

Mikkelin kaupungin konserniyhtiöiden välisen yhteistyön kehittäminen

Tommi Kuvaja

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä Kuvaja, Tommi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2018
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Ei
Työn nimi Mikkelin kaupungin konserniyhtiöiden välisen yhteistyön kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Tekniikka ja liikenne, Logistiikka, YAMK		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja Heikki Siira, Mikkelin kaupunki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli Mikkelin kaupungin konserni, tarkemmin keskeiset konserniyhtiöt ja niiden välinen yhteistyö. Tavoitteena oli tutkia, kuinka yhteistyötä voitaisiin kehittää konserniyhtiöiden kesken. Tavoitteena oli myös tutkia kuinka ja minkä tyyppisiä hankintoja konserniyhtiöt voisivat tehdä yhdessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdeyrityksien päättäjiä sekä tekemällä kysely hankintoihin liittyen. Haastattelussa tiedusteltiin kohdeyritysten mielipidettä konsernin nykyisestä yhteistyön tilasta ja mitä kehitettävää yhteistyössä olisi. Haastatteluiden keskustelun avaajana ja pohjana toimi VTT:n Verkoston strateginen kehittäminen-työkirjan pika-testi. Kyselyllä tiedusteltiin kohdeyritysten hankintoihin ja spendiin liittyviä tunnuslukuja. Kyselyn vastaukset kerättiin excel-taulukko-muodossa.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin kaikkien haastatteleminen kohdeyritysten suhtautuvan positiivisesti siihen, jos yhteistyötä olisi nykyistä enemmän konserniyhtiöiden välillä. Myös yhteisesti tehtävät hankinnat ja konsernin yhteinen hankintajärjestelmä olivat kohdeyritysten mielestä positiivinen asia. Hankintoihin liittyvän kyselyn perusteella havaittiin kohdeyritysten hankinnoissa olevan toimittajien ja hankintojen suhteen yhtäläisyyksiä, joita voisi hankkia yhteistyössä.</p> <p>Konsernissa tulisi perustaa osastokohtaisia työryhmiä konserniyhtiöiden jäsenistä, joissa mietittäisiin yhtiöiden kesken, kuinka asioita voisi tehdä yhdessä. Työryhmätyöskentely olisi käskemistä parempi tapa käynnistää yhteistyöhankkeita, koska yhtiöt pystyisivät itse vaikuttamaan mahdolliseen yhteistekemiseen. Konserniin voisi rakentaa oman intran, joka toimisi hyvänä viestintäkanavana yhtiöiden välillä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) konserni, yhteistyö, hankinta,		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kuvaja, Tommi	Type of publication Master's thesis	Date April 2018
		Language of publication: Finish
	Number of pages 60	Permission for web publication: No
Title of publication Development of cooperation between Mikkeli City Group companies		
Degree programme Master of Engineering, Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Sanna Nieminen		
Assigned by Heikki Siira, City of Mikkeli		
<p>Abstract</p> <p>The subject of the study was the Mikkeli City Group, in particular the key Group companies and the cooperation between them. The aim was to investigate how co-operation could be developed between the Group companies. The aim was also to explore how and what types of procurement could be made together by the Group companies.</p> <p>The survey was conducted by interviewing decision makers in the Group companies and by conducting a survey on procurement. During the interview, the opinion of the target companies on the current state of cooperation of the Group was inquired and the cooperation should be developed. The interview discussions were based on the quick test of the VTT Network's Strategic Development Workbook. The questionnaire was used to gather information about the acquisitions and spend of target companies. The responses were collected in excel table format.</p> <p>The study found that all the target companies interviewed had a positive attitude to cooperating more closely with the Group companies. In addition, joint ventures and the Group's common procurement system were seen positively by the target companies. On the basis of the procurement questionnaire, there were similarities between suppliers and acquisitions in target acquisitions that could be obtained in cooperation.</p> <p>The Group should establish department-specific working groups for members of the Group companies to consider how the companies could work together. Group work would be a better way of commencing co-operation projects as companies would be able to influence the potential co-operation directly. The Group could build its own intranet, which would serve as a good communication channel between companies.</p>		
Keywords/tags (subjects) group, co-operation, procurement		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Kuntatalous	7
2.1	Valtio.....	7
2.2	Maakunta	8
2.3	Kunta	9
2.4	Kunnan hallinto ja johtaminen	10
2.5	Konserni, konserniohjaus ja omistajapolitiikka.....	10
2.5.1	Konserni	10
2.5.2	Konserniohjaus ja omistajapolitiikka	11
2.6	Kuntatalouden järjestäminen.....	12
2.7	Kuntatalous maakuntauudistuksen jälkeen	15
2.8	Älykäs julkinen organisaatio	16
3	Lain asettamat reunaehdot.....	21
3.1	Kuntalaki	21
3.2	Hankintalaki	26
4	Verkostot	28
4.1	Verkostoituminen.....	30
4.2	Verkostostrategia ja verkoston strategia	31
4.3	Verkoston riskejä, sidonnaisuus	33
4.4	Liiketoimintaverkostot	33
4.5	Liiketoimintaverkostot tulevaisuudessa.....	34

5	Tutkimusosa	37
5.1	Tutkimuskohde ja tutkimuksen ajankohta	37
5.2	Tutkimuksen tavoite	37
5.3	Tutkimustyyppi	38
5.4	Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston keruu	38
5.5	Kerätyn aineiston kokoaminen yhteen	40
6	Tulokset	41
6.1	Kohdeyritysten spendin analysointi	41
6.2	Kohdeyritysten hankintojen tunnuslukuja	43
6.3	Kohdeyritysten haastattelut	46
7	Johtopäätöksiä	52
7.1	Yhteistyö konsernissa	52
7.1.1	Informaatio	52
7.1.2	Veturi	54
7.2	Hankintayhteistyö	54
8	Pohdinta.....	56
	Lähteet	58
	Liitteet.....	61
	Liite 1. Verkoston pikatesti.....	61
	Liite 2. Pikatestin vastauslomake	70
	Liite 3. Hankintakysely.....	71
	Liite 4. Hankintakyselyn taulukkopohja	74
	Liite 5. Haastatteluiden vastaukset	75

Liite 6.	Pikatestin keskeiset toimenpiteet (salaa).....	77
Liite 7.	Verkoston pikatestin vastaukset (salaa).....	79

Kuviot

Kuvio 1. Maakuntaudistuksen mukainen työnjako valtion, maakunnan ja kunnan kesken. (Maakunta- ja sote-uudistus 2017).....	9
Kuvio 2. Konserniohjaus kuntakonsernissa (Konserniohjaus ja omistajapolitiikka 2017).....	12
Kuvio 3. Kuntien tulojakauma vuonna 2015. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016).....	13
Kuvio 4. Kuntien menojakauma vuonna 2015. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016).....	14
Kuvio 5. Tulojen ja menojen osuudet vuonna 2016. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016)	15
Kuvio 6. Kuntaliiton hahmotelma vuoden 2019 kuntien taloudesta. (Uuden kunnan talous vuonna 2019 - Sote- ja maakuntaudistuksen vaikutuksista 2017)	16
Kuvio 7. Kuntalain suhde muuhun lainsäädäntöön. (Harjula 2015 s. 104).....	22
Kuvio 8. Liiketoiminnan periaatteellisia muotoja. (Nuutinen 2014).....	35
Kuvio 9. Kuvaus tutkimusprosessista.	39
Kuvio 10., kohdeyritysten tunnuslukuja.....	42
Kuvio 11. Kohdeyritysten toimittajien lukumäärä.	44
Kuvio 12. Ostojen kokonaismäärät toimittajan koon mukaan.	45
Kuvio 13. Ostojen keskiarvo per toimittaja.....	45
Kuvio 14. Hankintojen kohdistuminen yli 100 000€ toimittajista mitattuna.....	46
Kuvio 15. Verkoston pikatestin tulokset	48
Kuvio 16. Hahmotelma hankintojen johtamisesta.....	57

Taulukot

Taulukko 1. kohdeyritysten tunnuslukuja.....	6
--	---

1 Johdanto

Maakuntauudistuksen tuomat muutokset ovat tätä työtä tehdessä ollut uutisoinnin ja keskeistelyn aiheena usein. Ottamatta kantaa keskusteluun, maakuntauudistus toteutuessaan vaikuttaa kuntien talouteen merkittävästi. Karkeasti sanottuna noin puolet tuloista ja puolet menoista tuppaa kunnilta pois. Kunnasta riippuen kuntakonsernin osuus kunnan taloudesta tulee olemaan isommassa roolissa maakuntauudistuksen jälkeen. Kuntakonsernin toiminnasta tullaan jatkossa olemaan entistä kiinnostuneempia kunnissa.

Tutkimuksen aihe käsittelee Mikkelin kaupungin omistamien yhtiöiden välisen yhteistyön kehittämistä. Kaupunki omistajana on laatinut Kuntaliiton suosituksen mukaan omistajapoliittiset linjaukset, jotka ovat tarkoitettu ohjeeksi tytär- ja osakkuusyhteisöille yksittäisten päätösten ohjeeksi ja tueksi. Yhteisöjen toimintaan on laadittu myös muitakin ohjeita omistajan taholta, kuten hankintasääntö. Yhteistoiminnassa on havaittu puolin ja toisin, että linjauksissa, ohjeistuksissa ja säännöissä olisi varaa parantaa koko konsernin toimintaa yhteistyön kautta.

Aiheeseen liittyvää tutkimusta on tehty vuonna 2011 Kirsi Ollikaisen YAMK-opinnäytetyössä Mikkelin kaupungin konserniohjauksen kehittäminen. Ollikaisen työn tuloksissa mainitaan konserniohjauksen kehitystarpeesta ja siitä, että konserniohjauksen kehittäminen vaatii yhteistä tahtotilaa ja sitoutumista niin omistajalta kuin tytäryhteisöltä. Tarkastelukulma Ollikaisen työssä on konserniohjauksen puolella. (Ollikainen 2011)

Tämän tutkimuksen tarkastelukulma on tytäryhteisöissä ja siinä, miten tytäryhteisöt pystyisivät tekemään keskenään yhteistyötä saavuttaakseen omistajan asettamia tavoitteita.

Mikkelin kaupunki omistaa osakeyhtiöitä (tytäryhteisöjä), joiden rooli on tuottaa palveluita eri muodoissa kunnalle. Taulukossa 1 on listattu Mikkelin kaupungin tytäryhteisöt ja kaupungin omistusosuus yhtiössä. Liiketoimintayhtiöitä ovat kaupungin energiayhtiö (Etelä-Savon Energia Oy) ja jätehuoltoyhtiö (Metsäsairila Oy). Kiinteistöliiketoimintayhtiöitä ovat Kiinteistökehitys Naistinki Oy, Mikalo Oy, Mikkelin Asumisoikeus Oy, Mikkelin opiskelija-asunnot Oy, Mikkelin Oppilaitoskiinteistöt Oy ja Mikkelin Jäähalli Oy. Palveluyhtiöitä ovat Miksei Oy, Etelä-Savon Koulutus Oy ja Mikkelin Ravirata Oy.

