua ja saatu kattava lista hankinnasta kiinnostuneista yrityksistä. Toisaalta vaikka mekanismi toimii viestinnän saavuttavuuden parantamisessa, ei tämän käyttö ole ongelmatonta. Kaikkien alan yritysten sähköpostiosoitteita on hyvin vaikeaa saada sisällytettyä ilmoituksen saavien osoitteiden listaan, joten hankinnan tasapuolisuusvaatimuksen vuoksi sähköposti-ilmoitusta ei voida käyttää useissa tilanteissa. Jotta järjestelmää voitaisiin perustellusti käyttää laajemmin, täytyisi kaupungilla olla kattava yritysrekisteri, joka tavoittaisi mieluiten kaikki hankintaprojektista mahdollisesti kiinnostuneet paikalliset yritykset. Haastateltavan mukaan rekisteri auttaisi parantamaan hankintojen viestintää, mutta rekisterin keräämisen monimutkaisuus ja selkeän tasapuolisuuden varmistamisen vuoksi rekisterin kasaaminen on jäänyt vielä keskeneräiseksi. Viestintään liittyen haastateltava mainitsee myös sen, että kaupunki on saanut palautetta hankintailmoitusten ja hankinnoissa määriteltyjen kriteerien monimutkaisuudesta. Osa vastaajista kokee, että tarjouspyynnöt ovat epäselvyytensä ja byrokraattisuutensa vuoksi este sille, että lähtisivät itse mukaan kilpailutukseen. Yhteenvetona kaupungin näkökulmasta yritysten mahdollisuuksia löytää tieto meneillä olevista hankinnoista tulisi parantaa, jonka lisäksi olisi myös tärkeää parantaa etenkin paikallisten toimijoiden osaamista julkisissa hankinnoissa, jotta nämä voisivat tehokkaasti osallistua kilpailutuksiin.

Haastateltavan mukaan on selkeä fakta, että hinta on tärkeä tekijä julkishallinnon hankintojen toteutuksessa. Yksinkertaisten kustannussäästöjen lisäksi hankintatiimillä on painetta myös ylemmiltä tahoilta pystyä luomaan kustannuksiin liittyvää kehitystä tietyillä aloilla. Toisaalta on myös tärkeää, että sopiva tasapaino löydettäisiin hinnan ja muiden kilpailukeinojen välillä, jotta kilpailutuksiin osallistuminen olisi järkevää suurempien yritysten lisäksi myös paikallisille pk-yrityksille. On selvää, että useissa tapauksissa pienillä paikallisilla yrityksillä ei yksinkertaisesti ole mahdollisuutta käyttää esimerkiksi hintaa kilpailukeinonaan suhteessa muihin ulkopuolisiin toimittajiin. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että kaupungin hankintayksiköllä olisi riittävästi resursseja ja osaamista määrittää hankinnat niin, että hinnan sijasta tarjouksia voitaisiin arvioida muilla keinoilla. Yksi vaihtoehto ovat esimerkiksi niin sanotut ”ranskalaiset kilpailutukset”, joissa tarjouspyynnössä määritelty hankintahinta on vakio ja tarjouksen sisällön laatu arvioitava kilpailutekijä. Pienemmille yrityksille on helpompaa kilpailla hinnan sijasta laadulla tai muilla vertailtavilla tekijöillä. Kyseisen metodin käytön merkittäviä etuja on myös se, että samalla myös budjetointi olisi selkeämpää, kun jo etukäteen pystytään määrittelemään kuinka paljon rahaa tiettyyn hankintaan tullaan sijoittamaan. Edustajan mukaan kaupunki onkin ajoittain tehnyt tämän tyyppisiä kilpailutuksia, mutta luonnollisesti kyseinen metodi ei ole aina perusteltu tai tehokas hankinnan kokonaisuuden kannalta. Hankintojen tarkka määrittely hinnan lukkoon lyömiseksi vaatii valtavan määrän työtä ja resursseja, johon ei aina ole mahdollisuutta. Hankintojen tarkentavaa määrittelyä ja selkeyttä pyritään kuitenkin käytössä olevien niukahkojen resurssien puitteissa harjoittamaan parhaan mukaan. Työn toivottu vaikutus olisi se, että myös paikallisilla yrityksillä olisi realistinen mahdollisuus osallistua ja tehdä kilpailukykyisiä tarjouksia kaupungin hankintapyyntöihin.

”Olen pitänyt joskus hankintakoulutusta kolmelle henkilölle.”

Cloudia-kilpailutusjärjestelmää haastateltava pitää hyvin soveltuvana Imatran kaupungin julkiseen hankintaan, kuin myös julkiseen hankintaan yleisesti. Perinteiseen paperimuotoiseen kilpailutukseen verrattuna Cloudia -kilpailutusjärjestelmän selkeä etu on hylättyjen tarjousten vähentynyt määrä. Kun hankintayksikkö määrittelee Cloudia-järjestelmään tarjouspyyntönsä yksityiskohdat tarpeeksi hyvin, on yritysten lähes

mahdotonta tehdä järjestelmään tarjouksia, jotka jouduttaisiin hylkäämään puutteiden tai soveltumattomuuden vuoksi. Cloudia -järjestelmän käytön hallitseminen on erinomainen taito yrittäjille, jotka haluavat lisätä julkisiin hankintoihin osallistumistansa niin paikallisesti Imatralla, kuin myös muualla Suomessa. Cloudia -kilpailutusjärjestelmä on Imatran lisäksi käytössä erittäin laajasti muillakin paikkakunnilla, etenkin eteläisessä Suomessa, joten haastateltavan viesti yrittäjille onkin ottaa järjestelmä rohkeasti haltuun ja lähteä tekemään tarjouksia. Koulutusta Cloudian käyttöön on järjestetty jonkin aikaa, mutta edustajan mukaan opetustilaisuuksien lisäys ei olisi pahitteeksi, jotta kaikki halukkaat saisivat koulutusta järjestelmän käyttöön. Toisaalta olisi myös tärkeää, että yrittäjät itse olisivat aktiivisia koulutuksiin osallistumisessa. Haastateltava mainitseekin, että on koulutuksien osallistujamäärät ovat olleet vaihtelevia. On hienoa, että monet ovat jo nyt osallistuneet koulutuksiin, mutta toisaalta on myös kouluttajan kannalta turhauttavaa järjestää tunteja, jos osallistua ei ole. Luonnollisesti yksi ajankohta ei voi kuitenkaan sopia kaikille, joten osallistujamäärien vaihtelu sinänsä on ymmärrettävää. Olennaisessa osassa osallistujamäärien lisäämisessä olisi jo edellä mainitun viestinnän kehittäminen, jotta tieto löytäisi paremmin perille ja koulutuksien houkuttelevuus paranisi.

”On olemassa aloja, joissa meillä on vakiintuneita paikallisia toimittajia, jotka menestyvät kilpailutuksissa, vaikka toteutamme ne avoimesti.”

Haastateltava mainitsee, että paikallisessa yrittäjäkunnassa on myös toimijoita, jotka ovat jo nyt löytäneet keinoja menestykseen julkisissa hankinnoissa. Tämän mukaan ei ole kuitenkaan yhtä selkeää ominaisuutta, joka olisi juuri kyseisten paikallisten toimittajien selkeä kilpailuetu suhteessa muihin tarjoajiin. Sen sijaan on tärkeää mainita, että jossain määrin yleisen uskomuksen vastaisesti kaupunki saa monessa kilpailutuksessa toivottua vähemmän tarjouksia. Tämän vuoksi olisikin erinomaisen tärkeää, että yhä useampia paikallisia toimijoita saataisiin osallistumaan tarjouskilpailuihin.

”Tietyllä aikavälillä, joka kolmas kerta uuden paikallisen yrityksen lähtiessä jättämään ensimmäistä tarjoustaan julkiseen hankintaan meille, he myös voittivat sen.”

Haastateltavan mukaan kaupungin aikaisemman tekemän seurannan perusteella onkin nähtävissä, että ainakin tiettyinä aikaväleinä yksinkertaisella osallistumisen lisäämisellä on ollut merkittäviä positiivisia vaikutuksia paikallisten toimittajien menestyksen kasvuun. Edustajan mukaan kilpailu tarjouspyynnöissä ei ole niin kovaa, kuin oletetaan, ja kaupunki haluaisikin lisätä kilpailun määrää. Luonnollisesti toimittajien hintoja ei haluta kuitenkaan polkea, mutta myöskään liian alhainen kilpailun määrä ei ole optimaalista.

”Isossa kuvassa suoramarkkinointi lisää paikallisuustietoa paljon, mutta se ei ole millään tavalla reilua ottaa mukaan vain valittuja toimijoita.”

Pienhankintoihin liittyen Imatran kaupunki käyttää toimintatapaa, jossa riittävästi avoimen kilpailutusmenetelmän käytölle on hyvin matalalla. Useimmissa hankinnoissa julkisen hankinnan pienhankinnan arvon laillinen yläraja on 60 tuhatta euroa. Haastateltavan mukaan nykyinen raja on kuitenkin Imatran kontekstissa liian korkea, joten kaupunki pyrkii kilpailuttamaan avoimesti myös arvoltaan paljon pienemmät hankinnat. Tavoite tämän taustalla on antaa kaikille, etenkin pienille paikallisille yrityksille tasapuolinen mahdollisuus osallistua oman kokoluokkansa hankintoihin. Edustajan mukaan toinen, etenkin nyt vaikeana talousvuotena paljon tietyillä paikkakunnilla käytetty vaihtoehto, on lisätä pienhankintana tehtäviä 60 tuhannen euron kynnyksiarvoa alittavia ostoja kohteena paikalliset pk-yritykset. Suurempien pienhankintojen aktiivinen käyttö mahdollistaa varojen tehokkaan kohdistamisen paikallisiin toimittajiin, mutta suoran hankinnan ongelmana on luonnollisesti tasapuolisuuden ja kilpailun heikentyminen. Suoramarkkinoinnissa kaupunki antaa suoraa taloudellista etua valitsemalleen toimittajalle. Toimittajan suora valinta ei kuitenkaan ole missään muodossa tasapuolista, jonka vuoksi kaupunki pyrkii kilpailuttamaan myös suuren osan pienhankinnoistaan. Haastateltavan mukaan suoran toimittajavalinnan sijasta kaupungilla on vastuu toteuttaa myös pienhankintansa niin, että paikallisilla toimijoilla on tasapuolinen ja vapaa mahdollisuus napata tarjouspyyntö itselleen oman osallistumisen ja mielenkiinnon kautta. Omaan osallistumiseen ja mielenkiintoon liittyen edustaja mainitsee

myös, että yrittäjien olisi hyvä myös haastaa kaupunkia arvioimaan onko etenkin pienhankinnoissa sellaista, jota ei ole kilpailutettu. Molemminpuolinen keskustelu ja aktiivisuus voisi edesauttaa uusien avoimien liiketoimintamahdollisuuksien syntymiselle etenkin pienhankintojen kontekstissa.

"Olisi tärkeää, että yrittäjät voisivat luottaa Imatran kaupungin ja tytäryhtiöiden osittavan hankintansa niin, että niihin voi paikallinen yritys tehdä tarjouksen."

Hankintojen osittamiseen liittyen olisi haastateltavan mukaan tärkeää löytää sopivia hankintakokonaisuuksia, jotka soveltuisivat julkiseen kilpailutukseen. Yhden suurille yrityksille soveltuvan laajan kokonaisuuden ostamisen sijasta pienempiin ostoihin jakaminen avaa mahdollisuuksia laajemmalle yrittäjäkunnalle. Edustajan mukaan kaupunki pyrkii kykyjensä mukaan määrittelemään hankintakokonaisuutensa niin, että hankinnat eivät suosisi vain yksinomaan isoja yrityksiä. Hankintakokonaisuuksien perusteltu ja sovelias määrittely vaatii kuitenkin paljon aikaa ja resursseja, joten aina tämä ei ole mahdollista. Kun ositusta tehdään, se on tehtävä perusteellisesti. Hankintojen ositus epäsoveltuvalla tavalla voi johtaa tilanteisiin, joissa hankinta monimutkaistuu ja viivästyy radikaalisti aiheuttaen ylimääräisiä vaikeuksia. Lisäksi vaikka Servitiumin kyselytutkimuksessa esiintyi paljon yrittäjien ehdotuksia siitä, että kaupungin tulisi suosia paikallisia yrityksiä kilpailutuksissa, ei tämä luonnollisesti ole laillista tai mahdollista avoimessa julkisessa hankintaprojektissa. Jotta kilpailutus avoimessa hankintaprojektissa voitaisiin rajata hankintalain puitteissa koskemaan vain ja ainoastaan paikallisia yrityksiä, täytyy kaupungilla olla mittavat pakottavat perustelut liittyen esimerkiksi jonkin palvelun tai toimipisteen fyysiseen sijaintiin juuri Imatralla. Haastateltavan mukaan olisi kuitenkin edukasta, että emoyhtiön lisäksi myös kaupungin tytäryhtiöt pyrkisivät jossain määrin lisäämään hankintojensa ositusta. Tämän avulla myös pienemmillä yrityksillä olisi mahdollisuus päästä mukaan kaupungin tytäryhtiöiden hankintoihin ja yhteistyöhön. Yleisesti tärkeää olisi myös, että kaupungin emoyhtiön ja tytäryhtiöiden strategiat hankinnoissa olisivat nykyistä yhtenäisempiä.

Kuluvan vuoden poikkeava taloustilanne koronapandemian johdosta on haastateltavan mukaan näkynyt odotettua vähemmässä määrin julkisissa hankinnoissa. Esimerkiksi

paikallisiin toimijoihin kohdennettuja pieniä elvyttäviä hankintoja olisi voitu tehdä nykyistä enemmän. Syitä kohdennettujen hankintojen vähäiseen määrään on useita, mutta etenkin taloudellisten ja ajallisten resurssien puute on rajoittanut kehitystä. Jos kaupungilla ei ole määrärahoja varattuna kohdennettuihin pienhankintoihin, on hankintoja mahdotonta toteuttaa. Varoja kaupungille ei taloudellisesti epävakaana vuonna ole tullut normaalia enempiä. Varojen kohdentamisen priorisoinnista hankintatiimi ei itse vastaa, vaan asiasta päättävät kaupungin poliitikot. Varojen pumppaaminen paikallisille toimijoille kohdennetuilla hankinnoilla vaatii myös paljon lisätyötä, joten pienellä hankintayksiköllä ei ole mahdollista lähteä nopealla aikataululla toteuttamaan laajamittaista elvytystoimintaa. Edustajan mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että elvyttäviä pienhankintoja on kuluvan vuoden aikana tehty, mutta toisaalta pienhankinnoille olisi voinut olla tarvetta vieläkin enemmän.

3.3.2 Etelä-Karjalan Yrittäjät

Toinen haastateltava taho tutkimuksessa on Etelä-Karjalan yrittäjäliitto. Liiton näkökulmaa edustaa alueen vastaava projektipäällikkö & hankintaneuvoja. Työnimikkeensä mukaisesti liiton edustaja vastaa Etelä-Karjalan alueen hankintaneuvojan tehtävistä, joissa auttaa niin ostajia kuin tarjoajia. Haastateltava on työskennellyt yhteistyössä niin Imatran kaupungin hankintaosaston, kuin myös Imatran alueen yrittäjien kanssa. Hankintaosaston kanssa projektit ovat käsitelleet muun muassa hankintaprojektien yleistä suunnittelua, sekä kaupungin hankintojen kehittämistä paikallisten toimijoiden osallistumisen mahdollistamiseksi. Hän on ollut mukana myös kaupungin ja yritysten välisessä viestinnässä. Viestinnän olennaisimpia teemoja ovat olleet etenkin Imatran tulevien ja meneillä olevien hankintaprojektien tiedotus yrittäjille, sekä markkinavuoropuhelujen järjestäminen osapuolten välillä. Yritysten kanssa yhteistyö on käsittänyt esimerkiksi neuvonantoa kilpailutuksiin osallistumisessa, sekä yleisen yrittäjyystävällisyyden parantamista alueen julkisissa hankinnoissa.

”On menty eteenpäin.”

Imatran kaupungin julkisten hankintojen yleisilasta haastateltava mainitsee, että merkittävää kehitystä on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Aikaisemmin ongelmakohtia ovat olleet esimerkiksi resurssien puute hankintojen suunnittelussa, joka on johtanut esimerkiksi kilpailutusten sopimattomuuteen erikokoisille yrityksille. Liiton edustajan mukaan ennen kilpailutuksia saatettiin tehdä niin sanotusti ”perinteiden” ja helpomman kautta, jossa hankintaa tekevä osapuoli ei välttämättä osannut ottaa kaikkia tekijöitä huomioon. Nykytilanne on kuitenkin selvästi parempi, sillä myös ostajapuolella julkisen hankinnan vaikutuksia yrityksiin arvioidaan selkeästi paremmin ja yrittäjämyönteisemmin.

”Imatran suhteen minulla on todella positiivinen filis, sillä henkilöstöpanostuksilla on saatu tarjouspyyntöjä lisättyä paljon.”

Henkilöstöpanostukset ovat näkyneet merkittävästi hankinnan kehityksessä. Käytännössä esimerkiksi hankintoja on lähdetty kilpailuttamaan entistä avoimemmin sen sijaan, että kaupunki olisi päätenyt käyttämään hankinnassa vanhaa toimittajaa. Kilpailuttamisen lisääminen avaa paikallisille toimittajille uusia mahdollisuuksia osallistua kaupungin hankintatoimeen. Toisaalta maakunnan nykytilanteesta löytyy myös kehityskohtia. Esimerkkinä haastateltava mainitsee maakunnalliset hankinnat, joissa erikokoisia yrityksiä voitaisiin edelleen ottaa paremmin huomioon. Lisäksi etenkin sosiaali- ja terveysalalla ongelmia aiheuttaa kaupunkien epätasapaino sairaanhoitopiiriltä tehdyissä ostoissa. Lappeenrannan kaupunki ostaa palveluja paljon enemmän, kuin naapurikaupungit. Lisäksi edustaja mainitsee, että toivoisi lisää avoimuutta kaupunkien, myös Imatran, ostolaskudatojen julkaisuun liittyen.

”Kunnat ovat hyviä asiakkaita ja referenssit kantavat pitkälle.”

Haastateltavan mukaan Imatran kaupungin julkisilla hankinnoilla on selkeä merkitys Imatran alueen yrityksille. Yrittäjä, joka saa itselleen ostotilauksen kaupungilta on varmasti tyytyväinen. Kuntien kanssa tehdyissä kaupoissa edustajan mukaan esiintyy harvemmin ylimääräistä vääntöä esimerkiksi eräpäivien tai muun vastaavan suhteen. Hän pitääkin julkista ostajaa erinomaisena yhteistyökumppanina, joka tarjoaa enemmän mahdollisuuksia kuin hankaluuksia. Yhteistyö julkisen toimijan kanssa toimii erinomaisena referenssinä yritykselle jatkoa ajatellen. Esimerkkinä haastateltava kertoo yrityksestä, joka Imatran kanssa tehdyn yhteistyön jälkeen sai saamallaan hyvällä maineella myös pian tämän jälkeen kaupan yhdeltä isolta paikalliselta, sekä toiselta ulkopaikkakuntalaiselta yritykseltä.

”Niin kauan, kun tämä ei ole täysin läpinäkyvää, niin kauan myös juorut liikkuvat”

Servitiumin toteuttaman yrittäjäkyselyn perusteella moni yrittäjä kokee, että Imatran julkisiin hankintoihin osallistuminen ei kannata huonojen menestymismahdollisuuksien takia. Liiton edustajan mukaan tämän kaltainen ajattelu perustuu osaltaan vanhoihin uskomuksiin siitä, että sopimukset on jo ennakkoon järjestetty muualle. Nykytilanteessa hän ei usko siihen, että näin olisi, ja kehottaakin kaupunkia lisäämään ostolaskudatansa julkaisua asian läpinäkyvyyden parantamiseksi. Lisäksi haastateltava mainitsee myös toisen näkökulman yhteistyöhön kaupungin kanssa. Yritys, joka on saanut kaupungin hyväksi asiakkaakseen, ei useinkaan pidä kovaa meteliä aiheesta, sillä tämä houkuttelee kilpailijoita. Haastateltavan mukaan onkin etenkin juuri edustamansa yrittäjäliiton tehtävä viestiä yrittäjille siitä, mitä etuja kunnalliselle tilaajalle myydessä on tarjolla.

”On meidän maakuntamme elinvoiman voitto, jos saamme rahan kiertämään täällä.”

Olennaista maakunnan ja yritysten elinvoiman kehittämiseksi kunnallisen hankinnan avulla on saada alueelle tarpeeksi paikallisia ja kilpailukykyisiä yrityksiä. Julkinen hankinta seuraa

selkeitä lain määräämiä kaavoja, joissa parhaan tarjouksen tehnyt yritys voittaa. Jotta tarjouspyynnöt eivät lipeä maakunnan ulkopuolelle, on tärkeää saada riittävästi paikallisia osallistumaan kilpailutuksiin.

”Jos me kelpaamme Imatran kaupungille, me kelpaamme myös kenelle tahansa.”

Imatran alueen yritystoiminnan vahvuuksiin liittyen haastateltava mainitsee, että esimerkiksi kansainvälisten yritysten ja niiden toimintapisteiden, kuten Stora Enson paperitehtaan, ympärille luodut alihankintaketjut ovat edesauttaneet Imatran yritysten kehittymistä. Jos kykenee yhteistyöhön Stora Enson tai muun vastaavan suuren toimijan kanssa, kykenee varmasti myös tekemään kilpailukykyisiä tarjouksia kenelle tahansa. Haastateltava kannustaakin pienempiä yrityksiä ottamaan julkisen puolen tarjouspyynnöistä eräänlaisen haasteen liiketoiminnan kehitykselle. Tavoitteena kehitykselle olisi rakentaa oma toiminta siihen tilaan, jossa kykenee tarjoamaan ja tarpeen tullen myös tuottamaan palveluja kaupungin kaltaiselle suurelle toimijalle. Kun oma toiminta saadaan näin vakaalle pohjalle, paranevat yrityksen menestysmahdollisuudet siitäkin huolimatta, vaikka sopimusta ei heti ensimmäisestä kilpailutuksesta tulisikaan.

”Koulutukset eivät ole rahakysymys, mutta meidän tulee aistia, mikä milloinkin vetää ihmisiä.”

Julkiseen hankintaan ja Cloudia-järjestelmään liittyvistä koulutuksista edustaja mainitsee, että kaupungin lisäksi myös he liitossa järjestävät tarpeen mukaan koulutustilaisuuksia yrityksille. Koulutuksia ei järjestetä säännöllisesti tietyllä aikataululla, vaan yrittäjien omasta toiveesta ja tarpeesta. Tämän vuoksi yrittäjien olisikin tärkeää pitää keskusteluyhteys auki liittoon, ja ilmoittaa mahdollisista koulutustarpeista, sillä resurssit tilaisuuksien järjestämiseen löytyvät. Luonnollisesti yrittäjien aika on rajallista, joten keskustelun kautta tulee myös löytää oikea aika ja paikka koulutukselle, jotta kaikki haluavat pääsevät osallistumaan.

”Mitä järkevämmäksi ja pienemmäksi hankintoja saadaan pilkkottua, sitä helpompi pk-yrityksen on lähteä toimintaan mukaan.”

Haastateltavan mukaan julkishallinnon kysynnän ja paikallisen yrittäjäkunnan erityisosaaminen yhteen liittämässä olisi vielä kehitettävää. Esimerkiksi sitä, mitä paikallisilla toimijoilla olisi tarjota kaupungille, ei ole Imatralla tutkittu tarpeeksi. Hän myös muistuttaa, että Imatran kaupungin resurssit ovat rajalliset, mutta aihe on hyvä pitää mielessä kehitysnäkökulman kannalta. Olennainen osa tämän kaltaista kehitystä on myös hankintojen sopiva osittaminen myös pk-yrityksille soveltuviksi. Jos kaupungin tarjouspyyntöjen raamit jätetään liian laajoiksi, on pienemmälle yrittäjälle riski lähteä esimerkiksi investoimaan lisäkalustoon voidakseen vain ylipäänsä tehdä tarjouksen kaupungille. Liian löysä hankintojen määrittely voi myös aiheuttaa turhaa turhautumista pk-yrityksissä, sillä sopimukset voivat tuntua olevan valmiiksi muualle pedattuja. Kuten Imatran edustaja omassa haastattelussaan mainitsi, eivät he oman hankintatiiminsä sisällä voi tuntea jokaista hankintaa niin tarkasti, että voisivat optimaalisesti määritellä kaikkien eri hankintojen sisällön. Liiton edustaja mainitsee, että tämän vuoksi onkin tärkeää hyödyntää eri alojen asiantuntijoita etenkin suurempien hankintojen osituksessa ja markkinavuoropuheluissa parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

”Kaikilla kunnan hankinnoilla on oltava joku tolku, on turhaa kantaa vettä kaivosta toiseen.”