Tytäryhteisöt	Kaupunki	Konserni
Etelä-Savon Energia Oy (konserni)	100,00 %	
Kiinteistökehitys Naistinki Oy	100,00 %	
Metsäsairila Oy	100,00 %	
Mikalo Oy	100,00 %	
Mikkelin Asumisoikeus Oy	100,00 %	
Mikkelin Opiskelija-Asunnot Oy	100,00 %	
Mikkelin Oppilaitoskiinteistöt Oy	100,00 %	
Mikkelin Jäähalli Oy	74,88 %	89,10 % (konserni)
Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy	79,80 %	
Etelä-Savon Koulutus Oy	62,50 %	
Mikkelin Ravirata Oy	52,70 %	
Mikkelin Matkailu Oy (ei toimintaa)	100,00 %	

Taulukko 1. Mikkelin kaupungin tytäryhteisöt

2 Kuntatalous

2.1 Valtio

Montevideon sopimuksen mukaan maan tulee täyttää neljä kriteeriä toimiakseen valtiona. Kriteerit ovat pysyvä väestö, rajattu alue, toimiva hallitus ja kyky solmia suhteita muiden valtioiden kanssa. Valtio voi itse julistautua itsenäiseksi, mutta valtion aseman saavuttamiseksi muiden valtioiden on hyväksyttävä, toisinsanoen tunnustettava, itsenäiseksi valtioksi julistautunut valtio. Valtioksi tunnustaminen voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi kansainvälisen sopimuksen luomista valtioiden kesken tai virallista päätöstä valtion tunnustamisesta. (Valtio käsitteenä 2017)

YK:n (Yhdistyneet Kansakunnat) peruskirjan 4. artiklassa todetaan että ”Yhdistyneiden Kansakuntien jäsenyys on avoin kaikille rauhaa rakastaville valtioille, jotka hyväksyvät tämän peruskirjan sisältämät velvoitukset ja jotka järjestön harkinnan mukaan pystyvät ja ovat halukkaat täyttämään ne.” (FINLEX, Yhdistyneiden Kansakuntien PERUSKIRJA 1956)

Suomen itsenäisyyspäivä on 6. joulukuuta 1917, kun eduskunta hyväksyi itsenäisyysjulistuksen äänin 100-88 ja P.E. Svinhufvudin johtama senaatti antoi itsenäisyysjulistuksen. Historian tulkintojen mukaan Suomen valtio muodostui kuitenkin jo ennen Suomen itsenäistymistä. Venäjä tunnusti suomen itsenäiseksi valtioksi 31. joulukuuta 1917, jonka jälkeen muut maat antoivat tunnustuksia vähitellen. Suomen valtion oli tunnustanut 29 eri valtiota vuoden 1919 loppuun mennessä. Suomi hyväksyttiin 16.12.1920 Kansainliiton jäsenvaltioksi, mikä oli lopullinen vahvistus Suomen valtion itsenäisyydestä. (Valtio käsitteenä 2017)

Valtion perustehtäviä, eli valtiolle välttämättömiä tehtäviä ovat mm. yhteiskunnan suojeleminen ulkoista vihollista vastaan, järjestyksen ylläpito, valtion rajojen vartiointi, perustuslakien ylläpito, valtion talouden ylläpito ja suhteiden ylläpitäminen muiden valtioiden kanssa. Valtio suojaituu ulkoista vihollista vastaan puolustamalla

valtiotaan, hyvin yleisesti valtiolla on oma armeija pitämässä yllä valtion puolustusta. Valtion järjestystä pidetään yllä poliisin ja valtion säätämien lakien voimin. Valtioiden taloutta pidetään yllä keräämällä veroja ja maksuja valtion jäseniltä. (Virta, 2007)

2.2 Maakunta

Suomi on jaettu 19 maakuntaan vuoden 2011 alusta lähtien, Ahvenanmaa mukaan lukien, maakunta taas muodostuu maakuntaan kuuluvista kunnista. Maakunnat on perustettu tiettyjen alueiden kehittämistä, alueiden käytön suunnittelua sekä toiminnallisen ja taloudellisen takoituksenmukaisen toiminnan täyttämiseksi valtioneuvoston päätöksen mukaisesti. Maakunnissa perustetut maakuntien liitot huolehtivat alueensa kuntien edunvalvonnasta. Jokaisen kunnan on oltava alueensa maakunnan liitossa, koska maakunnan liitto on lakisääteinen kuntayhtymä. Alueiden kehittäminen ja maakuntakaavoitus ovat maakunnan liittojen lakisääteisiä päätehtäviä. (Maakuntien liitot 2017)

Suomessa on meneillään maakuntauudistus, jossa perustetaan uudet maakunnat, uudistetaan sosiaali- ja terveyshuollon rakenne, palvelut ja rahoitus. Maakunnille siirtyy maakuntauudistuksen myötä myös uusia tehtäviä. Maakuntauudistuksen on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2020, jonka jälkeen Suomessa on 18 maakuntaa. (Maakunta- ja sote-uudistus 2017)

Suurimpana muutoksena tulevassa maakuntauudistuksessa on sosiaali- ja terveyshuollon, pelastustoimen ja aluekehitystehtävien siirtyminen kunnilta maakunnille. Tehtävänjaon uudistuksessa perustana on selkeyttää työnjakoa valtion, maakunnan ja kunnan välillä. Kuviossa 1 on kuvattu uudistuksessa kaavailtua työnjakoa.

Työnjako kunta-maakunta-valtio



Kuvio 1. Maakuntauudistuksen mukainen työnjako valtion, maakunnan ja kunnan kesken. (Maakunta- ja sote-uudistus 2017)

2.3 Kunta

Kunta on oikeustieteen määritelmän mukaan ”asukkaiden itsehallintoon perustuva paikallistasolla toimiva julkisyhteisö, jolla on oma rajattu alueensa ja väestönsä sekä verotusoikeus. Suomessa on oikeudellisesti vain yhdenlaisia peruskuntia, joita nimitetään kunniksi. Kunta voi käyttää nimitystä kaupunki, jos se katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset.”. (Tieteen termipankki 2017)

Suomessa oli vuonna 2017 yhteensä 311 kuntaa, joista 16 on Ahvenanmaalla. Suomessa on tapahtunut 82 kuntaliitosta vuosien 2005 ja 2015 välisenä aikana. Kuntaliitoksia on tapahtunut kuntauudistusten ja kunta- ja palvelurakennemuutosten myötä hyvin voimakkaasti viimeisen 20 vuoden aikana. (Kuntien lukumäärä ja vireillä olevat muutokset 2017)

”Kunnilla on itsehallinto, josta säädetään perustuslain 121 §:ssä. Sen mukaan Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kuntien hallinnon yleisistä perusteista ja kunnille annettavista tehtävistä säädetään

lailla. Perustuslain mukaan kunnilla on verotusoikeus. Lailla säädetään verovelvollisuuden ja veron määräytymisen perusteista sekä verovelvollisen oikeusturvasta.” (Kuntien itsehallinto 2017)

Kunnan toiminnan ollessa kirjattuna perustuslakiin voidaan todeta, että kunnan asema Suomessa on hyvin vahva. Kunnan toimintaa voidaan kuitenkin täsmentää eduskunnan perustuslakivaliokunnan tulkintojen mukaan lakiesityksistä mitä eduskunta käsittelee, lakiesityksen koskiessa kuntien toimintaa. (Kuntien itsehallinto 2017)

2.4 Kunnan hallinto ja johtaminen

Kunnan ylin toimielin on kunnan valtuusto. Kunnan asukkaat valitsevat neljän vuoden välein pidettävissä kuntavaaleissa kunnan valtuuston jäsenet. Kuntavaalit perustuvat perustuslain 121§, jonka mukaan kunnan hallinto perustuu kunnan asukkaiden itsehallintoon. Valtuusto käyttää kunnan päätösvaltaa sekä määrittää mitä toimielimiä kunnassa on. Valtuusto on vastuussa kunnan taloudesta ja toiminnasta sekä päättää miten toimivalta ja tehtävät jaetaan viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken. Kuntalaki taas määrittelee kunnan pakolliset toimielimet, jotka ovat valtuusto, kunnan hallitus ja sen jaostot, lautakunnat ja niiden jaostot, johtokunnat ja niiden jaostot sekä toimikunnat. Kunnalla voi olla vapaamuotoisia elimiä, jotka valmistelevat tai avustavat tietyissä asioissa, mutta näillä vapaamuotoisilla elimillä ei ole kuitenkaan toimivaltaa tehdä kuntalaisia koskevia päätöksiä. (Kunnan toimielimet ja johtaminen 2016)

2.5 Konserni, konserniohjaus ja omistajapolitiikka

2.5.1 Konserni

”Konserni on kahden tai useamman yrityksen muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa emoyrityksellä yksin tai yhdessä muiden samaan konserniin kuuluvien

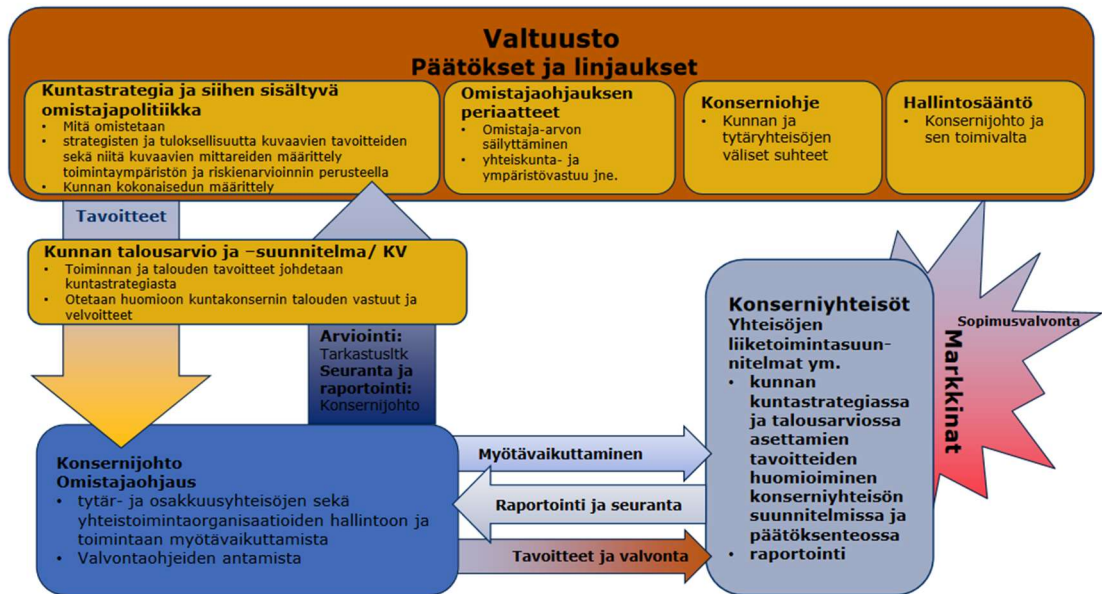
yritysten kanssa on määräysvalta yhdessä tai useammassa tytäryrityksessä.” (Honkamäki 2016 s. 14)

Kirjanpitolain (KPL 1:5) mukaan kirjanpitovelvollisella yhteisöllä, kuten kunnalla, on määräysvalta toiseen yhtiöön, kun se omistaa yli puolet kyseisen yrityksen äänimäärästä, yhteisöllä on oikeus erottaa tai nimittää enemmistö kyseisen yrityksen hallituksesta tai yhteisö käyttää muuten tosiasiallisesti määräysvaltaa kyseisessä yrityksessä. Konsernitilinpäätökseen on yhdistettävä kaikki yhtiöt, joissa määräysvaltaa käytetään, jotta saadaan varmistettua, että ne varat, velat ja vastuut, jotka konsernitilinpäätökseen kuuluvat. On kuitenkin huomioitava, että konserni syntyy vasta silloin, kun kirjanpitovelvollinen käyttää määräysvaltaa. Esimerkiksi yrittäjän suoraan omistamista yhtiöistä ei muodostu konsernia, koska hän on luonnollinen henkilö. Konserni muodostuu vähimmillään kahdesta yrityksestä, ollen taloudellinen kokonaisuus. Konserniin voi kuulua satoja yrityksiä, konserniin kuuluvien yritysten määrää ei ole rajoitettu. (Honkamäki 2016)

Kuntakonsernilla tarkoitetaan kuntaa ja kunnan tytäryhteisöjä sekä muuta omistusta, joissa kunnalla on määräysvalta, kuten kirjanpitolaissa on tarkoitettu. (Konserniohjaus ja omistajapolitiikka 2017)

2.5.2 Konserniohjaus ja omistajapolitiikka

Kuviossa 2 on kuvattu konserniohjauksen periaatetta kunnassa. Kunnan valtuusto päättää ja kunnan konserniohjeesta ja linjaa omistajaohjauksen periaatteita, kunnan hallitus vastaa taas kunnan omistajaohjauksesta. Kuntakonsernissa tapahtuva johtaminen on konsernijohton vastuulla. Konsernijohto vastaa konsernivalvonnan järjestämisestä ja omistajaohjauksen toteutumisesta, kuten kunnan valtuusto on päättänyt. Kunnan hallintosäännössä määrätään mitkä elimet ja viranomaiset kuuluvat konsernijohtoon. (Konserniohjaus ja omistajapolitiikka 2017)



Kuvio 2. Konserniohjaus kuntakonsernissa (Konserniohjaus ja omistajapolitiikka 2017).