Pienhankintaan ja suoraankintojen lisäämiseen liittyen haastateltava suhtautuu epäilevästi. Esimerkkinä hän mainitsee erään naapurikunnista, jossa kunnan pienhankintojen raja on nostettu 50 tuhanteen euroon. Rajan nostamisen tarkoituksena on ollut taata se, että kaikissa alle 50 tuhannen hankinnoissa kunta pystyy valitsemaan paikallisen toimijan ja auttamaan näin oman alueen yritystoimintaa. Ratkaisulla on haastateltavan mukaan kuitenkin valtava heikentävä vaikutus kilpailun neutraliteettiin, sekä todennäköisesti myös kunnan hankintojen hintoihin. Jotta suoraankinnan positiiviset vaikutukset voitaisivat sen haittapuolet, olisi kyseisiin hankintoihin käytettävä paljon aikaa ja resursseja myös kuntaa palvelevan ratkaisun löytämiseksi. Edustajan mukaan mahdollisia perusteltuja vaihtoehtoja

pienhankintojen lisäämiselle löytyy esimerkiksi tulevaisuudessa suunniteltujen hankintojen aikaistamisesta. Sen sijaan, että hankitaan jotakin esimerkiksi vasta vuoden kuluttua, voitaisiin paikallisen elvytyksen nimissä toteuttaa joitain hankintoja aikaisemmin jo kuluvan vuoden aikana. Tämän kaltainen suorahankinta ei puutu liiassa määrin kilpailuun, ja toisaalta mahdollistaa tarvitun tuen antamisen paikallisille pk-yrityksille. Aikaistamista tulisi kuitenkin kohdella toimialakohtaisesti. Hankintoja voidaan aikaistaa tietyllä vaikeuksissa olevalla alalla, jos tämä on hankintakohtaisesti perusteltavissa.

”Jotkut ovat selvinneet paremmin, kuin toiset.”

Kuluvan vuoden talous- ja koronapandemiatilanteesta haastateltavalla on vaihtelevia yrittäjäkokemuksia. Osa yrityksistä on pystynyt vuoden aikana kasvattamaan toimintaansa, mutta toisaalta etenkin palveluala on ollut kovalla koetuksella. Positiivinen esimerkki vaikean tilanteen hallinnasta löytyy liiton edustajan mukaan juuri Imatralta, jossa tietyt virkamiehet ovat omalla auktoriteetillaan ottaneet ohjat omiin käsiinsä ja mahdollistaneet esimerkiksi kuntoporrashankinnan tehokkaan toteutuksen paikallista toimittajaa hyödyntäen. Vastaavan kaltainen virkamiestason määrätietoisuus olisi tärkeää uskon luomiseksi vaikeina aikoina niin yrittäjien, kuin myös kuntalaisten silmissä.

”Eniten yrittäjiin vaikuttavat vertaistarinat.”

Julkiseen hankintaan osallistumista voivat vähentää erilaiset byrokraattiset ja osaamisen liittyvät kynnykset. Esimerkiksi ClouDia-kilpailutusjärjestelmästä haastateltava mainitsee, että ohjelman käyttöliittymä voisi olla paremmin käyttäjänsä eteenpäin ohjaava. Tämän kaltainen ohjelmistokehitys ei kuitenkaan ole kaupungin käsissä, vaan ohjelmiston omistava yritys tekee tuotekehitystä omalla tahollaan. Edustajan mukaan liiton ja kaupungin tärkein tehtävä julkiseen hankintaan liittyvän osallistumiskynnyksen madaltamiseksi on antaa koulutusta sitä tarvitseville. Toinen erinomaisten tärkeä työkalu osallistumismoraalin parantamiseen on hyvistä yhteistyökokemuksista viestiminen. Jos paikallinen verrattain vastaava yritys on menestynyt julkisessa hankintakilpailussa, miksei omakin yritys voisi

menestyä? Kaupungilla on tärkeä tehtävä viestiä tarjolla olevista mahdollisuuksista, mutta viestintä pitää myös toteuttaa läpinäkyvästi faktoihin perustuen. Kun viestinnän tueksi voidaan esittää selkeitä faktoja joko lukujen tai sanojen muodossa, menee viesti parhaiten myös perille, eikä kenellekään jää epäselvyyksiä.

”Viestintä on kaiken A ja O.

Haastateltavan mukaan viestintä tarvitsee ensi sijassa ammattiviestijän. Vaikka Imatran kaupungin työntekijät ovat omissa tehtävissään ammattilaisia, eivät he voi olla ammattilaisia hallitsemansa tiedon viestinnässä. Oman ydintyön ohella tehty viestintä ei ole tehokasta, sillä aika ei riitä kaikkeen. Hänen mielestään kuntalaisille suunnattu viestintä on jopa paremmalla tasolla, kuin yrityksille suunnattu viestintä, vaikka yrittäjät luovat elinvoiman alueen kuntalaisille. Lisäpanos Imatran kaupungin ja yritysten väliseen viestintään esimerkiksi viestintävastuiden uudelleenmäärittelyn avulla voisi tuoda merkittäviä parannuksia, etenkin suhteessa panostuksen kustannuksiin. Viestinnän tason kehitys ja parempi kohdistus auttaa paikallisia yrityksiä löytämään tiensä kilpailutuksiin parantaen osallistujamääriä. Tämän lisäksi markkinavuoropuhelujen lisäämisen avulla myös paikallista menestystä voidaan parantaa. Lisääntyneellä yritystoiminnalla on myös kerrannaisvaikutuksia, sillä tämä houkuttelee alueelle myös uutta liiketoimintaa. Tiivistettynä haastateltava painottaa, että on tärkeää keskittyä siihen, mitä positiivista kaupungissa on tehty, sekä suunnitella miten tämä saadaan tehokkaasti viestittyä valitulle kohderyhmälle.

3.3.3 Keravan kaupunki

Keravan kaupungilta haastateltavaksi valikoitui kaupungin puolella yritysysteistyöstä vastaava henkilö. Keravan haastateltava edustaja toimii yrityspalvelupäällikkönä, joten ei itse ole varsinaisesti kaupungin hankintavastaava, mutta on olennaisesti hankintojen kehityksessä mukana. Hän toimiikin juuri siinä työnkuvassa, joka vastaa parhaiten tutkimuksemme aiheeseen, eli yritysten osallistumisen ja menestyksen kasvatukseen julkisissa hankintakilpailuissa.

”Sen voi kahdella sanalla tiivistää: vuorovaikutus ja viestintä.”

Haastateltavan mukaan Keravan kaupungilla yrittäjyhteistyön solmukohtia julkisessa hankinnassa on lähdetty ratkaisemaan suoran dialogin kautta. Hänen mukaansa suurin ylimääräisiä erimielisyyksiä aiheuttava tekijä löytyy keskinäisen dialogin puutteellisuudesta. Jos eri osapuolien näkemykset toisen motiiveista ja toimintatavoista ovat aivan eri maailmoista, syntyy herkästi erimielisyyksiä ja epäluottamusta osapuolien välille. Yrittäjyhteistyön kehitysstrategiassaan Kerava on ottanut käyttöön kaksi uutta työkalua.

”(Suoralla) viestinnällä on myös imagollinen vaikutus.”

Ensimmäinen näistä oli hankkia kaupungille CRM-asiakkuushallintajärjestelmään perustuva työkalu, johon kerättiin kaikkien keravalaisien yritysten tiedot. Näin CRM (Customer Relationship Management) -pohjainen järjestelmä on taivutettu SRM (Supplier Relationship Management) -tehtäviin paikallisten toimittajien hallinnassa. Paikalliset yritykset on jaoteltu uudessa järjestelmässä ryhmiin muun muassa yrityksen toimialan, henkilöstömäärän ja liikevaihdon perusteella. Näiden perustietojen lisäksi yrityksiä on lokeroitu myös esimerkiksi yritysten verotulojen mukaan tarkempaa analyysiä varten. Järjestelmä on valmistumisensa jälkeen ollut hyvin keskeisessä roolissa kaupungin tekemän yritysviestinnän kannalta. Järjestelmän tietojen perusteella kaupunki lähettää vuosittain esimerkiksi uutiskirjeitä yrityksille, joihin on kerätty kaikki olennaiset tiedot meneillään oleviin ja tuleviin hankintoihin liittyen eri ajanhetkiltä. Haastateltavan mukaa tämä ei ole kuitenkaan järjestelmän ensisijainen käyttötarkoitus, vaan järjestelmää hyödynnetään päivittäin eri hankinnoista viestimisessä. Tarkan ja kattavan järjestelmän avulla kaupunki pystyy hankintakohtaisesti suodattamaan rekisteristä ne yritykset, jotka olisivat toimialansa ja resurssiensa perusteella mahdollisesti kiinnostuneita kaupungin erilaisista tulevista hankinnoista. Näiden pohjatietojen perusteella kaupunki lähettää kaikille potentiaalisille yrityksille sähköpostitse ilmoituksen tulevasta hankinnasta. Ilmoituksesta paikallinen yritys saa tehokkaasti tiedon mahdollisuudesta osallistua juuri omalle toiminnalle soveltuvaan hankintaprojektiin, ja näin mahdollistaa tarjouspyyntöön valmistautumisen ja osallistumisen. Suora viestintä tavoittaa yrityksen huomattavasti paremmin, kuin

järjestelmä, jossa yrityksen oletetaan itse etsivän ja löytävän heidän toiminnalleen potentiaaliset ja kiinnostavat kilpailutukset. Toisaalta on myös tärkeä kohdistaa hankintapyynnöt juuri toimialan ja soveltuvuuden mukaan, sillä kaikista hankinnoista kaikille yrityksille viestiminen menee sähköpostitulvaksi, eivätkä vastaanottajat vaivaudu lukemaan jatkuvalla syötöllä tulevia ilmoituksia. Lisäksi vaikka viestin saaneet yritykset eivät kykenisikään osallistumaan heille lähetettyyn tarjouspyyntöön, on se vastaanottajalle kuitenkin itsessään positiivinen kokemus. Kaupunki on ottanut yhteyttä henkilökohtaisesti, ja on kiinnostunut yrityksen toiminnasta. Haastateltavan mukaan myös Keravalla yrittäjien epätietoisuus siitä, mitä kaupunki hankkii, on ollut iso kompastuskivi yrittäjäyhteistyön kannalta. Yritysrekisteri onkin ollut merkittävässä roolissa tämän epätietoisuuden kitkemisessä ja viestinnän kehittämisessä. SRM-tyyppiseen toimittajarekisteriin on myös helppo kerätä talteen tärkeää dataa kohtaamisista ja yhteistyöstä yritysten kanssa. Esimerkkinä haastateltava mainitsee, että he kirjaavat ylös tietyn yrityksen kanssa esimerkiksi tärkeiden tapaamisten yhteydessä käytyjen keskustelujen olennaisimpia aiheita ja ratkaisuja. Näin keskusteluista saatu tärkeä informaatio voidaan kirjata muistiin, eikä tieto mene hukkaan. Lisäksi tieto saadaan tämän avulla myös jakoon, sillä myös muut kyseisen yrityksen kanssa yhteistyötoimintaa tekevät kaupungin työntekijät voivat löytää ja hyödyntää näitä talteen kerättyjä tietoja.

”30–40 prosenttia uutiskirjeen saavista yrittäjistä avaa viestin. Kohdistetun hankintailmoituksen lukee jokainen.”

Haastateltavan mukaan Keravalla yrittäjäviestinnästä vastaa hänen lisäkseen yksi henkilö, ja molemmat tekevät viestintää muiden töiden ohessa. Toisin sanoen kumpikaan yrittäjäviestinnän vastaavista ei tee pelkästään viestintää päätoimisena työnään, mutta toisaalta heidän työnsä myös pitkälti painottuu viestintään yritys yhteistyön kehityksen kautta. Edustajan mukaan on tärkeää pitää mielessä, että lyhyt ja ytimekäs viestintä uppoaa parhaiten yrittäjiin. Pitkiä selityksiä eivät monetkaan ehdi tai jaksaa lukea kaiken muun ohessa, joten itse viesti on pidettävä ytimekkäänä. Myös otsikolla on erinomaisen tärkeä tehtävä, sillä hänen mukaansa kaupungin tekemän seurantatutkimuksen mukaan edellä

mainituista kohdistetuista hankintailmoituksista kiinnostuneita riittää, mutta esimerkiksi uutiskirjeet eivät tavoita läheskään kaikkia.

”Vaikka se oli suuri investointi, se oli investointi, joka hyödyttää koko kaupunkia.”

Entä kuinka kuormittavaa laajan rekisterin kehittäminen ja ylläpito on ollut kaupungille? Haastateltavan mukaan toimittajarekisterin kokoaminen oli selkeästi työläin vaihe, sillä se vaati valmistuakseen noin puolitoista vuotta. Yrittäjärekisterijärjestelmään kerättyä dataa kaupunki ylläpitää päivittäisellä tasolla. Kaupunki saa päivittäin Taloustutka-palvelusta tiedot päivityksistä ja muutoksista yritysten sisällä, ja ilmoitetut muutokset kirjataan päivittäin rekisteriin. Vaikka manuaalinen kirjaaminen kuulostaa työläältä, ei tämä haastateltavan mukaan vie häneltä kymmentä minuuttia enempää työpäivästä, sillä päivittäisellä tasolla muutoksia tapahtuu vähän. Järjestelmä sisältää yritysten perustietoja, joten esimerkiksi henkilöstömäärän tai liikevaihdon päivittäminen ei ole suuri työ. Kaupungin hankintavastaavat eivät itse käytä kyseistä yritysrekisteriä, vaan ensisijaisesti haastateltava vastaa siitä itse. Esimerkiksi kun hankintatiimi tarvitsee tiettyyn hankintaan liittyen listan paikallisista yrityksistä, jotka voisivat olla kiinnostuneita tekemään tarjouksen tiettyyn hankintaan, pyytävät he tätä haastateltavaltamme. Tämän jälkeen hän kerää SRM-järjestelmään syötettyjen tietojen perusteella kasaan joukon yrityksiä yhteystietoineen ja lähettää nämä hankintatiimille. Listan perusteella hankintatiimi lähettää sähköposti-ilmoitukset yrityksille tulevaan hankintaan liittyen, ja näin potentiaaliset tarjoajayritykset saavat kohdennetusti olennaisen hankintaan osallistumiseen liittyvän informaation. Koska haastateltava vastaa yritysrekisteristä ja sen ylläpidosta yhdessä yritysryhmittä vastavaan kollegansa kanssa, voidaan järjestelmää hyödyntää kuormittamatta muutenkin kiireisiä hankintavastaavia entisestään. Jos myös vastuu yritysrekisteristä olisi hankintatiimillä, voisi järjestelmä haastateltavan mukaan jäädä vähemmälle käytölle. Kaiken lisäksi hankintojen aikataulun ylläpidossa ja viestinnässä Kerava käyttää Imatran tapaan omilla verkkosivuillaan sijaitsevaa hankintakalenteria. Kalenteriin päivitetään aktiivisesti tiedot Keravan tulevista hankinnoista ja niiden ajankohdista, kuten myös meneillään olevista hankinnoista. Tämä ei ole kuitenkaan ollut riittävä mekanismi viestintään, jonka vuoksi lisätoimiin on ryhdytty.