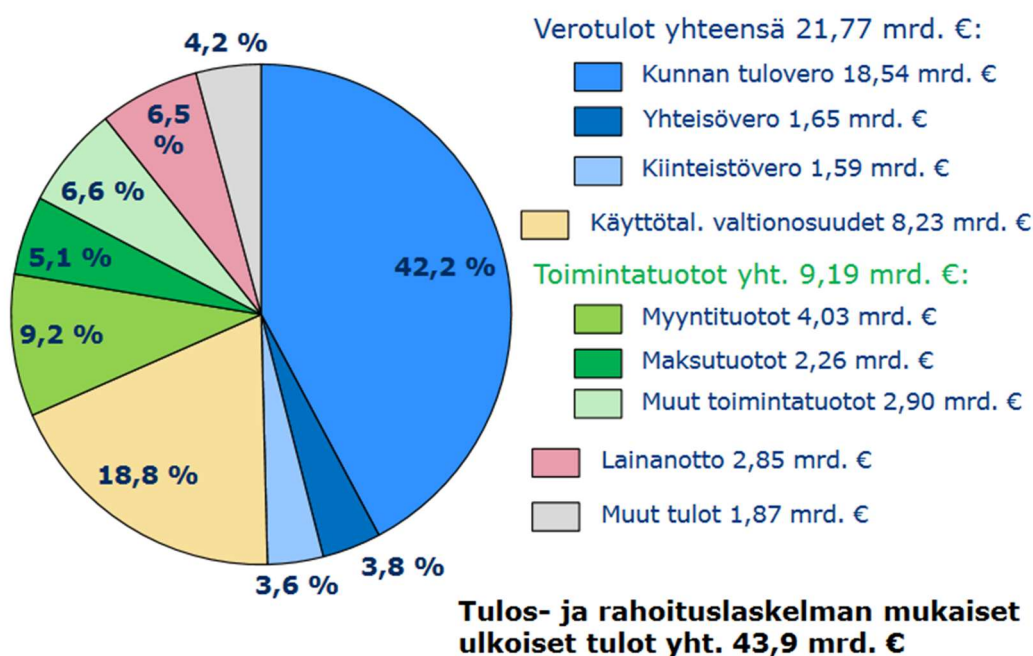
Kunta pyrkii myötävaikuttamaan ja ohjaamaan konsernin toimintaa omistajaohjauksella. Omistajaohjauksen tarkoituksena on huolehtia siitä, että kunnan tytäryhteisöjen toiminta tukee koko konsernin kokonaisuutta. Menettelytavat, joilla omistajaohjausta pyritään toteuttamaan kirjataan kunnan konserniohjeeseen. Omistajapolitiikka määrittelee millä tasolla kunta on mukana omistamiensa yhtiöiden toimintaa ohjaamassa ja mitä kunta tavoittelee omistajuudellaan. Kunnan valtuusto hyväksyy omistajapoliittiset linkauksen osana kuntastrategiaa. (Konserniohjaus ja omistajapolitiikka 2017)

2.6 Kuntatalouden järjestäminen

Yhteiskunnan demokraattisen valtiojärjestyksen mukaan politiikan päätöksentekijöillä on valtuutus kansalaisilta tehdä poliittisia päätöksiä yhteiskunnan varojen käytöstä ja keräämisestä, kuten verotuksesta. Valtio tekee keskeiset talouspoliittiset

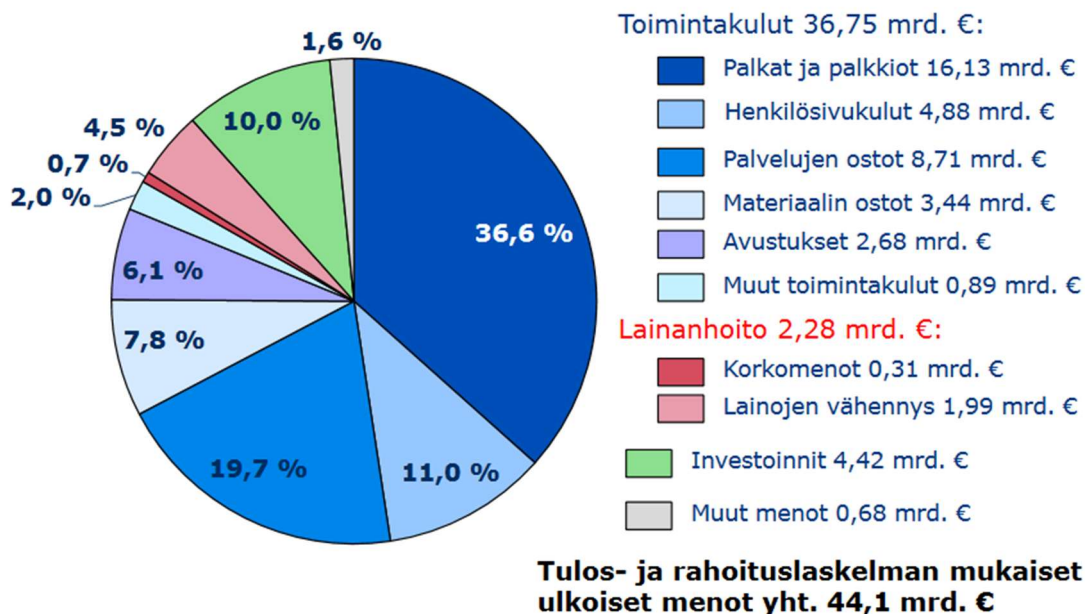
päätökset koko maata koskien, maakunnat ja kunnat tekevät taas alueensa toimivuuden kannalta keskeiset päätökset talouteen liittyen. Valtion verojen ja veronluonteisten maksujen keräämisen määrää mitataan valtion kokonaisveroasteella. Kokonaisverotusaste muodostuu kerättyjen verojen ja kokonaistuotannon suhteesta. Yhdysvalloissa kokonaisverotusaste on 25, Norjassa 42, Suomessa 44 ja Tanskassa 48 prosenttia. Näistä prosenttiluvuista mitattuna esimerkiksi Suomessa on suurempi julkinen sektori, kuin Yhdysvalloissa, valtion kokoon suhteutettuna. (Pohjola 2014 s. 110)

Verotus on suurin yksittäinen tulonlähde kunnille. Vuonna 2015 kuntien ja kuntayhtymien tuloista noin 50 % muodostui kerätyistä veroista. Kuviossa 3 on esitetty jakauma kuntien tulorakenteesta. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016)



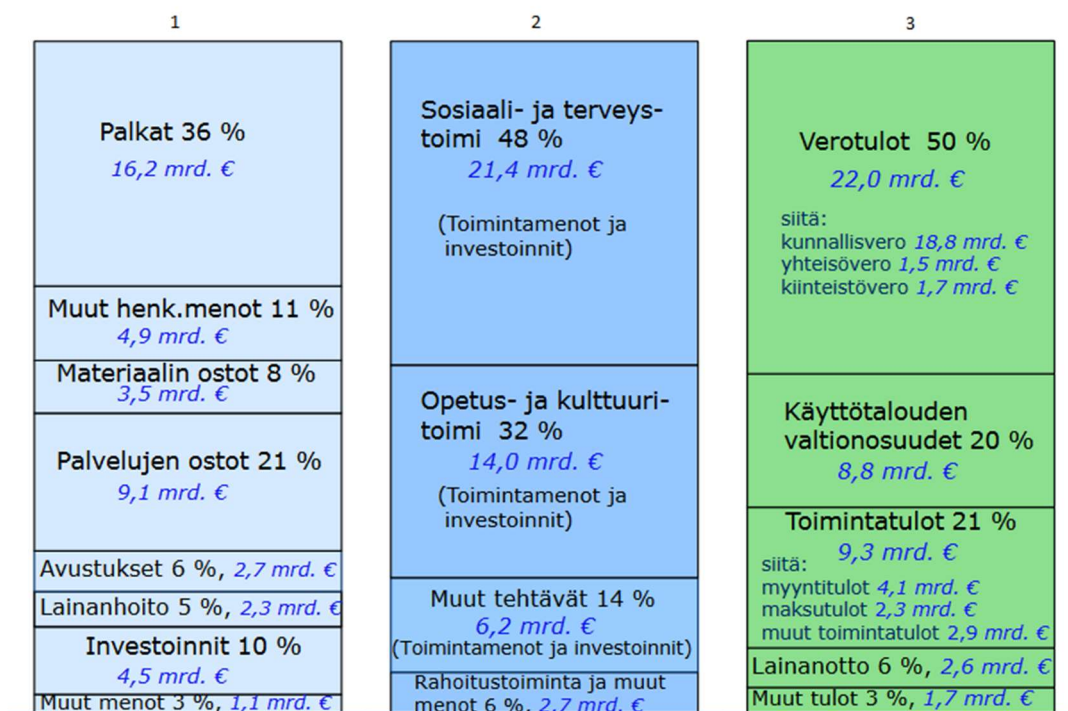
Kuvio 3. Kuntien tulojakauma vuonna 2015. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016)

Kuntien menoista suurimman osan muodostaa palkat ja palkkiot, jotka olivat tilastokeskuksen mukaan noin 37 prosenttia kaikista kuluista vuonna 2015. Kuviossa 4 on esitetty, kuinka kuntien ja kuntayhtymien kulut jakautuivat vuonna 2015. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016)



Kuvio 4. Kuntien menojakauma vuonna 2015. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016)

Tarkemmin kuntien menoja tarkasteltaessa voimme todeta, että sosiaali- ja terveys-toimi vievät melkein puolet kuntien menoista, kuten kuviossa 5 on esitetty. Palkissa yksi on esitetty kuntien menojen osuudet, palkissa kaksi on kuvattu kuinka menot jakautuvat eri toimien kesken. Palkissa kolme on esitetty kuntien tulojen osuudet. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016)

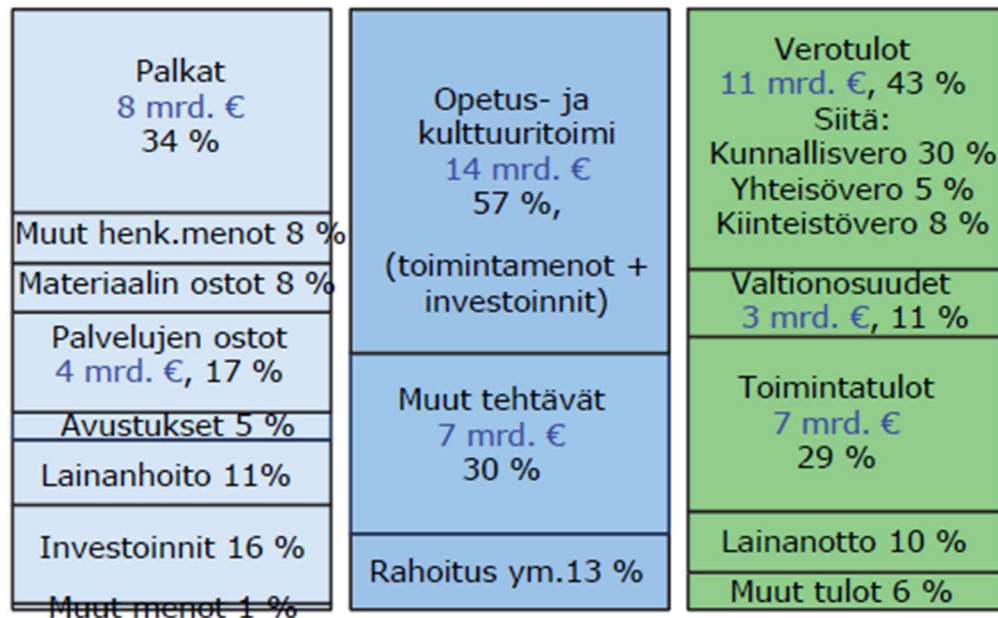


Kuvio 5. Tulojen ja menojen osuudet vuonna 2016. (Laskelma kuntien ja kyntayhtymien menoista 2016)

2.7 Kuntatalous maakuntauudistuksen jälkeen

Kuntaliiton laskelmien mukaan kuntien talous tulee muuttumaan voimakkaasti vuoden 2019 alussa, kun maakuntauudistus astuu voimaan. Laskelmien mukaan reilu puolet kuntien tuloista sekä menoista siirtyvät maakunnille. Yhtenä suurimpana tekijänä talouden muutoksessa on sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastuspalvelun siirtyminen kunnilta maakunnille. Maakuntauudistuksen jälkeen maakunnat vastaavat esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä ja sen taloudesta. Laskelmien mukaan kuntien verotulot vähenevät samassa suhteessa, eli noin puolet nykyisistä verotuloista menevät maakunnille. Myös kuntien saamat valtionosuudet pienenevät huomattavasti. Kuviossa 6 on kuntaliiton alustava laskelma kuntien tulo ja

verorakenteesta maakuntauudistuksen jälkeen. (Uuden kunnan talous vuonna 2019 - Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista 2017)



Kuvio 6. Kuntaliiton hahmotelma vuoden 2019 kuntien taloudesta. (Uuden kunnan talous vuonna 2019 - Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista 2017)

2.8 Älykäs julkinen organisaatio

Organisaatioteoriat ovat muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana jatkuvasti, riippuen aikakauden, tieteen ja aiheeseen liittyvän tutkimuksen kehityksistä. Maailma siis kehittyy ja siinä samalla kehittyy organisaatiot, niiden johtaminen sekä käsitykset organisaatioita koskevista asioista. (Virtanen 2014)

Virtasen ja Stenvallin mukaan vuosien saatossa julkiset organisaatiot ovat samankaltaistuneet monella eri tapaa, joka antaa mahdollisuuden hahmotella käsitystä älykälle julkiselle organisaatiolle (Virtanen 2014). Sydänmaalakka toteaa, että julkiset

organisaatiot ovat samankaltaistuneet, koska organisaatiot ovat oppineet toisiltaan hyviä tai parhaita käytäntöjä. Johtopäätöksenä Sydänmaalakka toteaa että julkiset organisaatiot ovat niin samankaltaisia, että julkiseen organisaatioon voitaisiin kehittää toimiva ihannemalli (Sydänmaanlakka 2015). Ahonen, Husman ja Ikonen toteavat julkisen organisaatioiden kirjon olevan ymmärrettävä, koska jokaisella julkisella organisaatiolla on oma tehtävänsä, joita sääntelevät lait ja asetukset. Asetetut tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia eri organisaatioissa. Ahonen & co toteavat ääripäiksi markkinoilla toimivat liikelaitokset ja yhtiöt joiden toiminta on verrattavissa yritysjohdamiseen sekä valtion tai kunnan budjetin alla toimivat ministeriöt, virastot tai laitokset, jotka toimivat bruttoperiaatteella. (Ahonen 2015)

Yhteenvetona voidaan todeta, että julkiset organisaatiot ovat samankaltaistuneet vuosien saatossa, mutta erinäiset lait ja asetukset sekä organisaation toiminnan tarkoitus vaikuttavat organisaation toimintaan ja johtamiseen.

Virtanen ja kumppanit toteavat älykkään julkisen organisaation sisältävän seitsemän käsitettä, jotta organisaation älykkyyttä voidaan tarkastella ja arvioida. Ensimmäinen käsite on systeemisyyys. Organisaation systeemisyyys muodostuu organisaation eri toiminnallisista osista, jotka kytkeytyvät toisiinsa niin organisaation sisällä kuin organisaation ulkopuolellakin. Erityisesti julkisissa organisaatioissa päätöksentekoprosessiin tulee kiinnittää huomiota. Päätöksentekoprosessissa on tärkeä huomioida, miten prosessi etenee, ketkä päätöksentekoon osallistuvat ja millaisia intressejä edistetään. On myös huomioitava poliittinen ja hallinnollinen ohjelma päätöksentekoprosessissa. Toinen käsite on asiakaslähtöisyys. Julkisilla organisaatioilla on hyvin paljon tehtäviä, jotka ovat kosketuksissa asiakasrajapintaan, kuten mm. sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaminen. Matka asiakaskeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen on askel kohti älykästä organisaatiota, mutta se ei ole matkan päätepiste. Asiakaslähtöisyys on tavoitettavissa älykkäässä julkisessa organisaatiossa. Asiakaslähtöisyyden ollessa sitä, että asiakas pystyy vaikuttamaan saamaansa palveluun, asiakaslähtöisyys on sitä, että asiakas

toteuttaa palvelun yhdessä organisaation kanssa. Kolmas käsite on dynaamisuus. Organisaation dynaamisuus muodostuu sen uudistumis- ja muutoskyvystä. Neljäs käsite on kokonaisvaltainen tila, jolla tarkoitetaan, minkälaisena tilana organisaatio on tapana ajatella. Organisaatio voi olla, muttei välttämättä ole, fyysinen tila kuten rakennus. Kokonaisvaltaisen tilan määrittää kuitenkin se minkälainen tunnelma ja luottamus organisaatiossa vallitsee. Viides käsite on avoimuus. Julkinen organisaatio toimii pääsääntöisesti verovarilla ja noudattaa julkisuuslainsäädäntöä. Julkisia organisaatioita eivät ole esimerkiksi suojelupoliisi tai Puolustusvoimien sotilastiedustelu. Kuudes käsite on kumppanuus. Julkiset organisaatiot toimivat yhteistyössä muiden ympärillä olevien organisaatioiden kanssa. Kumppanuus on olennaista ulkoisen ja sisäisen vetovoiman kannalta älykkäässä organisaatiossa, koska se edistää älykkyyttä monin eri tavoin. Kumppanuus ja yhteistyö ovat erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteisten päämäärien löytämisen taitoja, joilla on merkitystä organisaatioissa. Seitsemäs käsite on päätöksenteko. Päätöksenteossa on kahta systeemiä, systeemissä yksi päätöksen teko toteutetaan nopeasti nopeaa ajattelutapaa käyttäen. Systeemissä yksi on huonona puolena ajattelun automatiikka, joka pahimmillaan omaksuu vanhoja tapoja ja ennakkoluuloja. Systeemi yksi koetaan tehokkaaksi, koska päätökset syntyvät nopeasti, toisaalta taas oppiminen ja uuden kehittäminen eivät tässä systeemissä kehity. Systeemissä kaksi ajattelua alkaa puhtaalta pöydältä jossa pyritään hylkäämään vahat ennakkoluulot ja vakiintuneet ajattelumallit. Huonona puolena systeemissä kaksi on päätöksenteon hitaus, toisaalta taas päätökset ovat tehty tarkempien tietojen ja johtopäätösten valossa kuin systeemissä yksi, joten systeemin kaksi päätökset ovat systeemiä yksi älykkäämpiä. Älykkäässä organisaatiossa on systeemin kaksi mukaisia päätöksenteon elementtejä, kuten vaihtoehtoisen ratkaisun olemassaolon tiedostaminen. (Virtanen 2014 s. 80-90)

Sydänmaanlakka kertoo omassa älykkään julkisen johtamisen viitekehyksessä olevan kymmenen teemaa. Ensimmäinen teema on tavoitteellisen johtamisen merkitykselli-

nen korostaminen. Suorituksen johtamisen prosessi on tärkein johtamisprosessi pyrittäessä hyviin tuloksiin. Julkisella sektorilla on haasteena löytää toimivan, innostavan ja kokonaisvaltaisen suorituksen johtamisen prosessin malli. Pitäisi luoda kulttuuri jatkuvan uudistuksen ympärille. Toinen teema on strategisen johtamisen merkityksen korostaminen. Strategista ajattelua pitäisi kehittää koko organisaatiossa, johon pitäisi ottaa mukaan kaikki organisaation jäsenet. Henkilöstön osallistaminen strategiseen ajatteluun vie aikaa, mutta se myös nopeuttaa strategian toimeenpanoa. Kolmas teema on organisaation kulttuurin ja arvojen merkitys. Organisaatioon on tärkeä rakentaa yhteinen toimintatapa ja kulttuuri, joiden avulla saadaan jokainen työntekijä kokemaan merkitystä työssään. Neljäs teema on tiimien tärkeys ja yhteistyö. Nykyään työtä tehdään tiimeissä, koska asiat ovat niin monimutkaisia, ettei yhdellä ihmisellä ole välttämättä mahdollisuutta ratkaista ongelmia yksin. Virtuaalijohtaminen tiimien ollessa hajallaan tuo omat haasteensa tiimien johtamiseen. Viides teema on ihmisen arvostuksen tärkeys. Työntekijöitä on arvostettava ja työtä on arvostettava. Pitäisi luoda positiivinen kulttuuri jonka perustana on työntekijän arvostus, luottamus ja yksilön kehittäminen. Kuudes teema on innovaatiojohtaminen ja jatkuva uudistuminen. Laatujohtamisen rinnalle tulisi ottaa innovaatiojohtaminen, jotta työntekijät pystyisivät kehittämään innovatiivisia ratkaisuja jatkuvan muutoksen yhteydessä. Perinteisesti julkisessa organisaatiossa olevalle byrokraatikolle muutos ja innovatiivisuus eivät istu, koska muutosvalmius on heikkoa. Haasteena on kyseenalaistaa vanhat toimintatavat, pitäisi siis päästä positiiviseen kierteeseen jatkuvassa uudistumisessa. Seitsemäs teema on johtamisen tilannesidonnaisuus. Eri tilanteissa pitäisi osata johtaa eri tavoilla. Nykyisestä käskä kontrolloi ja korjaa periaatteesta pitäisi johtaminen muuttaa innostumisen innostamisen ja innovoinnin johtamiseen. Kahdeksas teema on itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin merkityksen oivaltaminen. Työntekijöiltä odotetaan itsenäisempää toimintaa, joten myös itsensä johtaminen on nähtävä osana organisaation johtamista. Älykkäässä organisaatiossa osataan tasapainottaa tehokkuutta, uudistusta ja hyvinvointia oikeassa suhteessa, jotta ihminen voisi

hyvin ja jaksaisi panostaa uudistumiseen ja näin ollen toimia tehokkaammin. Yhdeksäs teema on organisaation näkeminen oppivana systeeminä. Usein julkisessa organisaatiossa koneisto on mekaaninen, vaikka dynaamisella koneistolla olisi mahdollisuus selvittää jatkuvissa muutoksissa, julkisesta organisaatiosta on siis tehtävä uudistuva ja ketterä. Kymmenes teema on jaetun ja valmentavan johtamisen hyödyntäminen. Johtaminen liittyy kaikkeen organisaation toiminnassa ollen yhteistoimintaa johon osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. (Sydänmaanlakka 2015 s.52-56)