”Kunnat eivät tunne yritysten toimintatapoja, ja yrittäjät eivät tunne julkisten hankintojen päätöksentekoprosessia.”

Yrittäjärekisterin lisäksi Keravan toinen työkalu viestintäkuilun pienentämiseen on ollut hyvin käytännönläheinen kahvitilaisuuksien järjestäminen hankintojen puitteissa. Kyseisissä tilaisuuksissa kaupungin hankintatiimin jäsenet ovat suoraan esittäytyneet yrittäjäosallistujille, jotta tulisivat tutuksi paikalliselle yrittäjäkunnalle. Haastateltavan mukaan kahvitilaisuuksien järjestäminen on ollut tärkeässä roolissa stereotyyppien poistamisessa, sillä yleisen oletuksen vastaisesti myös hankintavastaavat ovat ihmisiä, joihin voi ottaa yhteyttä ja jotka ovat valmiita auttamaan parhaansa mukaan ongelmatilanteissa. Esittäytymisen lisäksi tapaamisen yhteydessä kaupungin hankintavastaavat myös esittelevät mitä hankintoja kaupunki on tehnyt kuluvana vuonna, sekä milloin ja mitä hankintoja tullaan järjestämään tulevaisuudessa. Yleisen tason avaamisen lisäksi tilaisuuksissa on tarkoituksena käydä läpi aikaisempia hankintoja ja niiden yksityiskohtia, kuten miksi tietty hankinta ei ole onnistunut tai miksi tietty tarjous on jouduttu hylkäämään kilpailutuksessa. Keravan edustajan mukaan epäformaalit tapaamiset ovat selvästi parantaneet yrittäjien aloitekykyä ongelmakohtien selvittämiseen. Tilaisuuksien ohessa yrittäjä voi suoraan kysyä miksi oma tarjous tiettyyn hankintaan liittyen ei menestynyt, ja hankintavastaava voi avata hänelle valintaperusteet ja metodit valinnan taustalla. Yleinen ongelma epäonnistumisen taustalla on haastateltavan mukaan olleet etenkin näkökulmaerot yritysten ja kaupungin välillä hankintaan liittyen. Kuten edellä mainittua, kunnat eivät täysin tunne yritysten toimintatapoja, ja yrittäjät eivät tunne julkista hankintapäätösprosessia. Molemminpuolisen dialogin avulla tähän on kuitenkin päästy puuttumaan tehokkaasti, sekä mikä tärkeintä, yhteistyöhengessä.

”Vuorovaikutus ja viestintä ovat parhaita kehityksen liikkeelle laittamiseen.”

Hankintakohtaisen dialogin lisäämisessä ovat olennaisessa osassa myös markkinavuoropuhelut, joita edustajan mukaan on pyritty lisäämään molemminpuolisen tiedonvälityksen parantamiseksi. Kun kaupunki pystyy viestimään yrityksille mitä lähitulevaisuudessa ollaan hankkimassa, pystyvät nämä myös parhaansa mukaan tekemään

tarjouksia kyseisiin hankintoihin. Markkinavuoropuheluissa hankintavastaavat pystyvät selkeästi esittämään esimerkiksi tarvittavan kaluston määrän ja tyyppin, jotta yrittäjien ei tarvitse arvuutella riittävätkö heidän resurssinsa ja kannattaako tarjousta tehdä. Toisaalta jos omat resurssit eivät riitä, antaa tämä myös aikaa ja mahdollisuuden yrityksille tehdä yhteistarjouksia toisten paikallisten toimijoiden kanssa, jotta kriteerit saadaan täytettyä. Kun hankinta ei ole vielä vireillä, on tämän kaltainen hyvin spesifikin viestintä myös hankintalain puitteissa perustelua. Kahvitilaisuuksien ohessa kaupunki on myös kerännyt yrittäjiltä idealistia, johon yrittäjät voivat antaa ehdotuksia paikallisten toimittajien hyödyntämisen kehitykseksi. Ajatuksena idealistan taustalla on yhdistää paikallisten toimittajien kykyjä ja tarjontaa suhteessa kaupungin hankintapyyntöihin. Listan kerääminen oli yritysten omalla vastuulla. Listan valmistuttua yrittäjät saivat mahdollisuuden esittää kehitysehdotuksensa kaupungin hankintaportaalille, sekä keskustella uusista kehitysmahdollisuuksista yhteisen dialogin kautta. Haastateltavan mukaan juuri dialogin lisäämisen avulla Keravan kaupunki on saavuttanut erinomaiset arvostelunsa Suomen Yrittäjien kuntabarometrissa. Kehitys on kuitenkin monen vuoden työn tulos, eikä sitä ole saavutettu hetkessä. Oikeiden työkalujen ja etenkin juuri molemminpuolisen, sekä kaupungin kuin yrittäjien yhteisen työpanoksen avulla paikallisten toimittajien huomioon ottamien hankinnoissa on nykyhetken hyvällä tasolla. Toisaalta kehitysprosessi ei ole myöskään ikinä täysin valmis tai täydellinen.

”Me aina kysymme keravalaisilta yrityksiltä hintaa ja toimitusaikaa.”

Pienhankintoja Keravan kaupunki toteuttaa edustajan mukaan tapauskohtaisesti, mutta etenkin nopealla aikataululla tehtäviin hankintoihin kaupunki hyödyntää pienhankintoja merkittävästi. Kaupunki pyrkii myös pienhankinnoissa kuitenkin pyytämään tarjouksen yhden toimittajan sijasta muutamalta paikalliselta yritykseltä, joista kaupunki voi valita parhaiten tarpeeseensa sopivan paikallisen toimittajan. Näin tietty yritys ei saa yksipuolista etua, vaan kaupunki voi vertailuun perustuen tehdä valinnan muutaman tarjouksen joukosta. Vaikka Keravan kaupungin pienhankintojen sisäinen raja-arvo on korkeammalla kuin Imatran kaupungilla, on haastateltavan mukaan tärkeää pyytää myös näissä tapauksissa tarjous useammalta kuin yhdeltä toimittajalta. Pienhankinnoissa hyödynnetään lähtökohtaisesti paikallisia yrityksiä, mutta useamman tarjouksen pohjalta kaupunki voi

valita parhaan toimittajan myös suorissa pienhankinnoissa. Luonnollisesti pienhankintoja on erilaisia hankinnan arvosta ja tyypistä riippuen, joten osa pienhankinnoista tehdään myös Clouidian pienhankintatyökalua hyödyntäen. Lisäksi juuri kuluvan vuoden erikoiseen talous- ja terveystilanteeseen Kerava on lähtenyt vastaamaan nopeuttamalla prosessejaan etenkin paikallisten yritysten tukemiseksi. Haastateltavan mukaan hankintojen osalta on etenkin pyritty aikaistamaan tulevaisuuteen suunniteltuja hankintaprojekteja. Aikaistamalla hankintoja kaupunki on pystynyt tarjoamaan johdonmukaisesti tukea paikallisille toimijoille, jotka ovat kärsineet koronapandemian johdosta alentuneista asiakasmääristä ja liikevaihdon äkillisestä laskusta.

”Minullekin tulee usein yllätyksenä, mihin kaikkeen eri yritykset taipuvat.”

Hankintojen osittamiseen Kerava pyrkii hankinnoissaan vastaamaan osittamalla suurempia hankintakokonaisuuksia pienempiin osiin, jotta myös pienemmillä yrityksillä olisi realistinen mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin. Osittamista hankinnoissa tehdään tapauskohtaisesti ja hankintalain sallimissa raameissa, mutta haastateltavan mukaan on tärkeää pitää mielessä, että täydellistä ratkaisua jokaiseen hankintaan joka ajanhetkellä ei kukaan pysty tekemään. Kaikkia on mahdotonta miellyttää, mutta on tärkeää tehdä parhaansa, jotta erikokoisilla yrityksillä olisi mahdollisuus osallistua hankintoihin. Osittamiseen liittyy edustajan mukaan olennaisena osana myös aikaisemmin mainittu dialogi ja viestintä yrittäjien kanssa. Yritysten kaikki kyvyt eivät ole aina selvästi nähtävissä, sillä yrityskenttä elää jatkuvasti, eikä täysin mukana pysyminen ole mahdollista. Keskusteluissa saattaakin usein jopa yllätyä yritysten kykyjen monipuolisuudesta. Markkinakartoitukset ovat erinomainen työkalu hankintojen suunnitteluun ja ositukseen, mutta laajamittainen tutkimus vaatii myös toisaalta aikaa ja resursseja, joita ei aina ole käytettävissä. Aktiivinen keskustelu yritysten kanssa kuitenkin edesauttaa tehokkaaseen ositusratkaisuun pääsyä, ja etenkin juuri paikallisten yritysten kykyjen tuntemus on tärkeää. Jos paikallista yrittäjäkuntaa haluaa tukea, on oman alueen vahvuudet tunnettava. Tämän avulla hankintoja voidaan toteuttaa myös paikallisille soveltuvina kokonaisuuksina. Myös hankintojen osituksessa kaupungin hankintaosaston näkemys ja yrittäjien näkemys hankinnan oikeasta toteutusmuodosta ja kokonaisuudesta eroavat lähtökohtaisesti, mutta

keskustelun avulla kuilua näkemysten välillä voidaan tehokkaasti pienentää. Haastateltavan mukaan yksi selkeimmistä kompastuskivistä paikallisten yritysten menestyksessä onkin ollut se, että hankintakilpailutusten kysymyksiin ja kriteereihin ei ole osattu vastata aina oikealla tavalla. Myös tämän ongelman kitkemiseen on tartuttu aktiivisesti esimerkiksi kahvitilaisuuksien ohessa, joissa yrittäjille on kerrottu aikaisempiin esimerkkeihin pohjautuen yleisimmistä virheistä tarjousten laatimisessa ja sisällössä. On harmillista jättää hyvä tarjous hyväksymättä vain siitä syystä, että tarjoukseen kirjoitettu sisältö on tietyssä kohtaa ollut kriittisesti puutteellinen.

”Yritysten kenttä on moninainen, joten koulutusten järjestäminen on haasteellista.”

”Me voimme osallistua, kun yhdistämme voimamme”

Julkisen hankinnan lakipykäliin ja toisekseen myös mekaaniseen osaamiseen esimerkiksi Cloudian kilpailutusjärjestelmän käytössä järjestetään koulutustilaisuuksia yrittäjille myös Keravalla. Perustason osaaminen hankintalakiin ja Cludiaan liittyen on tärkeää julkisiin hankintoihin osallistumisessa, mutta haastateltavan mukaan tavoitteisiin osuvan koulutuksen järjestäminen ei ole yksinkertaista. Eri paikkakunnilla yrityskenttä on niin toimialoiltaan, kokoluokiltaan kuin toimintatavoiltaan laaja, joten yksi ratkaisu ei aina sovi kaikille. Myös yrittäjien julkiseen hankintakoulutukseen liittyen edustaja mainitsee, että kaupungin yksipuolisen tiedonjaon sijaan olisi tärkeää käydä myös tästä aiheesta dialogia paikallisten yritysten kanssa. Millaista koulutusta tarvitaan, milloin se kannattaa toteuttaa ja kuinka koulutus toteutetaan? Löytämällä keskustelun kautta sopivan ratkaisun esimerkiksi näihin kysymyksiin voidaan koulutusten saavuttavuutta ja käytännön hyötyä tehostaa merkittävästi. Haastateltava myös mainitsee esimerkkitapausten merkityksen itse koulutuksien sisällössä, sillä etenkin heidän koulutuksissaan tapausesimerkit ovat olleet tehokkaita käsitellyn asian mieleen painumisen kannalta. Lisäksi hän mainitsee koulutusten tärkeyden etenkin pienten yritysten kannustamisessa julkiseen hankintaan osallistumiseen. Jos julkista hankintaa ei tunne, on kynnys usein korkea käyttää siihen aikaa ja resursseja ja lähteä kokeilemaan jotain yritykselle täysin uutta. Liittyen pk-yritysten resurssien puutteeseen hankintoihin osallistumisessa edustaja taas kannustaa yrityksiä harkitsemaan yhteistarjouksia toisten paikallisten toimijoiden kanssa. Näin kahden paikallisen voimat voidaan yhdistää, jolloin

myös resurssit riittävät paremmin hankintakilpailuissa. Haastateltavan mukaan esimerkiksi 89 prosenttia keravalaisista yrityksistä on pieniä noin parin hengen yrityksiä, joten monelle yhteistoiminnasta olisi selkeää etua kilpailuissa. Toisaalta hän myös myöntää, että kaupungin hankinnat eivät myöskään voi olla aina täydellisesti laadittuja jo pelkästään hankintojen monipuolisuuden ja toisaalta myös hankintalain monimuotoisten pykälien vuoksi.