Ahonen & kumppanit kirjaavat kolme ulottuvuutta tulevaisuuden johtamiseen liittyen. Ensimmäinen ulottuvuus on asiakaspalveluelämyksen johtaminen. Kiristyvässä kilpailutilanteessa ja palvelunostajien tottumusten muutoksien myötä asiakaspalvelun johtamisessa korostuu palvelukokemuksen tai palveluelämyksen parantaminen. Johtamisessa on otettava huomioon henkilöstön hyvinvointi, innostuneisuus ja motivaatio jotka vaikuttavat palveluelämykseen. Toinen ulottuvuus on valmentava johtaminen. Tulevaisuudessa johtajuutta pyritään jakamaan organisaatiossa, jotta henkilöstön toiminta on sujuvaa sekä ammattitaito kasvaa työn ohessa. Kolmas ulottuvuus on itsenäisten työntekijöiden yhteisöllinen johtajuus. Johtamisessa pyritään saamaan irralliset, eripaikoissa, eri aikaan työskentelevät organisaation verkostot toimimaan mahdollisimman hyvin yhteistyössä. (Ahonen 2015 s. 245-247)

Kaikissa teoksissa ilmenee samoja piirteitä tulevaisuuden älykkäästä organisaatiosta. Johtajuutta pyritään jakamaan, yhteistyötä tiivistämään, innovatiivisuutta kehittämään, ihmisiä arvostamaan sekä muutoksen hyväksymistä ja muutoksen positiivista kierrettä. Julkisessa organisaatiossa näiden asioiden toteuttaminen on yhtä mahdollista kuin yksityisellä sektorilla toimivassa organisaatiossa, vaikka lait ja asetukset ohjaavatkin valtaosaa julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa.

Sydänmaalakka toteaa julkisen sektorin sisällä olevien organisaatioiden johtamisessa eroavaisuuksia. Erot voivat muodostua esimerkiksi kunnan ja ministeriön eriävistä

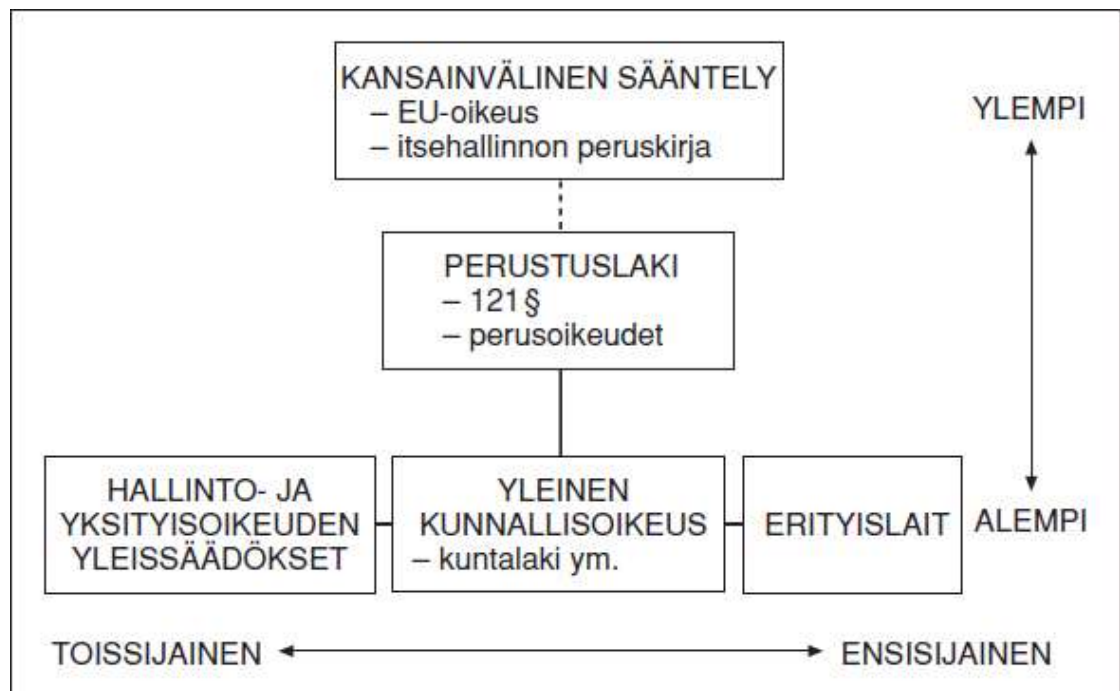
toimintamalleista. Sydänmaalakan mukaan erot yksityisen ja julkisen sektorin johtamisessa eivät kuitenkaan ole suuret, enemmän hänen mielestään organisaatioiden johtamisesta löytyy yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. (Sydänmaanlakka 2015)

3 Lain asettamat reunaehdot

3.1 Kuntalaki

Kuntalain (41072015) tarkoituksena on edistää kunnan taloudellista kestävyyttä sekä suunnitelmallista toimintaa. Kuntalaki luo edellytykset kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle sekä kuntalaisten itsehallintoon. Kuntalakia sovelletaan kunnan toimintaan, kuntakonsernin toimintaan sekä kuntien yhteistoimintaan. Myös kunnan omaan omistukseen, sopimukseen tai rahoittamiseen sovelletaan kuntalakia. Kunnan on tarkoitus edistää alueensa elinvoimaa sekä kuntalaisten hyvinvointia. Kunnan on järjestettävä asukkailleen palvelut niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. (Kuntalaki 410/2015 2015)

Harjulan (2014) mukaan kunnan toiminnassa on otettava huomioon useita muita lakeja ja säännöksiä, kuten kansainvälinen sääntely. Kuviossa 7 Harjula kuvaa kuntalain suhdetta muuhun lainsäädäntöön. Kuntalakia ylemmät lait ovat esimerkiksi perustuslaki. Perustuslakia ylempää sääntelyä on esimerkiksi EU-oikeus, joka on kansainvälistä sääntelyä. Kuntalakia tarkastelleen erityislait, kuten vaalilaki, ovat ensisijaisia lakeja joita noudatetaan. (Harjula 2015 s. 104-107)



Kuvio 7. Kuntalain suhde muuhun lainsäädäntöön. (Harjula 2015 s. 104)

Uudistettu kuntalaki on tullut voimaan toukokuussa 2015, mutta sitä on alettu soveltaa vasta kesäkuun 2017 alusta alkaen. Poimin Kuntalaista pykälät 8, 9, 47, 83, 114 ja 116, jotka koskettavat oleellisesti kuntakonsernia, kunnan yhteistyötä joko konsernin sisällä tai kuntayhtymien kanssa.

”8 § Kunnan järjestämisvastuu

Kunta voi järjestää sille laissa säädetyt tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Lakisääteisessä yhteistoiminnassa järjestämisvastuu on kunnan puolesta toisella kunnalla tai kuntayhtymällä.

Tehtävien hoidosta järjestämisvastuussa oleva kunta tai kuntayhtymä vastaa järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden:

- 1) yhdenvertaisesta saatavuudesta;

- 2) tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä;
- 3) tuottamistavasta;
- 4) tuottamisen valvonnasta;
- 5) viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.

Kunta vastaa tehtäviensä rahoituksesta, vaikka järjestämisvastuu on siirretty toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle.” (Kuntalaki 410/2015 2015)

”9 § Palvelujen tuottaminen

Kunta tai kuntayhtymä voi tuottaa järjestämisvastuulleen kuuluvat palvelut itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen muulta palvelujen tuottajalta. Palvelusetelin käytöstä säädetään erikseen.

Julkisen hallintotehtävän kunta voi kuitenkin antaa muulle kuin viranomaiselle vain, jos siitä erikseen lailla säädetään.

Kunnan tai kuntayhtymän hankkiessa laissa säädettyjä palveluja muulta palvelujen tuottajalta, sillä säilyy 8 §:n 2 momentissa tarkoitettu järjestämisvastuu. Tämän lisäksi palvelujen tuottajan vastuu palveluista määräytyy sen mukaan, mitä tässä laissa tai muualla säädetään, sekä mitä kunta tai kuntayhtymä ja palvelujen tuottaja sopivat.” (Kuntalaki 410/2015 2015)

”46 § Omistajaohjaus

Omistajaohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kunta omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan.

Toimenpiteet voivat liittyä ainakin perustamissopimuksiin, yhtiöjärjestysmääräyksiin, muihin sopimuksiin, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen kuntaa eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä muuhun kunnan määräysvallan käyttöön.” (Kuntalaki 410/2015 2015)

”47 § Kunnan tytäryhteisöjen toiminta ja konserniohje

Omistajaohjauksella on huolehdittava siitä, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon kuntakonsernin kokonaisuus.

Kunnan tytäryhteisön hallituksen kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus.

Konserniohjetta sovelletaan kunnan tytäryhteisöjen sekä soveltuvin osin osakkuusyhteisöjen omistajaohjaukseen.

Konserniohjeessa annetaan tarpeelliset määräykset ainakin:

- 1) kuntakonsernin talouden ja investointien suunnittelusta ja ohjauksesta;
- 2) konsernivalvonnan ja raportoinnin sekä riskienhallinnan järjestämisestä;
- 3) tiedottamisesta ja kunnan luottamushenkilöiden tietojensaantioikeuden turvaamisesta;
- 4) velvollisuudesta hankkia kunnan kanta asiaan ennen päätöksentekoa;
- 5) konsernin sisäisistä palveluista;
- 6) kunnan tytäryhteisöjen hallitusten kokoonpanosta ja nimittämisestä;
- 7) kunnan tytäryhteisöjen hyvästä hallinto- ja johtamistavasta.” (Kuntalaki 410/2015 2015)

”83 § Tietojensaantioikeus

Luottamushenkilöllä on oikeus saada kunnan viranomaisilta tietoja, joita hän toimeensa pitää tarpeellisina ja jotka viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 6 ja 7 §:n mukaan eivät ole vielä julkisia, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu.

Luottamushenkilöllä on oikeus saada kunnan konsernijohtolta konsernijohtoon hallussa olevia kunnan tytäryhteisöjen toimintaa koskevia tietoja, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu.” Kunnan luottamushenkilöillä ei ole oikeutta saada tietoja suoraan kuntakonserniin kuuluvalta tytäryhteisöltä, koska kuntalain mukaan ne eivät ole kunnan viranomaisia. (Kuntalaki 410/2015 2015)

”114 § Konsernitilinpäätös

Kunnan, joka tytäryhteisöineen muodostaa kuntakonsernin, tulee laatia ja sisällyttää tilinpäätökseensä konsernitilinpäätös. Konsernitilinpäätös tulee laatia samalta päivältä kuin kunnan tilinpäätös.