Keravan haastattelun tavoitteena tutkimuksen kannalta on antaa Imatran tilanteeseen vertailukuvaa toiselta paikkakunnalta. Kuinka tämä sitten suhtautuu tutkimuskaupunkimme Imatran tilanteeseen? Ensinnäkin on Keravan edustajan haastattelun perusteella helppoa nähdä, mistä Keravan erinomaiset arvostelupisteet vuoden 2020 Yrittäjien kuntabarometrissa ovat peräisin. Barometrissa yrittäjät pisteyttävät kaupungin julkisten hankintojen järjestämistä, joten luonnollisesti hyvä yhteistyö paikallisen yrittäjäkunnan kanssa tulee näkymään myös tuloksissa. Keravan kaupunki on panostanut taloudellisia resursseja ja henkilökuntaa yritys yhteistyön ylläpitoon yleisesti, kuin myös kaupungin hankintoihin liittyen. Avainstrategiat voidaan tiivistää kahteen aiheeseen; paikalliseen yritysrekisteriin sekä yhteisen dialogin lisäykseen.

Edustajan mainitsema SRM-toimittajarekisteri, joka sisältää kaikkien keravalaisten yritysten tiedot, on valtavan tehokas työkalu yhteistyön ja viestinnän kehittämiseen. Haastattelussamme Myös Imatran kaupungin edustajan kanssa vastaavanlaisen järjestelmän hankkiminen oli yksi puheenaiheistamme. Valitettavasti Imatran kaupungilla ei ole kuitenkaan ollut resursseja laajan yritysrekisterin kasaamiseen haastatteluhetkellä. Keravan tapauksessa rekisterin kasaaminen vei ajallisesti puolitoista vuotta, mutta näin laajaan investointiin täytyy olla varattuna muutakin kuin aikaa. Rekisteri ei tuota itse itseään, joten kasaamiseen täytyy olla varattuna paljon resursseja ja rahaa, etenkin jos rekisteri tuotetaan kokonaan ulkopuolisella toimittajalla. Vaivasta huolimatta olisi kuitenkin tärkeää tosissaan pohtia, olisiko paikallisen yrittäjärekisterin tyyppisen investoinnin tekeminen kaupungille mahdollista, sillä ainakin Keravan tapauksessa investoinnin hyödyt ovat merkittäviä ja selkeästi nähtävissä. Kun rekisteri on saatu kasaan, on sen ylläpito erittäin helppoa ja palkitsevaa suhteessa työpanokseen. Haastattelussaan Imatran edustaja myös myönsi, että

viestintä on selkeä kehitystarpeessa oleva aihe kaupungin yritysyrityksessä, myös julkisten hankintojen osalta. Toimivan paikallisten toimittajien rekisterin käyttöönotto olisi myös Imatran tilanteeseen erinomainen vaihtoehto, jos tämä on resurssien valossa suinkin toteutettavissa.

Myös Keravan toinen avaintaktiikka yrittäjäyhteistyön kehityksessä julkisissa hankinnoissa liittyy viestintään. Keravan edustajan mukaan kaupunki järjestää epävirallisia tapaamisia yrittäjille, joissa kaupungin hankintavastaavat avaavat osallistujille tulevia hankintoja, kuin myös vastaavat yrittäjien kysymyksiin toteutuneihin hankintaprojekteihin liittyen. Tämän kaltainen suora ja epäformaali dialogi auttaa turhien ristiriitojen ja huhupuheiden negatiivisten vaikutusten poistamisessa, sillä asiat voidaan käydä läpi selkeästi ja tilannekohtaisesti dialogia hyödyntäen. Sen sijaan, että kaupunki esimerkiksi vain ilmoittaa tekemistään päätöksistä, on molemminpuolinen vuoropuhelu paljon tehokkaampi vaihtoehto yhteistyön luomisen näkökulman kannalta. Kun yrittäjä pääsee suoraan keskustelemaan aiheesta ja antamaan oman näkemyksensä, tuntee tämä myös äänensä kuulluksi. Asioiden läpikäynti myös vähentää eri tulkintojen aiheuttamia ikäviä huhupuheita, jotka voivat tulehduttaa yhteistyöilmapiiriä entisestään. Toisaalta on otettava huomioon, että myös tämä ratkaisu vaatii kaupungilta resursseja, sekä työntekijöiltä merkittävää työpanosta tilaisuuksista viestimiseen ja niiden järjestämiseen. Aihetta kannattaa kuitenkin harkita, sillä yrittäjien antaman palautteen ja haastattelujen perusteella avoimen keskusteluyhteyden lisäämistä kaivattaisiin Imatran ja kaupungin yritysten välille. Investointina tämä on kevyempi ratkaisu edellä mainittuun SRM-yritysrekisteriin nähden, mutta tilaisuuksien järjestäminen tarkoittaa myös sitä, että yrittäjät on saatava liikkeelle ja osallistumaan tilaisuuksiin. Tämän vuoksi toimeen ryhtymistä ennen on varmistettava, että ilmoitus tilaisuuksien järjestämisestä saadaan tehokkaasti viestittyä yrittäjille, sekä toisaalta että paikallisilla toimijoilla on myös kiinnostusta hankinta-aiheisille tapaamisille.

4 Tulosten arviointi & yhteenveto

Tässä kappaleessa tutkimuksen teoriavaiheen löydökset suhteutetaan empiirisen tutkimusmateriaalin tuloksiin, jonka lisäksi kappaleessa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset käydään läpi alakysymyksistä alkaen, joiden perusteella voidaan muodostaa vastaus myös tutkimuksen pääkysymykseen pk-yritysten osallistumisen ja menestyksen kasvatuksesta Imatran kaupungin julkisissa hankinnoissa.

4.1 Kirjallisuuskatsauksen & empiirisen materiaalin vertailuyhteenveto

Kuten tutkimuksen materiaaleista käy ilmi, samoja aihealueita ilmeni niin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa, kuin myös empiirisessä materiaalissa. Pk-yritysten asema Imatran julkisessa hankinnassa osaltaan vastaan perinteistä käsitystä, jonka mukaan julkisorganisaatioiden täytyy tehdä töitä pystyäkseen tekemään myös pienemmille pk-yrityksille soveltuvia hankintoja. Esimerkiksi löydöksiä perusteella julkiset hankintakokonaisuudet ovat usein melko suuria, joka edesauttaa suurempien tarjoajarytysten kilpailukykyä julkisissa hankintakilpailutuksissa. Jotta myös pk-yrityksille voidaan taata realistinen ja järkevä mahdollisuus, täytyy julkisten toimijoiden, kuten Imatran kaupungin, käyttää erilaisia työkaluja pk-yritysten aseman ja yleisen kilpailun tasapuolisuuden parantamiseksi. Mekanismeja tähän on monia, ja kirjallisuuskatsauksessa läpi käytyjä mekanismeja ilmeni myös tutkimuksen empiirisessä materiaalissa. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi aikaisemmin taulukossa 1 käsiteltyjen mekanismien löydökset ja suhteutetaan teoriaosuudessa käytyjä näkökulmia empiirisen materiaaliin.

4.1.1 Pienhankinta

Tutkimuksen kirjallisessa vaiheessa pienhankinta on saanut korkeat arvostelupisteet yrittäjiltä pk-yritysten kannustinmekanismina julkisessa hankinnassa. Toisaalta julkisorganisaatioiden antama pisteytys mekanismeilla on merkittävästi heikompi, sillä

suhteessa yrittäjiin vain puolet julkisen puolen vastaajista pitää mekanismeista toimivana työkaluna. Perinteisiä ristiriitoja aiheuttavia tekijöitä julkisesta näkökulmasta ovat Nakabayashin (2013) tutkimuksen mukaan kilpailun kärsiminen ja hankintojen hintojen nousu. Laajamittaista pienhankintaa toteuttaessa tasapaino markkinoilla kärsii, sillä vapaata kilpailua rajoitetaan, ja samalla myös hinnat nousevat. Toisaalta tutkimuksessaan Nakabayashi myös todistaa, että tutkimuksessa käytetyn materiaalin perusteella väitteet ovat kuitenkin epätosia, eikä negatiivinen vaikutus ole niin suuri, kuin yleisesti oletetaan. Tutkimuksessa käytetty empiirinen materiaali kuitenkin käsittelee vain lyhyttä neljän vuoden ajanjaksoa, joten pidemmällä aikavälillä ekstensiivisellä pienhankintojen harjoittamisella on todennäköisimmin merkittävämpiä negatiivisia vaikutuksia markkinoihin. Tärkeää olisikin löytää oikea hetki ja metodi pienhankintojen käytölle, sillä ainakin lyhyellä aikavälillä mekanismi toimii erinomaisesti pienempien yritysten tukemiseen.

Myös empiirisessä aineistossa pienhankintoja käsiteltiin useaan otteeseen, ja vastaanotto oli hyvin saman kaltainen teoriavaiheen pisteytyksen kanssa. Yrittäjien näkökulmaan perustuvan vastausmateriaalin mukaan Imatran kaupungin tulisi käyttää pienhankintaa nykyistä enemmän, jotta paikalliset yritykset saisivat useampia hankintaprojekteja kaupungilta. Haastattelujen perusteella kaupungin näkökulmasta taas pienhankintojen käyttö ei ole yksinkertaista. Liiallisella pienhankintojen käytöllä ei haluta sekoittaa markkinoiden tasapainoa, vaan kaupunki pyrkii tekemään melko pienetkin hankintaprojektinsa avointa hankintamenettelyä hyödyntäen. Näin jokaisella on mahdollisuus päästä osaksi myös pienempiä hankintaprojekteja, eikä kaupunki tue subjektiivisella otteella vain tiettyjä yrityksiä. Yrittäjiliiton ja vertailukaupunki Keravan haastatteluissa kuitenkin ilmeni hyvä työkalu, jolla pienempiä hankintakokonaisuuksia voitaisiin ainakin lyhyellä aikavälillä lisätä paikallisten tukemisen apuna. Aikaistamalla tiettyjä tulevaisuuteen suunniteltuja hankintaprojekteja kaupunki voi perustellusti ja tehokkaasti tuoda lisää liiketoimintamahdollisuuksia paikallisille yrityksille, etenkin kuluvan vuoden erikoisen talous-, ja kansanterveystilanteen aikana. Paikallisille kohdistetuilla aikaistetuilla pienhankinnoilla kaupunki voi antaa tukea imatralaisille pk-yrityksille, jotka ovat kärsineet kuluvan vuoden pandemiatilanteesta liikevaihdon ja asiakkaiden vähentymisen muodossa.

On kuitenkin todettava, että kaupungin hankintasuunnitelmat ja aikataulu määrittävät tämän mekanismin käytön laajuuden.

4.1.2 Hankintojen osittaminen

Hankintojen osittamista käsittelevä teoreettinen materiaalimme käsittelee osittamista sekä puoltavasta, että välttävästä näkökulmasta. Hartmannin (2014) ja PWC:n (2014) tutkimuksissa osituksesta ilmenee kaksi puolta. Hartmannin mukaan ositus on hankintoja monimutkaistava ja työläs toimenpide, joka ei palvele hankintojen toteutuksen ja yhteistyön ylläpidon helppoutta ja selkeyttä. Toisaalta taas PWC:n tutkimuksesta käy ilmi, että suurien kokonaisuuksien ihannointi ei ota huomioon pk-yritysten näkökulmaa, vaan yhdelle toimijalle keskitetty hankinta palvelee lähinnä suurempia tarjoajayrityksiä. Imatran kaupungin kontekstissa paikallisessa yrittäjäkunnassa suuria toimijoita on hyvin vähän, eikä osituksen välttely palvele paikallista näkökulmaa. Suurien hankintakokonaisuuksien sijaan hankintoja tulisi soveltuvissa määrin osittaa pienempiin kokonaisuuksiin, jotta myös pk-yrityksillä on realistinen mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin.

Osittamista käsiteltiin useaan otteeseen myös tutkimuksen empiirisessä materiaalissa, ja näissä näkökulma painottui osituksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Yrittäjien vastauksia käsittelevän palautteen pohjalta ositusta edistävää kehitystä Imatralla on tapahtunut esimerkiksi vuoteen 2018 verrattuna, mutta paljon on vielä parannettavaa. Vuoden 2016 Imatran kaupungin hankintamateriaalissa taas todetaan hankintojen kallistuneen rahamääräisesti mitattuna suuryrityksille, jotka kahmivat 56.5 % vuoden 2016 hankintapotista. Paikallisilta tehdyissä hankinnoissa jakauma taas meni tasan suurten ja pk-yritysten välillä. Servitiumin tutkimuksen perusteella osa yrittäjistä taas kokee kaupungin hankintojen olevan järjestetty jopa niin, että kilpailutuksesta huolimatta toimittaja on jo ennakkoon valittu ja osallistuminen on turhaa. Haastattelumateriaalien perusteella tämä on kuitenkin vanhanaikainen ja epätosi väite, sillä kaupunki noudattaa hankinnoissaan tasapuolisuutta ja avoimuutta parhaan kykynsä mukaan. Kaikkien kolmen tutkimuksessa tehdyn teemahaastattelun aikana hankintojen osittaminen tunnistettiin erinomaisen tärkeänä työkaluna pk-yritysten osallistumisen ja menestyksen kannalta julkisissa hankinnoissa.

Osittaminen vaatii kuitenkin hankintakohtaisesti paljon ammattitaitoa ja resursseja, jotta ositus pystytään tekemään hankintakokonaisuudelle ja kilpailun tasapuolisuudelle soveltuvalla tavalla. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että kaupungilla on käytettävissä ammattiosaajia eri alojen hankintaan liittyen, jotka voivat auttaa kaupungin hankintayksikköä onnistuneen osituksen varmistamiseksi. Osittamista ei tule kuitenkaan tehdä pelkästään itse osittamisen vuoksi, vaan kuten yrittäjiliiton haastattelussa todettiin, täytyy kaikilla kaupungin hankinnoilla olla järkiperäinen peruste. Keravan haastattelun yhteydessä todettiin myös yhteistyön tärkeys paikallisten yrittäjien kanssa, jotta ongelmakohtiin pystytään tarttumaan tehokkaasti yhteistyössä. Jotta tehokas osittaminen olisi mahdollista, täytyy myös paikallisen yrittäjäkannan olla aktiivinen; keskustelemalla kaupungin hankintaedustajien kanssa voidaan osituksia toteuttaa järkevällä tavalla niin itse hankinnan, kuin myös paikallisuuden näkökulmasta.

4.1.3 Kohdistettu viestintä & mentorointi pk-yrityksille

Hankinnoista viestinnän teoriakatsauksessa McKevitt & Davis (2015) painottivat julkishallintojen tekemän viestinnän laillisia puitteita, sillä julkisissa hankinnoissa ostavan organisaation on kohdeltava tarjouksen tehneitä yrityksiä tasapuolisesti. Toimiva viestintä on lähtökohta kaikelle yhteistyölle, ja on näin myös erinomaisen tärkeää pk-yritysten kannustamisessa julkisiin hankintoihin osallistumiseen. Vaikka hankintalain tasapuolisuusperiaate jossain määrin rajoittaa sitä, kuinka paljon juuri esimerkiksi Imatran alueen omille toimijoille voidaan kohdistaa suoraan hankintaprojekteihin liittyvää viestintää, ei tämä sulje paikallisten kanssa keskustelua kokonaan pois. Kaupungin on edelleen tärkeää saada oma kommunikaationsa sille tasolle, että paikalliset toimijat pystyvät löytämään tiedon heitä kiinnostavista hankintaprojekteista, sekä niihin liittyvistä yksityiskohdista. Toisaalta viestintä on paljon muutakin kuin hankintaprojekteista tiedottamista. Yksipuolisen viestinnän sijaan olisi tärkeää löytää toimiva keskusteluyhteys yrittäjien kanssa, sillä se on erinomainen lähde kaikelle paikalliselle kehitykselle. Yhteisen dialogin kannalta tärkeimpiä aiheita käytännössä ovat esimerkiksi markkinakartoitukset julkisissa hankinnoissa. Jotta kaupunki pystyy toteuttamaan hankintansa optimaalisella tavalla, tulee tietyissä projekteissa käyttää apuna markkinavuoropuhelua, joissa kaupunki tunnustelee muun muassa tulevan hankintaprojektin eri toteutusmahdollisuuksia, markkinoiden tarjontaa, ja mikä tärkeintä,

myös paikallisten kykyä vastata tähän hankintaan. Jos julkisia hankintoja halutaan paikallistaa, on myös yrittäjien oltava valmiina osallistumaan keskusteluun oman näkökulmansa esiin tuomiseksi. Kun kaupungilla on tieto paikallisesta osaamisesta, voidaan myös esimerkiksi hankinnan ositus toteuttaa pk-yrityksille realistisella tavalla.

Empiirisessä materiaalissa viestintä oli käsitellyistä aiheista selkeästi merkittävimmissä roolissa. Suhteessa teoriaan myös kaupungin näkökulma suoraan viestintään tietyille yrityksille on monimutkainen juuri tasapuolisuusperiaatteen vuoksi. Toisaalta viestintä on myös Imatran kaupungin kenties tärkein kehitystä kaipaava tekijä paikallisessa kontekstissa. Yrittäjien empiirisen vastausmateriaalin perusteella viestinnässä on tapahtunut kehitystä esimerkiksi vuosien 2018 ja 2020 välillä, mutta toisaalta Imatran viestintään ei olla selvästi vielääkään tyytyväisiä. Lisäksi on hälyttävää, että Servitiumin kyselytutkimuksessa yli 48 % vastaajista ilmoitti huonon menestyksen julkisissa hankinnoissa johtuvan siitä, ettei yritys ollut tietoinen tarjouskilpailusta. Moni paikallinen yritys toivoikin vastausmateriaalissa kaupungilta suurempaa viestintää julkisiin hankintoihin liittyen. Imatran haastattelussa totesimme kaupungin käyttävän hankinnoista viestimisessä päätoimisena työkalunaan kaupungin hankintakalenteria, josta löytyvät tarkat tiedot tulevista ja meneillään olevista hankinnoista. Kalenteri onkin erinomainen tietolähde niille, jotka osaavat käyttää sitä tietolähteenään kaupungin tulevista hankinnoista, sekä seuraavat kalenteria säännöllisesti. Toisaalta yrityksillä on kuitenkin niin paljon tehtävää jo omassa toiminnassaan, että heikot vastaustulokset paikallisten yritysten tietoisuudessa kaupungin hankinnoista eivät yllätä. Hankintakalenterin tyyppisen passiivisen ilmoitusmetodin lisäksi olisikin tärkeää löytää kohdistetumpi ja aktiivisempi tiedotusmetodi kaupungin hankintoihin liittyen. Yrittäjäliiton haastattelussa kehitysehdotuksia tuli muun muassa siitä, että kaupungin viestintään pitäisi allokoida lisää resursseja, sillä suhteessa vaivaan ja kustannuksiin tehokkaampi viestintä voisi auttaa paikallisen kontekstin kehityksessä valtavasti. Keravan haastattelusta ilmeni taas käytännön mekanismeja viestinnän kehitykseen esimerkiksi Keravan toimivaksi todetun toimittajarekisterin muodossa, sekä epäformaalien hankinta-aiheisten tapaamisten avulla. Esimerkiksi paikallisen yritysrekisterin avulla voitaisiinkin vastata useaan paikallisen kehityksen tarpeeseen. Kun kaupungilla on paikallisten toimijoiden yhteystiedot ja vahvuusalueet tallennettuna rekisteriin, voidaan kaikesta viestiä tehokkaammin ja kohdistetusti, jolloin myös viesti menee myös paremmin perille. Jo pelkkä tulevista

hankinnoista viestintä niille paikallisille yrityksille, jotka toimivat tulevalle hankinnalle soveltuvalla alalla olisi valtava askel eteenpäin viestinnän kehityksessä. Näin kuten Keravalla, voi Imatran kaupunki parantaa viestintänsä tavoitavuusastetta ja tehdä paikalliset tietoiseksi tulevista hankinnoista, täysin hankintalain tasapuolisuusperiaatteen puitteissa.

4.1.4 Sähköinen hankinta & pk-yritysvaltaisen sektorin kehitys

Myös sähköistä hankintaa julkisissa hankinnoissa sekä pk-yrityssektorille keskitettyjä hankintoja käsiteltiin teoriavaiheessa artikkelimateriaalin pohjalta. Sähköinen hankinta antaa eri puolilla sijaitseville kaiken kokoisille yrityksille entistäkin tasapuolisemmat mahdollisuudet julkiseen hankintaan osallistumisessa. Albano ym. (2015) tutkimuksessa todettiin, että ainakin käytetyn tutkimusmateriaalin kontekstissa sähköiseen hankintajärjestelmään perustuvissa julkisissa hankinnoissa pk-yritysten lukumäärällinen osuus voitetuista hankintaprojekteista oli noin 80-90 prosenttia. Toisaalta rahamääräisesti suuryritykset kahmivat edelleen kaikkein arvokkaimmat hankintaprojektit päältä. Tämä on kuitenkin luonnollista, sillä hankintakokonaisuuksien laajentuessa ja monimutkaistuessa suuremmat toimijat ovat vahvoilla esimerkiksi laajemman tuoteportfolionsa ansiosta. Imatran kaupungin kontekstissa kaupunki on myös siirtynyt käyttämään lähes täysin sähköistä hankintajärjestelmää viime vuosien aikana. Empiirisen materiaalin perusteella kaupungin hankintojen rahamääräinen jakauma pk-yritysten ja suurten yritysten välillä painottuu vuonna 2016 hieman suuryritysten voitoksi (56.5 %). Voitettujen kilpailutusten lukumäärällistä informaatiota Kivistön tutkimusdata ei tarjoa, mutta oletettavasti pienemmät yritykset voittavat useammin pienempiä kilpailutuksia ja suuret yritykset kalliimpia, jolloin hankintojen lukumäärällinen tasapaino painottuu pk-yritysten suuntaan. Jos tilannetta halutaan kehittää myös rahamäärällisesti pk-yrityksille ystävällisempään suuntaan, on sähköisen hankinnan sijaan keskityttävä tarkemmin esimerkiksi paikallisille sopivampaan julkisten hankintojen ositukseen.

Myös viimeinen aiheistamme, pk-yritysvaltaiselle sektorille hankintojen kohdistaminen, menee paljolti päällekkäin aikaisemmin käsitellyn hankintojen osituksen kanssa. Vaikka teoriaosuudessa Aschoff & Sofkan (2009) tutkimus keskittyi laajemmassa mittakaavassa

tehtyjen pk-sektoripainotteisten uusien hankintojen vaikutuksiin, on kyse Imatran kaupungin kontekstissa edelleen hankintojen onnistuneesta osittamisesta. Kaupunki ei voi alkaa luomaan uusia hankintoja tyhjästä tietylle sektorille vain tukeakseen tiettyjä yrityksiä. Tämän sijasta paikallisten yrittäjien osallistumista on kehitettävä osittamalla suurempia hankintakokonaisuuksia myös pk-yrityksille soveltuviksi. Kuten yrittäjiliiton haastattelussa ytimekkäästi todettiin, on kaikissa kaupungin hankinnoissa oltava jonkinlainen järki, ja veden kantaminen kaivosta toiseen on turhaa. Sen sijaan tulee keskittyä siihen, miten hankintatarpeet saadaan sovitettua paikalliseen kontekstiin sopiviksi.

4.2 Tutkimuskysymysten yhteenveto

Seuraavaksi keskitymme tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin vastaamalla kysymyksiin tutkimusmateriaalin luoman kokonaisuuden perusteella. Kysymyksiin vastaamalla tuotetaan myös tärkeimmät kehitysehdotukset Imatran kaupungin julkisten hankintojen kehittämiseen, jotta paikalliset pk-yritykset voisivat menestyä hankinnoissa paremmin.

4.2.1 Julkisen hankinnan nykytila

Mikä on kaupungin julkisten hankintojen nykytilanne paikallisuuden ja pk-yritysten näkökulmasta?

Tutkimuksessa läpi käytyyn materiaaliin perustuen Imatran kaupungin julkisten hankintojen nykytilassa on paljon hyvää, mutta myös paljon kehittämisen varaa. Kaupunki on viime vuosien aikana kasvattamalla hankintojen suunnittelutyöpanostaan onnistunut tekemään hankinnoistaan pk-yrityksille soveltuvampia, jolloin myös paikallisilla toimijoilla on huomattavasti paremmat asetelmat lähteä mukaan tarjouskilpailuihin. Tämä ei ole kuitenkaan kääntynyt vielä tehokkaasti käytännön menestykseksi kilpailutuksissa paikallisille pk-yrityksille. Kehitettävää löytyy etenkin kaupungin julkisiin hankintoihin liittyvässä viestinnässä, hankintaprojektien määrittelyssä ja osituksessa, sekä

pienhankintojen optimaalisessa hyödyntämisessä lyhyellä aikavälillä. Yrittäjien osalta kehitystä taas kaivattaisiin etenkin julkisessa hankintaosaamisessa, sekä aktiivisuudessa hankintoihin osallistumisessa ja yhteistyössä kaupungin hankintayksikön kanssa. Myös näissä kehityskohdissa kaupungin osuus on merkittävästi mukana, jotta yrityksillä on käytettävissään tarvittavat työkalut oman hankintaosaamisen kasvattamiseen ja kaupungin kanssa tehtävän yhteistyön parantamiseen.