Konsernitilinpäätös laaditaan konserniyhteisöjen taseiden ja tuloslaskelmien sekä niiden liitetietojen yhdistelmänä. Konsernitilinpäätökseen sisällytetään lisäksi konsernin rahoituslaskelma, jossa annetaan selvitys kuntakonsernin varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana.

Kuntayhtymän tilinpäätös yhdistellään jäsenkunnan konsernitilinpäätökseen. Kunnan, jolla ei ole tytäryhteisöjä, mutta joka on jäsen kuntayhtymässä tai liikelaitoskuntayhtymässä, tulee sisällyttää tilinpäätökseensä konsernitilinpäätöstä vastaavat tiedot.” (Kuntalaki 410/2015 2015)

”116 § Tytäryhteisön ja kuntayhtymän tiedonantovelvollisuus

Kunnan tytäryhteisön ja kuntayhtymän on annettava kunnanhallitukselle kuntakonsernin taloudellisen aseman arvioimiseen ja sen toiminnan tuloksen laskemiseen tarvittavat tiedot.” (Kuntalaki 410/2015 2015)

3.2 Hankintalaki

Hankintalain (1397/2016) tarkoituksena on saattaa hankintayksiköiden hankinnat ja käyttöoikeussopimukset julkisesti kilpailutettavaksi. Hankintalain 5 § mukaan hankintayksiköitä ovat mm. valtio, valtion liikelaitokset, kunta ja julkisoikeudelliset yhteisöt. Hankintalain tavoitteena on turvata yritysten sekä muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroitaan tai palveluitaan julkisissa tarjouskilpailuissa. Tavoitteena on myös tehostaa julkisten varojen käyttöä sekä edistää laadukkaiden, kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen tekemistä. Hankintayksikön on huomioitava riittävä avoimuus ja syrjimättömyys hankintoja tehdessään. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 2016)

Määttä & Voutilainen toteavat hankintalain pohjautuvan vahvasti EU:n hankintadirektiiviin, valvontadirektiiviin, oikeussuojadirektiiviin ja käyttöoikeussopimusdirektiiviin, joten hankintalakia tukittaessa EU-oikeus nousee relevanttiin asemaan. (Määttä 2017 s.76)

Hankintalaissa säädetään hankintayksiköiden yhteisistä hankinnoista 21 § seuraavaa: ”Hankintayksiköt voivat sopia yksittäisen hankinnan toteuttamisesta yhdessä. Hankintaan osallistuvat hankintayksiköt vastaavat yhdessä tämän lain säännösten noudattamisesta, jos hankinta toteutetaan kokonaisuudessaan kaikkien hankintaan osallistuvien hankintayksiköiden nimissä ja niiden puolesta. Tätä yhteisvastuuta sovelletaan myös tilanteissa, joissa yksi osallistuvista hankintayksiköistä toteuttaa hankintamenettelyn omasta ja osallistuvien hankintayksiköiden puolesta. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 2016)

Jos hankintamenettelyä ei toteuteta kaikkien osallistuvien hankintayksiköiden nimissä ja puolesta, osallistuvat hankintayksiköt vastaavat yhdessä tämän lain säännösten noudattamisesta siltä osin kuin ne ovat toteuttaneet hankintamenettelyn vaiheet yhdessä. Osallistuva hankintayksikkö on yksin vastuussa tämän lain säännösten noudattamisesta niiden vaiheiden osalta, jotka se toteuttaa omissa nimissään ja omasta

puolestaan.” (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 2016)

Hankintalain 25 § mukaan kansalliset kynnysarvot ilman arvonlisäveroa laskettuna ovat:

- ”1) 60 000 euroa tavarahankinnoissa, palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa, jollei 3—4 kohdassa toisin säädetä;
- 2) 150 000 euroa rakennusurakoissa;
- 3) 400 000 euroa liitteen E 1—4 kohdassa tarkoitettuja sosiaali- ja terveyspalveluja koskevissa hankinnoissa;
- 4) 300 000 euroa liitteen E 5—15 kohdassa tarkoitettuja muita erityisiä palveluja koskevissa hankinnoissa;
- 5) 500 000 euroa käyttöoikeussopimuksissa.” (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 2016)

Hankintalain 26 § mukaan EU-kynnysarvot ilman arvonlisäveroa laskettuna ovat:

- ”1) 134 000 euroa valtion keskushallintoviranomaisten tavarahankinnoissa, palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa; puolustuksen alalla toimivien hankintayksiköiden tekemien tavarahankintasopimusten osalta kynnysarvo koskee ainoastaan hankintadirektiivin liitteessä III tarkoitettuja tuotteita koskevia sopimuksia.
- 2) 207 000 euroa muiden kuin 1 kohdassa tarkoitettujen hankintayksiköiden tavarahankinnoissa, palveluhankinnoissa ja suunnittelukilpailuissa; tätä kynnysarvoa sovelletaan myös puolustuksen alalla toimivien keskushallintoviranomaisten tekemiin tavarahankintasopimuksiin, jos niiden kohteena on muita kuin hankintadirektiivin liitteessä III tarkoitettuja tuotteita.
- 3) 5 186 000 euroa rakennusurakoissa.” (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 2016)

Mikäli hankinnan ennakoitu arvo ylittää EU-kynnysarvon on hankintaa koskeva ilmoitus asetettava saataville, hankintamenettelystä riippumatta, EU-alueelle. Käytännössä EU-hankinnasta ilmoitetaan sähköisessä ilmoituskanavassa HILMAssa, josta ilmoitukset siirretään eteenpäin EU:n virallisiin ilmoituskanaviin. (Hankinnat.fi 2017)

Mikäli hankinnan ennakoitu arvo alittaa EU-kynnysarvon, mutta ylittää kansallisen kynnysarvon tulee hankinnasta ilmoittaa julkisesti suomessa. Kansallinen hankintailmoitus ilmoitetaan työ-ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä hankintailmoitus kanavassa HILMAssa. (HILMA 2017)

Mikäli hankinnan ennakoitu arvo alittaa kansallisen kynnysarvon, niin hankinnassa ei sovelleta silloin hankintalakia, joten ko. lain mukaan hankintaa ei tarvitse kilpailuttaa. Kansallisen kynnysarvon alittavaa hankintaa kutsutaan pienhankinnaksi. Pienhankinnoista on pääsääntöisesti aina sääntö, käsikirja tai ohje, joka on luotu hankintayksiköjä varten. Esimerkiksi valtion hankintakäsikirjasta löytyy ohje valtion pienhankintoja koskien. Julkisissa pienhankinnoissa noudatetaan pääsääntöisesti hankintalain henkeä, kuten syrjimätöntä ja tasapuolista kohtelua, avoimuutta ja hyvän hallinnon periaatteita. (Valtion hankintakäsikirja osa 2 2017)

4 Verkostot

Hakasen, Heinosen ja Sipilän mukaan erinäisiä verkostoja on ollut olemassa niin kauan kuin ihmisiäkin. Historiassa tunnetaan monta verkostomaista liittoa, kuten esimerkiksi Jeesuksen lähipiiriin muodostuneen 12 opetuslapsen verkosto, jonka vaikutukset ovat nykyäänkin vielä koettavissa. Sotilaalliset liitot ovat muodostaneet verkostoja. Aisopos on kiteyttänyt verkoston ydinajatuksen: ”Parempi ruveta ystäviksi, kuin joutua korppikotkien ruoaksi”. Lähempää nykyaikaa tarkasteltuna esimerkiksi

Euroopan unioni on hyvä esimerkki modernista verkostosta. (Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007)

Hakanen & kumppanit toteavat yhteistyön ja voimien yhdistämisen olevan välttämättömyyttä nykyään. yhteistyöhakuisuus on paikallinen sekä maailmanlaajuinen trendi. Vaikka johonkin verkostoon lähtisi mukaan ja joutuisi hieman yhteisen hyvän eteen ponnistelemaan, antaa verkosto kuitenkin enemmän hyvää takaisin kuin yksin toimimissa. Näkemys yhteisestä hyödystä ja yhteisestä paremmasta huomisesta on yhteistyön merkittävin voima. Johtajuus ja sen onnistumine on yhteistyön hallittavuuden kannalta tärkeää. Verkostossa olevaa johtajaa kutsutaan veturiksi, esimerkiksi yritysverkostossa oleva veturiyritys johtaa muuta verkostoa kohti yhteistä tavoitetta ja päämäärää. Tärkeämpi ja vaikeampi asia verkoston päämäärän saavuttamiseen on saada verkostossa olevat ihmiset ja päättäjät tekemään aitoa yhteistyötä yhteisen hyvän eteen. Väkisin yhteistyötä ei synny, tai ainakaan tuloksellista yhteistyötä. (Hakanen 2007)

Vesalaisen mukaan verkosto muodostuu organisaatioiden välisistä suhteista, eli kumppanuuksista ja alliansseista. Verkostojen organisoitumismuodot ovat monimuotoisia, joten organisoituminen voi perustua esimerkiksi suhdespesifeihin investointeihin, yhteisen oppimisen käytäntöihin sekä tiedonjakoon, suhteiden hallintaan tai osapuolten toisiaan täydentävyyteen. Verkostoon kuuluvilla yrityksillä on verkoston ulkopuolisiin yrityksiin nähden kilpailukykyisempi asema edellä mainittujen organisoitumismuotojen onnistuttua. (Vesalainen 2013)

Vesalainen arvioi verkostoja laajemmalla tasolla ajateltuna kahden eri organisoitumismallin mukaan, jotka ovat markkinamekanismi ja vertikaalisesti integroitunut liiketoiminta. Arvojärjestelmän markkinamekanismissa yritykset ovat yhteydessä toisiinsa markkinoiden takia. Vaikuttavaa yhteyttä yrityksillä, jotka ovat arvojärjestelmän alku- ja loppupäässä, ei usein ole ollenkaan. Esimerkiksi raaka-aineen tuottajilla, kuten kaivostuotannolla, ei ole yhteistyötä lentokoneessa olevaan matkustajaan, eli arvojärjestelmän loppukäyttäjään. Vertikaalisesti integroitunut liiketoimintaa ojaa

yksi ja sama yritys koko arvojärjestelmän läpi, tai ainakin hallitsee siitä suurinta osaa. Vertikaalisesti integroituneesta järjestelmästä puuttuu kilpailu ja yrittäjäyys, koska sama yritys tekee kaiken itse, tällöin ylin johto ohjaa koko järjestelmää. Tässä on riskinä se, että arvo ei välttämättä kehity nopeasti. Kilpailun puuttumisen takia seurauksia ovat tehottomuus ja kehityksen hiipuminen. Markkinamekanismissa kilpailua on paljonkin, Vesalan mukaan liikaakin. Ylikilpailuttaminen heikentää lopputuotteen laatua, tämä näkyy erityisesti rakennusalalla heikkona rakennustuotantona. Ylikilpailuttaminen lisää myös liiketoiminnan vaihdantakustannuksia, kun toimittajia vaihdetaan jatkuvasti ja tarjouspyyntöihin käytetty aika pitenee. (Vesalainen 2013)

Yksittäisen työntekijän verkosto koostuu mm. asiakas-, kollega- ja toimittajakontakteista. On huomioitava myös suorien ja epäsuorien kontaktien vaikutteet liiketoimintaan. Esimerkiksi asiakaskontakti voi kertoa kollegalleen saavan omalta toimittajakontaktiltaan hyvää palvelua, jolloin toimittajan potentiaalinen epäsuorasta kontaktista voi tulla uusi asiakaskontakti. (Scrimgeour 2017)

Verkostot ovat hyvin laaja käsite. Verkoston koosta riippumatta verkostossa on aina jonkinasteista yhteistyötä tai arvoon liittyvää yhteneväisyyttä. Verkostossa oleva johto, eli ihmiset, tekevät verkostoa koskevia päätöksiä. Nykyään yrityksillä on paremmat mahdollisuudet onnistua markkinoilla, jos yritys on valinnut verkostonsa oikein, tai tekee oikeanlaista yhteistyötä. Yhteistyö vaatii yleensä panostusta yhteisen hyvän eteen, jotta yritys saavuttaisi etulyöntiaseman markkinoilla. Yrityksien olisi otettava strategisessa ajattelussaan huomioon verkoston strategia, jotta arvoa tuottava yritys saisi maksimaalisen hyödyn markkinoilla.