4.2.2 Paikallisten yritysten osallistumiseen vaikuttavat tekijät hankinnoissa

Mitkä tekijät vaikuttavat paikallisen pk-yrityskunnan kiinnostukseen ja osallistumiseen julkisissa hankinnoissa?

Tutkimuksen perusteella tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä yritysten kiinnostuksen ja osallistumisen kannalta Imatran julkisissa hankinnoissa on useita. Tärkeimpiä näistä ovat etenkin hankintaprojekteissa viestinnän onnistuminen, yleinen ilmapiiri ja yhteistyösuhde kaupungin ja yrittäjien välillä, hankintakokonaisuuksien realistinen mitoitus suhteessa paikalliseen pk-yrityspainotteiseen edustukseen, sekä yritysten oma aktiivisuus, resurssit ja kyvyt osallistua hankintakilpailuihin. Jotta paikalliset yritykset voivat osallistua Imatran julkisiin hankintoihin, täytyy heille viestiä tieto tulevista hankintaprojekteista. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan voi ottaa osaa joka kilpailutukseen, joten viesti hankinnoista olisi tärkeää onnistua kohdistamaan etenkin niille paikallisille yrityksille, jotka voisivat olla kiinnostuneita ja kyvykkäitä osallistumaan oman osaamisalueensa hankintoihin. Lisäksi viestintä on myös tärkeä aihe Imatran kontekstissa väärän tiedon leviämisen välttämiseksi, sillä tekemättä jätetty tai huonosti tavoitettava viestintä jättää tilaa virheelliselle tiedolle ja huhuille paikallisessa ympäristössä. Toisena tekijänä yleinen ilmapiiri hankintojen kontekstissa vaikuttaa paljon siihen, kuinka aktiivisia ja kiinnostuneita paikalliset toimijat ylipäänsä ovat kaupungin hankinnoista. Jos yhteistyösuhde ei toimi, vaikuttaa tämä negatiivisesti paikallisten kiinnostukseen tehdä tarjouksia Imatran kaupungin hankintakilpailutuksiin. Viestintä on olennaisessa osassa myös yhteistyön kannalta, sillä esimerkiksi edellä mainitut huhupuheet voivat turhaan heikentää paikallisten yhteistyöhaluja. Kolmas tekijä, eli hankintojen onnistunut mitoitus ja ositus ovat todella

tärkeitä tekijöitä paikallisten pk-yritysten osallistumisen kannalta julkisissa hankinnoissa. Tiivistettynä voidaan sanoa, että jos kaupungin hankintakokonaisuudet ovat liian laajoja, ei pienemmällä toimijoilla ole realistista mahdollisuutta lähteä osallistumaan hankintoihin. Paikallisten yritysten hankintaosallistumista voidaan kasvattaa kaupungin hankintakokonaisuuksia muokkaamalla esimerkiksi suurempien hankintojen osituksen avulla. Viimeisenä tekijänä paikallisten yritysten oma aktiivisuus, resurssit ja kyvyt osallistua hankintoihin vaikuttavat suoraan Imatran hankintojen paikallisuuteen. Kuten Imatran haastattelussa aktiivisuuteen liittyen todettiin, kannattaisi paikallisten lähteä entistä rohkeammin osallistumaan hankintoihin, sillä kilpailu ei ole niin kovaa, kuin yleisesti oletetaan. Jotta paikalliset taas voivat osallistua hankintoihin, täytyy heillä olla riittävä koulutus ja osaaminen julkisiin hankintoihin liittyen, sekä riittävät resurssit hankinnoissa esitettyjen vaatimusten täyttämiseksi. Tässä merkittävässä roolissa ovat julkiset hankintakoulutukset, sekä jo edellä mainittu hankintojen ositus. Toisaalta yrittäjien tulisi myös miettiä omien resurssien riittävyttä siitä näkökulmasta, että olisiko mahdollista tehdä yhteistyössä toisten paikallisten yritysten kanssa niin sanottuja joint venture -tyyppisiä yhteistarjouksia kaupungin hankintakilpailuihin?

4.2.3 Paikalliseen pk-yritysmenestykseen vaikuttavat tekijät hankinnoissa

Mitkä ovat merkittävimmät paikallisten pk-yritysten menestykseen vaikuttavat tekijät Imatran kaupungin julkisissa hankintakilpailuissa?

Paikallisten pk-yritysten menestykseen liittyvät tekijät julkisissa hankinnoissa käsittelevät monelta osin jo edellä mainittuja aiheita. Tutkimuksen perusteella olennaisimmin paikallisten toimijoiden menestykseen vaikuttavat etenkin hankintakokonaisuuksien onnistunut määrittely ja ositus, paikallisten yritysten kilpailukyky ja resurssit suhteessa tarjousten arviointikriteereihin, hankintaprojektien viestinnän tehokkuus, sekä paikallinen yritysyritys yhteistyö yleisesti. Kuten edellä mainittua, hankintakokonaisuuksien suunnittelu ja ositus määrittelee pitkälle sen, onko paikallisilla yrityksillä realistisia mahdollisuuksia osallistua ja menestyä kaupungin hankintakilpailutuksissa. Jotta paikalliset pk-yritykset voivat menestyä, täytyy hankintojen olla heidän kilpailukyvyilleen ja resursseilleen

soveltuvia. Toiseksi hankintojen arviointikriteerien suhde paikallisten kilpailukykyihin on tärkeä, sillä julkinen hankinta perinteisesti keskittyy vain hinnalla kilpailuun hankinnalle asetettujen ominaisuuksien raameissa. Jotta paikallisilla olisi parempi mahdollisuus menestyä, kannattaisi pyrkiä etsimään hinnan lisäksi muitakin arviointikriteereitä. Imatran haastattelun perusteella tätä onkin jo jossain määrin päästy testaamaan kyseiseen käytäntöön soveltuvissa hankinnoissa. Kolmas tekijä, viestinnän onnistuminen, on jo tutkimuksessa moneen kertaan mainittu näkökulma. Jotta paikalliset pk-yritykset voivat menestyä hankintakilpailuissa, täytyy paikalliset yritykset saada osallistumaan juuri niihin kilpailutuksiin, joissa heillä on vahva osaaminen ja riittävät resurssit. Viestinnällä on elintärkeä rooli tämän yhteyden luomisessa, ja esimerkiksi Keravan tapauksessa kohdennettu hankintailmoitusten lähetys on tuottanut merkittävää kehitystä. Viimeisenä tekijänä tulee kuitenkin kenties tärkein yksittäinen asia minkä tahansa kehityksen kannalta Imatran alueella, yhteistyö kaupungin ja yrittäjien välillä. Jotta paikallisten yritysten menestystä hankinnoissa voidaan parantaa, pitää myös paikalliset yritykset ottaa aktiivisesti mukaan kehityksessä. Kun yhteistyö kaupungin ja yritysten välillä toimii, paranee myös tehtyjen investointien lopputulos merkittävästi. Yksipuolinen kehitys ei ole tehokasta, vaan molempien osapuolien rooli pitää ottaa huomioon paikallisen menestyksen kasvatuksessa.

4.2.4 Nykytilanteen kehittäminen

Kuinka kehittää Imatran kaupungin julkisia hankintoja paikallisten pk-yritysten osallistumisen ja menestyksen kasvattamiseksi?

Tutkimuksen perusteella löydettiin useita aiheita ja metodeja, joilla Imatran kaupungin julkista hankintaa voitaisiin kehittää sekä yleisellä tasolla, kuin myös paikallisten pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimusmateriaalista saatuun kokonaiskäsitykseen perustuen selkeitä kehityskohteita paikallisen pk-yritysnäkökulman kannalta ovat pitkällä aikavälillä etenkin kaupungin viestintä ja yritysyhteistyö. Lisäksi pitkällä aikavälillä hankintojen suunnittelussa ja osituksessa käytettävissä oleviin resursseihin kannattaisi panostaa vielä nykyistä tasoakin enemmän, sillä hankintojen suunnittelulla on elintärkeä merkitys paikallisten yritysten osallistumisen ja menestyksen kannalta julkisessa hankinnassa.

Lyhyellä aikavälillä paikallisia pk-yrityksiä voitaisiin taas tukea esimerkiksi kaupungin pientuotantoa lisäämällä.

Yrityksille suunnattu viestintä on selkeästi tärkein aihe Imatran hankintojen kehityksen kannalta. Imatran haastattelun ohessa todettiin myös kaupungin tunnistavan tämän olevan kenties selkein kehitystä kaipaava aihe. Käytännössä kehitystä voidaan lähteä tuottamaan monella eri tavalla. Ensimmäinen ja kenties selkein metodi on allokoida viestintään lisää työvoimaa ja resursseja, jotta viestintään pystyttäisiin keskittymään entistä tehokkaammin. Viestintä on tehokkaimmillaan, kun sitä toteuttaa viestijä. Nykytilanteessa viestintää toteutetaan Imatran haastattelun perusteella muun hankintatyön ohessa, jolloin luonnollisesti viestintään panostus voi jäädä helposti työkuorman vuoksi puutteelliselle tasolle. Toisaalta esimerkiksi Keravan tapauksessa yritysyhteistyötä johdetaan pääasiassa kahden hengen tiimin voimin, joka hoitaa samalla myös hankinnoista liittyviä tehtäviä. Imatran mittakaavassa esimerkiksi yritysyhteistyön ja viestinnän selkeämpi painotus tietyille tiimille olisi hyvä vaihtoehto, jos kaupungilla on tähän resursseja. Lisäksi osana viestintää yrittäjille tarkoitettuja koulutustilaisuuksia julkisissa hankinnoissa tulisi kohdistaa tehokkaammin, jotta tähän käytetty panostus tavoittaisi paikalliset yritykset paremmin. Imatran haastattelun ohessa mainittiin, että osallistujamäärät koulutuksissa ovat olleet vaihtelevia, vaikka tutkimusmateriaalin perusteella suuri osa imatralaisista yrittäjistä toivoisi lisää koulutusta hankintaan ja Cloudia -kilpailutusjärjestelmään liittyen. Viestintää tehostamalla yritysten tietoisuutta koulutusten ajankohdista ja toteutuksesta pystytään parantamaan kasvattaen myös osallistujamääriä.

Toinen kehitysvaihtoehto on panostaa viestintään parantamalla käytettävissä olevia työkaluja. Käytännössä kaupungin viestinnälle olisi erittäin hyödyllistä investoida paikalliseen SRM-tyyppiseen yrittäjärekisterityökaluun, joka sisältää kaikkien imatralaisten yritysten olennaiset tiedot. Hankintojen kannalta tärkeitä olisi kerätä tähän rekisteriin yritysten yhteystiedot, sekä tiedot yritysten toimialoista, kokoluokasta, liikevaihdosta ja perusliiketoiminnasta. Näin kaupunki pystyy tulevaisuudessa kohdistamaan tulevista hankinnoista viestintäänsä ja lähettämään ilmoituksia suoraan niille paikallisille yrityksille, joilla on rekisterin perusteella kyvyt ja kiinnostus osallistua kyseisiin hankintoihin. Kun

paikallinen hankintaprojektista kiinnostunut ja kilpailukykyinen yritys saa tehokkaasti tarvittavat tiedot, kasvattaa tämä suorassa suhteessa paikallisten yritysten osallistumista ja myöhemmin myös menestystä julkisissa hankinnoissa. Näin myös kaupungin hankintojen paikallisuusastetta voidaan kasvattaa ilman suurempia paikallispainotteisia investointeja. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon, että tulevista hankintaprojekteista suora ilmoittaminen paikallisille yrityksille on myös sallittua hankintalain puitteissa. Rekisteriä voidaan myöhemmin kehittää myös eteenpäin, kuten Keravan mallissa, jossa rekisteriin säilötään myös muuta olennaista dataa yrityskohtaisesti. Esimerkiksi aikaisemmin mainittuihin hankintakoulutuksiin liittyviä toiveita olisi tärkeä tallentaa parempaa koulutustilaisuuksien kohdistusta varten. Lisäksi myös markkinakartoituksissa käytyjen keskustelujen pääpointteja voitaisiin tallentaa muistiin myöhempää käyttöä varten.