4.1 Verkostoituminen

Hakanen & kumppanit määrittelevät verkostoitumisen seuraavasti: ”Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen, ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi”. Verkostoitunut toiminta on luonteeltaan tavoitteel-

lista ja säännöllistä yhteistyötä. Vuorovaikutteisuus ja luottamus ovat yhteistoiminnan edellytyksiä, on tärkeää, että yhteistyössä olevat yritykset tiedostavat yhteisen päämäärän ja yhteistyön sisällön yhtäläisesti. Oppiminen toisiltaan tulevien päämäärien saavuttamiseksi kehittää strategista kumppanuutta. (Hakanen 2007 s.44-45)

Verkostot ja verkostoituminen muuttuvat jatkuvasti markkinatilanteen, teknologioiden ja suhdanteiden muuttuessa. Joitakin verkostotyyppisiä ja verkostoitumisen muotoja poistuu muutoksen myötä pois käytöstä ja uusia malleja tulee tilalle. Verkostotyyppisiä ja kuvauksia on monenlaisia. Niillä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään paremmin verkoston toimintaa. Yksiulotteisen tyypittelyn perusteella kuvataan yrityksien kahdenvälistä riippuvuutta toisistaan, jossa liiketoimintasuhteen välille muodostuvalle yhteistyölle syntyy verkostotalous. Tätä suhdetta ei luonnehdita puhtaasti markkinaehtoiseksi, vaan sitä kutsutaan verkostomaiseksi suhteeksi. Kaksiulotteisessa tyypittelyssä otetaan huomioon organisatorinen, eli miten yhteistyö on organissoitu yritysten välillä, näkökulma ja liiketoiminnallinen, eli mitä hyötyä ja kuinka laaja-alaista yhteistoiminta on, näkökulma. Näiden kahden ulottuvuuden kuvaamisella pystytään hahmottamaan organisaatioiden verkostoitumissyvyyttä. Verkostoitumisen syvyydellä tarkoitetaan, kuinka verkostomaista liiketoiminta on. Kolmiulotteinen tyypittely ottaa huomioon yrityksen verkostostrategian, henkilöiden väliset suhteet, eli sosiopsykologinen näkökulma, sekä verkoston johtamisen ja organisoitumisen. (Hakanen 2007 s.52-55)

4.2 Verkostostrategia ja verkoston strategia

Verkostot eivät aina välttämättä onnistu. Hakasen mukaan tutkimuksia verkostoista tehneet tahot ovat jopa todenneet, että jopa yli puolet verkostosuhteista ovat epäonnistuneita. Ongelmia kohdatessa yritykset alkavat epäillä verkoston toimivuutta tai panevat merkille tasapuolisuuden. Yritykset kokevat onnistumisen tai epäonnistumi-

sen myös jokainen eri tavallaan, joten rakoilua verkostossa ilmenee, vaikka suurimmalla osalla verkostossa olevilla menisi hyvin. Yritys voi lähteä valmiiksi suunniteltuun verkostoon mukaan, koska ei uskalla jäädä pois. Tämä lähtökohta ei kuitenkaan luo kestäväää perustaa verkostosuhteen onnistumiselle. Yrityksen on pohdittava ensin oma verkostostrategia, jonka jälkeen yrityksen on mietittävä missä verkostoissa oma pitkän tähtäimen tavoite toteutuu parhaiten. (Hakanen 2007, s.103)

Yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan yrityksen omaa strategiaa siitä mihin ulkopuolisiin yrityksiin kannattaa tukeutua ja minkälaista yhteistyötä kannattaa tehdä, jotta yrityksen oma pitkän tähtäimen suunnitelma toteutuu mahdollisimman hyvin. Verkostostrategiassa olisi hyvä myös selvittää miten muiden toimijoiden verkostostrategia soveltuu oman organisaation strategioihin. Verkostostrategian ei tarvitse olla laaja selvitys yritystä ympäröivistä toimijoista ja niiden strategioista, mutta yrityksen on hyvä kuitenkin hahmotella periaatteet ja tavoitteet jonkin yksittäisen yhteistyökumppanuuden tai verkostoon liittymistä varten. (Hakanen 2007, s.104)

Verkoston strategialla tarkoitetaan tietyn verkostoon kuuluvien yritysten omaa yhteistä strategiaa. Tässä verkostosuhdetta tarkastellaan koko verkoston yhteistyön näkökulmasta. Erityisesti verkoston strategiassa vertailukohteena on toisen, kilpailevan verkoston toimintatapa, eli verrataan verkostoja keskenään, eikä yksittäisiä verkostoon kuuluvia yrityksiä. Jokaisella verkostoon kuuluvalla yrityksellä on erilainen suhde verkostoon. Mitä strategisempi yritysten välinen kumppanuus on tai suhde verkostoon, niin sitä enemmän osapuolet tarvitsevat yhteisiä linjauksia ja yhteistä strategiatyötä. Suhteen suuruutta kumppanuuteen tai verkostoon voi arvioida esimerkiksi suhteen taloudellisella merkityksellä, osaamisen ja resurssien merkityksellä, suhteen liittyvillä riskeillä, kasvu- ja kehittymismahdollisuuksilla sekä osapuolten korvattavuudella. (Hakanen 2007, s.192)

4.3 Verkoston riskejä, sidonnaisuus

Saarilehto toteaa sopimusverkoston syntyvän silloin, kun sidos yritysten välillä on sopimus. Sopimukset tehdään yleensä kahdenvälisinä, joten sopijaosapuoliin kohdistuva sidonnaisuus ei ratkaisen verkostossa olevia ongelmia, koska sopimus ei kosketa koko verkostoa ja sen yhteistä päämäärää. Sopimus pitäisi saada aikaiseksi kaikkien verkostossa toimivien yritysten kanssa niin, että kaikille sopijaosapuolille asetettaisiin samat ehdot yhteisen päämäärän toteuttamiseksi. On kuitenkin huomioitava, että sopimukset ovat vain sopimuksia, yrityksen ajaessa omia etujaan voi käydä niin, että sopimuksen rikkomisella saattaa olla tietyille yritykselle suurempi hyöty, kuin noudattaa sopimusta. Sopimuksella ei siis ole suurta voimaa verkostoon sidonnaisuudessa. Sopimuksien luominen verkon kasvaessa tulee hyvin hankalaksi. (Saarilehto 2013, s.138)

Laitinen toteaa brändillä olevan vaikutusta verkostoon. Vahvoja brändejä seuraavat kuluttajat, brändi tuottaa siis lisäarvoa kuluttajille. Musta t-paita, musta t-paita vaatemerkin logolla. Joillekin se on vain t-paita, joillekin enemmän kuin t-paita. Tässä tapauksessa vaatemerkin verkosto hyötyy vahvasta brändistä. Brändin ympärille muodostuneessa verkossa on myös riskinsä. Vaatemerkin yhdistäminen lapsityövoimaan ja sitä kautta kohdistuviin boikotteihin ja myynnin alenemiseen vaikuttavat myös koko vaatemerkin verkostoon. Yritysten on muistettava ottaa huomioon kaikki mahdolliset riskit verkostoon liittyessään. (Laitinen 2012)

4.4 Liiketoimintaverkostot

Vesalaisen ja Valkokarin mukaan nykyiset liiketoimintaverkostot muodostuvat useista verkostomalleista. Liiketoimintaverkoston rinnakkaiset verkostot ja niiden monimuotoisuus tuovat haasteita verkoston hallittavuudessa. Yritysten onkin huomioitava verkostoitua omien tavoitteiden toteutuminen ja ymmärrys omasta asemastaan verkostossa. Nykypäivänä voisi kuvitella, että verkostoituminen on helppoa

kasvavan kytkeytymisen, digitalisaation ja globaalin verkostoitumisen takia, mutta näin ei ole. Verkostoitumisen muodot lisääntyvät jatkuvasti ja muuttuvat nopeampaa tahtia, joten yritysten on yhä vaikeampi löytää oikea hetki ja tapa verkostoitua, jotta verkostoitumisen liiketoimintahyötyjä saataisiin hyödynnettyä. (Vesalainen ja Valko-kari 2014)

4.5 Liiketoimintaverkostot tulevaisuudessa

Nuutinen hahmottelee tulevaisuuden liiketoimintaverkostojen verkottumista parvi-verkostojen muodostumisella arvontuoton ympärille. Mitä nopeammin parvi muodostuu tarpeen ympärille, sitä paremmin parveutuvat yritykset pystyvät edistämään liiketoimintaansa. Parveutumisessa korostuu toimijoiden keskinäiset yhteydet ja intressit, joka mahdollistaa toimijoita pääsemään tavoitteisiinsa. Tällainen parviverkosto muodostuu vuorovaikutuksen ansiosta. Vuorovaikutus parviverkostossa pitää verkoston myös toimivana. (Nuutinen 2014)