Toinen pitkän aikavälin kehityskohde, yritysyritys, on myös sidoksissa edellä mainittuun viestintään. Yhteistyöilmapiirin kehitys on Imatran kontekstissa vähintään yhtä tärkeä aihe, kuin itse viestinnän kehitys. Kuten edellä painotettiin, jotta paikallista kehitystä pystytään luomaan, tarvitaan siihen kaupungin panostuksen lisäksi myös paikallisten yrittäjien osuutta. Yhteistyöilmapiirin kehitystä voidaan käytännössä toteuttaa lisäämällä kaupungin hankintavastaavien ja paikallisten yrittäjien tapaamisia, yhteisiä kehitysprojekteja, sekä avointa keskustelua yleisesti. Esimerkiksi Keravan tapauksessa paikalliset yritykset on saatu mukaan antamalla yrittäjille mahdollisuus esittää omia näkemyksiään eri hankintojen optimaalisesta toteutuksesta, jonka jälkeen ehdotuksia on käyty läpi yhdessä kaupungin hankintatiimin kanssa. Näin molemmat osapuolet saavat tärkeää tietoa toiselle tärkeistä asioista, eivätkä epäselvyydet pääse aiheuttamaan ylimääräistä kitkaa osapuolien välillä. Toisaalta keskustelun avulla molempien, kaupungin sekä yritysten, toimintaa pystytään yhtenäistämään, jolloin myös hankintoja pystytään kehittämään paikalliseen yritysosaamiseen soveltuvammaksi. Yritysyritys onkin tärkeä osa myös aikaisemmin mainittua hankintojen pk-yrityksystävällistä kokonaisuuksien määrittelyä ja ositusta. Jotta osituksia voidaan järjestää paikallisille yrityksille soveltuviksi, täytyy kaupungin hankintavastaavien olla tietoisia siitä, mitä paikalliset yritykset pystyvät toimittamaan. Tämä yhteys löytyy parhaiten molemminpuolisen yhteistyön ja keskustelun avulla. Lisäksi yrityksistä kerättyä tärkeää tietoa voidaan tallentaa esimerkiksi edellä mainittuun

yrittäjärekisteriin, jotta tiedon käyttö pääsee pelkän puheiden tasolta myös käytäntöön tehokkaasti.

Pienhankintoihin liittyen tilanne ei ole yhtä yksinkertainen, sillä kuten tutkimuksessa totesimme, on pienhankintojen ekstensiivisellä käytöllä myös negatiivisia vaikutuksia. Kuitenkin materiaalin perusteella voidaan todeta, että lyhyellä aikavälillä pienhankintojen hyödyntämisellä voitaisiin puhaltaa paikallisiin pk-yrityksiin lisää elinvoimaa etenkin vaikean talousvuoden aiheuttaman ahdingon helpottamiseksi. Käytännössä pienhankintoja voitaisiin ainakin lyhytaikaisesti lisätä esimerkiksi aikaistamalla tulevia julkisia hankintaprojekteja, jotka soveltuvat pienhankinnassa toteutettaviksi. Näin kaupunki ei luo ylimääräistä taloudellista rasitetta toiminnalleen, sillä tulevat projektit tulisivat toteutettavaksi joka tapauksessa myöhemmin tulevaisuudessa. Vaikka toisaalta aikaistaminen rasittaa tietyn vuoden taloutta, eivät pienhankintojen mittakaavassa tehdyt aikaistukset taas ole liian suuri investointi suhteessa siihen, kuinka tärkeä yksikin hankintasopimus voi paikalliselle pk-yritykselle olla tämän lähitulevaisuuden kannalta. Yritykset saavat suoran lyhytaikaisen taloudellisen tuen lisäksi pienhankinnoista myös erinomaista kokemusta ja asiakasreferenssejä tulevaisuutta ajatellen. Kuten yrittäjialiiton haastattelussa todettiin, jos yritys kelpaa toimittajaksi Imatran kaupungille, näkevät myös muut yritykset tämän positiivisena merkinä yrityksen kyvyistä. Näin lyhytaikaisella panostuksella pienhankintoihin voi olla myös pitkäaikaisempia positiivisia vaikutuksia paikallisiin pk-yrityksiin.

Kaupungilla on myös muita vaihtoehtoja hankintojen kehittämiseen paikallista näkökulmaa silmällä pitäen. Yleisesti ottaen resurssien ja työpanoksen lisäys yleensä parantaa tuloksia millä tahansa sektorilla tiettyyn pisteeseen asti, mutta olisikin tärkeää miettiä, mihin käytettävissä olevien resurssien puitteissa panostetaan. Kaupungilla ei ole käytössään loputtomia varoja, joten toiminnan kehitystä tulee arvioida myös siitä näkökulmasta, mikä on tehokasta niin lopputuloksen, kuin tarvittavan taloudellisen panostuksen kannalta. Erilaisia kehitysehdotuksia löytyy valtavasti, mutta etenkin viestintä ja yritysysteistyö ovat erinomaisia ja kustannustehokkaita työkaluja Imatran julkisen hankinnan kehitykseen. Yhteistyön ja keskustelun avulla myös paikallisten yritysten osaaminen saadaan mukaan,

jonka lisäksi yleinen yhteistyöilmapiiri osapuolien välillä paranee. Osapuolien välisen yhteistyön rooli on ehdottoman tärkeä paikallisten menestyksen kasvattamisessa, sillä yhteisten tavoitteiden asettaminen on tärkeämpää, kuin yksipuolinen kehityksen tavoittelu. Jos toinen mukana oleva osapuoli ei ole valmis yhteistyöhön, menevät myös aktiivisen osapuolen ponnistelut hukkaan. Tämä koskee paikallisten pk-yritysten julkisen hankintakilpailumenestyksen lisäksi kaikkea muutakin kehitystä Imatran kaupungin alueella.

4.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen perusteella muodostettiin kuva Imatran kaupungin julkisista hankinnoista paikallisten pk-yritysten menestysnäkökulmasta. Tämän materiaalin perusteella saatiin myös muodostettua ehdotuksia sille, miten kaupungin julkista hankintaa tulisi kehittää, jotta paikalliset pk-yritykset voisivat menestyä kilpailutuksista paremmin. Tilanne tarjoaa mahdollisuuksia myös jatkotutkimukselle, sillä kehitysehdotusten käytännön toteutusta ja tuloksia olisi mielenkiintoista seurata tarkemmin. Esimerkiksi yrittäjärekisterin kehitysprojektia olisi mielekästä seurata ja tutkia suhteessa Keravan kaupungin käyttämän järjestelmän kokoamiseen, käyttöön ja lopputuloksiin. Tässä vaiheessa kyseinen tutkimus ei kuitenkaan Imatran kontekstissa ole vielä mahdollista, sillä päätöksiä mahdollisista kehitysprojekteista julkiseen hankintaan liittyen ei ole vielä tehty.

Lähdeluettelo

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1. p Tampere, Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., (2015) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1. p. Helsinki, Gaudeamus

van Weele, A.J. (2002) Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, planning and practice. 3 ed. London: International Thomson Business Press: Chapman & Hall

Albano, G. L., Antellini Russo, F., Castaldi, G., & Zampino, R. (2015). Evaluating small businesses' performance in public e-Procurement: Evidence from the Italian government's e-marketplace. *Journal of Small Business Management*, 53, 229–250.

Aschhoff, B., & Sofka, W. (2009). Innovation on demand - Can public procurement drive market success of innovations? *Research Policy*, 38, pp. 1235–1247.

Edler, J. & Luke G. (2007) Public Procurement and innovation—Resurrecting the Demand Side. *Research policy* 36.7 (2007): 949–963

Flynn, A., McKeivitt, D., & Davis, P. (2015). The impact of size on small and medium-sized enterprise public sector tendering. *International Small Business Journal*, 33, pp. 443–461.

Harland, C., Telgen, J., Callender, G., Grimm, R., Patrucco, A. (2019) Implementing Government Policy in Supply Chains: An International Coproduction Study of Public Procurement. *The journal of supply chain management*. 55 (2), pp. 6–25.

Hartmann, R. (2014) Procuring Complex Performance: The Transition Process in Public Infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management* 34.2 pp. 174–194.

Karjalainen, K., & Kemppainen, K. (2008). The involvement of small and medium-sized enterprises in public procurement: Impact of resource perceptions, electronic systems and enterprise size. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14, pp. 230–240.

Kidalov, M. V., & Snider, K. F. (2011). US and European public procurement policies for small and medium-sized enterprises (SME): A comparative perspective. *Business and Politics*, 13, pp. 1–41.

Keränen, O. (2017) Roles for Developing Public–private Partnerships in Centralized Public Procurement. *Industrial marketing management* 62: pp. 199–210.

Loader, K. (2011). Are public sector procurement models and practices hindering small and medium suppliers? *Public Money and Management*, 31, pp. 287–294.

Lee, S. Y., & Klassen, R. D. (2008). Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operations Management*, 17, pp. 573–586.

Lenferink, S., Tillema, T., & Arts, J. (2013). Public–private interaction in contracting: Governance strategies in the competitive dialogue of Dutch infrastructure projects. *Public Administration*, 91, pp. 928–946.

McKevitt, D., & Davis, P. (2015). How to interact, when and with whom? SMEs and public procurement. *Public Money and Management*, 35, pp. 79–86.

Meghana, A., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29, pp. 415–434.

Mulder, M, R Wesselink, and H.Chr.J Bruijstens (2005) Job Profile Research for the Purchasing Profession. *International journal of training and development* 9.3, pp.185–204.

Nakabayashi, J. (2013). Small business set-asides in procurement auctions: An empirical analysis. *Journal of Public Economics*, 100, pp. 28–44.

Stentoft Arlbjørn, J. & Vagn Freytag, P. (2012) Public procurement vs private purchasing. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), pp. 203-220.

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30, pp.181–194.

Cloudia (2020a) Yritystiedot [verkkosivu] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <https://cloudia.com/fi/yritys/>

Cloudia (2020b) Cloudia Kilpailutus [Verkkosivu] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <http://kilpailutustuki.cloudia.fi/fi/support/solutions/articles/6000140822-cloudia-kilpailutus-yleisesittely-2020>

Elinkeinoelämän Keskusliitto (2020a) Pk-Pulssin vuosikatsaus [Verkkosivu] [Viitattu 3.12.2020] Saatavilla: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/pk-pulssin-vuosikatsaus-yritysten-tilanne-romahti-vuosi-2021-vie-pk-sektoria-kohti-investointilamaa/>

Elinkeinoelämän Keskusliitto (2020b) EK:n yrittäjyysbarometrin aluetulokset [Verkkodokumentti] [Viitattu 3.12.2020] Saatavilla: https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Pk-Pulssi-alue tulokset_infografiikka_12_2020.pdf

Hankinnat.fi (2016) Ilmoittaminen [Verkkosivu] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ilmoittaminen/hilma>

Hankinnat.fi (2020) Pienhankinnat [Verkkosivu] [viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/pienhankinnat#Pienhankintarajat%20turvana%20ja%20ohjeistuksena>

Hilma (2020a) Julkiset hankinnat [Verkkosivu] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Hilma (2020b) Tietoa Hilmasta [Verkkosivu] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/info/ukk>

Imatran kaupunki (2020) Tietoa Imatrasta [Verkkosivu] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: <https://www.imatra.fi/tietoa-imatrasta>

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2017) Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397 [Verkkodokumentti] [Viitattu 15.9.2020] Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Kittilän kunta (2018) Pienhankintaohje 2018 [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: http://www.kideve.fi/wpcontent/uploads/Kittila_pienhankintaohje_kvalt_220118_%C2%A711_HYVAKSYTTY.pdf

Kivistö Consulting Oy (2017) Kaupunkikonsernien hankintapotentialiaali [pdf-dokumentti]
[Viitattu 1.12.2020]

Meyer, T. (2011). "E-Procurement," Deutsche Bank Research. [Verkkodokumentti]
[Viitattu 1.12.2020] Saatavilla: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000269867.PDF

OECD (2017). Government at a Glance 2017. Paris: OECD Publishing. [Verkkodokumentti]
[Viitattu 16.10.2020] Saatavilla: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en

PWC (2014) SMEs' access to public procurement markets and aggregation of demand in the EU [Verkkodokumentti] [Viitattu 3.12.2020] Saatavilla: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15459/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Servitium Oy (2020) Julkisten hankintojen kyselytutkimus – kesäkuu 2020 [pdf-dokumentti]
[Viitattu 1.12.2020]

Suomen Yrittäjät (2018) Kuntaraportti Imatra [verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2020]
Saatavilla: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/elpo2018_imatra_etelakarjala.pdf

Suomen Yrittäjät (2020a) Kuntaraportti Imatra [verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2020]
Saatavilla: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/kuntabarometri2020_etelakarjala_imatra.pdf

Suomen Yrittäjät (2020b) Kuntaraportti Kerava [verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2020]
Saatavilla: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/kuntabarometri2020_uusimaa_kerava.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Julkiset hankinnat. [verkkosivu] [Viitattu 1.12.2020]

Saatavilla: <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Valtiovarainministeriö (2010) Valtion hankintakäsikirja 2010. [E-kirja] [Viitattu 1.12.2020]

Saatavilla:

<http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2010/a02ceb72-d9c8-41e2-aed1-5de219b1c433>

World Trade Organization (2014) The Agreement on Government Procurement - 2014.

[Verkkodokumentti]

[Viitattu

1.12.2020]

Saatavilla:

https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/rev-gpr94_01_e.pdf