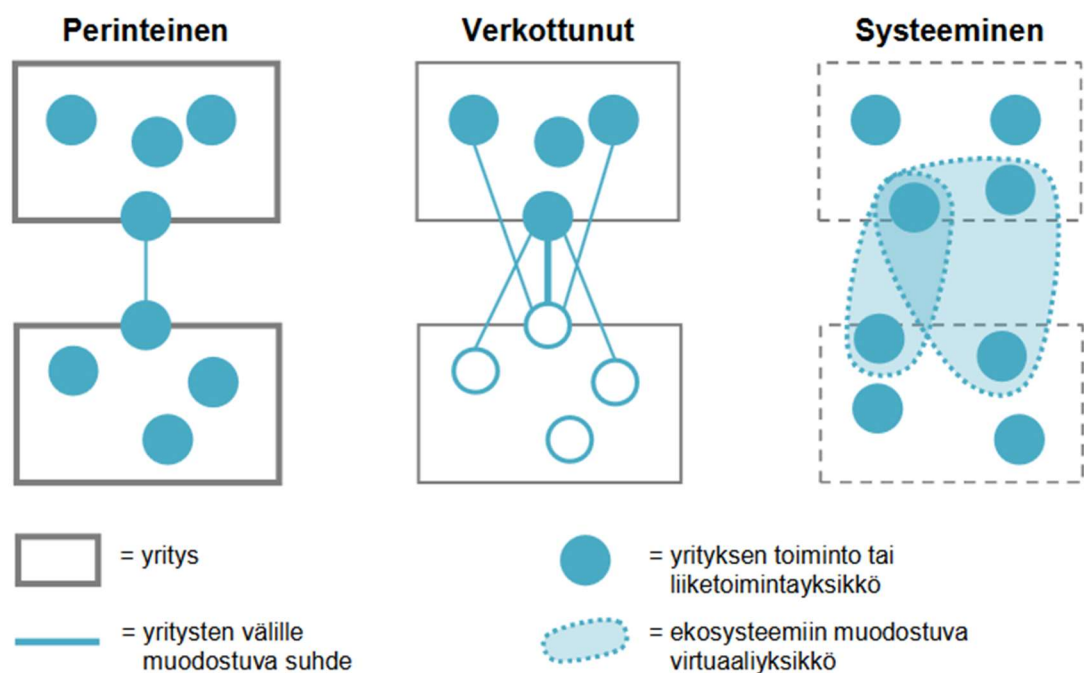
Yksilön näkökulma parviverkostoissa

Yksilön näkökulmasta verkottuminen on nykypäivänä helppoa. Erilaiset sosiaalisen median kanavat ovat tehneet verkostoitumisesta ja verkostossa olemisesta helppoa. Työelämää ja liiketoimintaa ajatellen Nuutinen korostaa yksilön vuorovaikutustaitojen ja muuttuvaan tilanteeseen sopeutumisen tärkeyttä dynaamisissa liiketoimintaverkoissa. Nopeammin muuttuvissa verkostoissa myös riittävän luottamuksen ja yhteisymmärryksenkin on muodostuttava nopeasti, jotta tarvittavat tavoitteet osataan tuoda esille yritysten välillä. Empatia ja muu emotionaalinen herkkyys, sekä niiden hyödyntäminen vuorovaikutustilanteissa nopeuttaa luottamuksen rakentumista yksilöiden välille. Vahvan identiteetin omaava henkilö pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan verkostojen luomisessa. Selkeän ja realistisen käsityksen esille tuominen, kyky sietää epävarmoja tilanteita ja tietynlainen herkkyys sekä läsnäolo niin tilanteissa

kuin johtamisessakin ovat tulevaisuuden verkostoitumisessa ammattilaisen merk-
kejä. (Nuutinen 2014)

Yrityksen näkökulma parviverkostoissa

Nuutinen hahmottelee tulevaisuuden liiketoimintaverkostoissa yrityksen verkostoitu-
mismallien muuttuvan nopeaan tahtiin. Kuviossa 8 on kuvailtu liiketoimintamuotoja.
Perinteinen liiketoimintamuoto kuvastaa selkeitä rajoja kohdeyritysten välillä. Yhteis-
työmuoto on perinteisessä mallissa yleensä tilaaja-toimittaja suhde. Verkottuneessa
mallissa liiketoiminta on yhteistoiminnallista. Yritysten välinen kumppanuus on
pidenpiaikaista. Verkottuneessa mallissa yritykset tekevät tiiviimpää yhteistyötä, osa
toiminnoista voi olla sopeutettuja kumppaniyritysten kesken. Systeemisessä mallissa
yritysten rajapinnat menevät ristiin, joka edistää prosessien systemaattista optimoin-
tia, eli osaoptimointia. (Nuutinen 2014)



Kuvio 8. Liiketoiminnan periaatteellisia muotoja. (Nuutinen 2014)

Vaikka kuviossa 8 esitetyt liiketoiminnan rajoja kuvaavat muodot näyttävät selkeiltä eivät ne ole välttämättä yksinkertaisia, tai helppoja hallita. Yritysten välille muodostuvat parviverkostot muotoutuvat ja elävät itsestään eri yritysten tavoitteiden mukaan. Nuutinen toteaa verkostojen muotoutumiseen ja itseohjautuvuuteen liittyen, että yritys ei ole keskeinen toimija liiketoiminnan kannalta, vaan nopeasti muodostuvat ja hajoavat parviverkostot näyttävät suurempaa osaa arvon muodostamisessa ja tiedon jaossa. Parviverkosto antaa yrityksille mahdollisuuden lentää toisiinsa kiinni. (Nuutinen 2014)

Parviverkoston näkökulma liiketoiminnassa

Lähtökohtaisesti parviverkoston tarkoitus on saada aikaan liiketoimintaa. Yritykset koettavat hakea yhdessä toimimisesta liiketoimintahyötyjä. Vaikka parviverkostossa olevien yritysten yksittäiset tavoitteet ja verkoston tavoite eivät olisi täysin samat, on parvessa olevilla yrityksillä kuitenkin paremmat mahdollisuudet edistää liiketoimintaansa, kuin ilman yhteistoimintaa. Verrattuna perinteisempään verkoston toimintatapaan parviverkoston avoimemmassa toimintamallissa ei välttämättä määritellä verkoston visiota ja toimintamallia kaikkien toimijoiden kesken. Parviverkostot muotoutuvatkin siihen kuuluvien yritysten tuotteiden palveluiden ja toimintatapojen mukaan dynaamisemmin ja nopeammin kuin perinteisemmässä suljetussa ja sopimuspohjaisessa verkostossa. (Nuutinen 2014)

Toimintaympäristön jatkuva muutos tarkoittaa muutosta myös verkoston organisointumiseen. Parviverkostojen löyhempi yhteenliittymä yritysten välillä auttaa reagoimaan nopeammin toimintaympäristön muutoksiin. Kevyempi yhteenliittymä antaa myös paremmin mahdollisuuksia liittyä useampaan päällekkäiseen verkostoon, joista voi löytyä uusia toimintamalleja omaan liiketoimintaan. Sama periaate toimii, mikäli toimija kokee verkoston turhaksi, jolloin verkostosta pääsee helposti irtaantumaan. (Nuutinen 2014)

5 Tutkimusosa

5.1 Tutkimuskohde ja tutkimuksen ajankohta

Tutkimuksen kohteena oli Mikkelin kaupungin keskeiset konserniyhtiöt. Keskeisiä konserniyhtiöitä ovat:

- Etelä-Savon Energia Oy (ESE)
- Mikalo Oy (Mikalo)
- Etelä-Savon Koulutus Oy (ESEDU)
- Kiinteistökehitys Naistinki Oy (Naistinki)
- Metsäsairila Oy
- Mikkelin Kehitysyhtiö Miksei Oy (Miksei)
- Mikkelin Asumisoikeus Oy (ASO)
- Mikkelin Oppilaitoskiinteistöt Oy
- Mikkelin opiskelija-asunnot Oy (MOAS)
- Mikkelin Ravirata Oy

Tutkimuksen aineisto on kerätty vuoden 2017 joulukuun ja vuoden 2018 maaliskuun aikana.

5.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Mikkelin kaupungin omistamien tytäryhteisöjen välistä yhteistyötä. Tavoitteena on löytää vastauksia saatujen tulosten ja aiempien tutkimuksien perusteella seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten yhteistyötä konserniyhtiöiden välillä voi kehittää? Mitä vaaditaan, että yhteistyö käytännössä toimii?
2. Miten mahdollinen hankintayhtiöstyö toteutetaan?
3. Miten yhteistyötä voidaan kehittää omistajan ja tytäryhtiön välillä?

Tavoitteena ei ole löytää yhtä ja ainoaa toimintamallia millä yhteistyötä voi parantaa, vaan nostaa esille asioita jotka vaikuttavat yhteistyön kehitykseen ja toimivuuteen.

Tutkimus painottuu hankintojen ja hankintayhteistyön ympärille, mutta ei jätä kuitenkaan huomiotta muuta konsernissa tapahtuvaa yhteistyötä ja sen kehittämistä.

5.3 Tutkimustyyppi

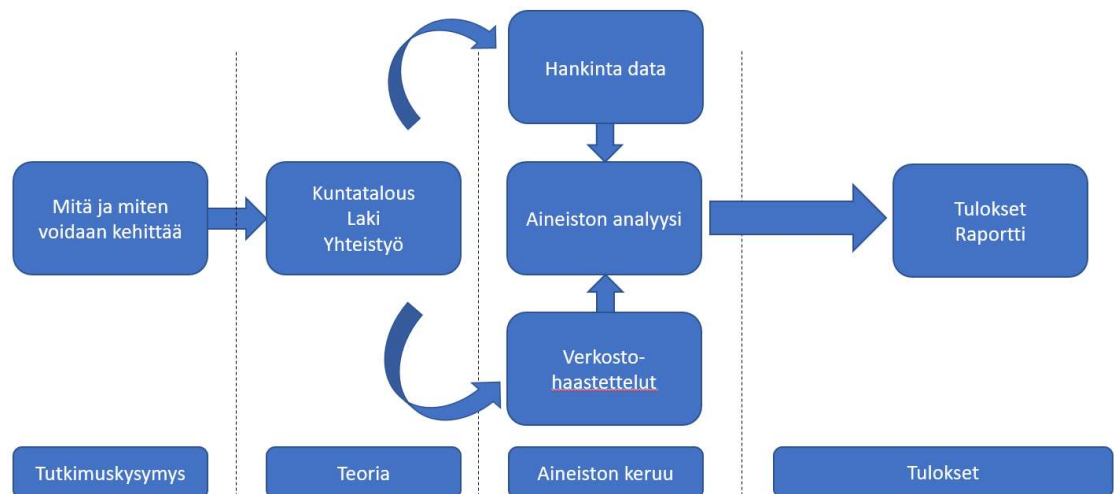
Tutkimuksen perusmenetelmiä oli kaksi, kysely ja haastattelu. Konserniyhtiöiden spend-analyysiin ja hankintojen tunnuslukuihin kerättävä aineisto kerättiin kyselyllä. Tämä osio tutkimuksesta on kvantitatiivista tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009)

Tutkimukseen liittyvä selvitys konsernissa tapahtuvasta yhteistyöstä, yhteistyöhalukkuudesta ja yhteistyöideoista tehtiin haastattelemalla. Haastattelun pohjatiedoksi ja ajatusten herättäjäksi tehtiin lyhytmuotoinen kysely, verkoston pikatesti. Tämä osio tutkimuksesta on kvalitatiivista tutkimusta. (Hirsjärvi 2009)

5.4 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston keruu

Spend-analyysiin ja hankintojen tunnuslukuihin kohdistuvan tutkimuksen kysely oli kaikille vastaajille samanmuotoinen, eli standardoitu. Päädyin tähän kyselymuotoon, koska tutkimuksen kohteena olevia yrityksiä oli useita ja oletin, että tietoa tulee olemaan paljon. Tällä tavalla sain suuren määrään tietoa käsiteltyä helposti erilaisiksi taulukoiksi ja tilastoiksi. Vaikka tutkimuksen kohdeyritykset toimivatkin eri toimialoilla, sain kyselyllä kerättyä saman tiedon, koska vastaukset perustuvat tilinpäätöstietoihin. Kyselyyn laadittiin kirjallinen ohjeistus ja erillinen Excel-tilukkopohja, johon kohdeyritykset liittivät vastauksensa suoraan. (Hirsjärvi 2009)

Selvitystutkimus konsernissa tapahtuvasta yhteistyöstä tehtiin haastattelemalla tutkimuksen kohdeyrityksiä. Haastattelun muodoksi valitsin teemahaastattelun, koska halusin kohdeyritysten oman mielipiteen, näkemyksen ja tuntemuksen aiheesta esille. Halusin myös havainnoida ja aistia suoraan kohdeyrityksien reaktioita haastattelun aikana. Kuviossa 9 on kuvattu tutkimusprosessin eteneminen. (Hirsjärvi 2009)



Kuvio 9. Kuvaus tutkimusprosessista.

Kerätty aineisto saatiin kerättyä lähestulkoon tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen alkuvaiheessa oli jo odotettavissa, että kaikista keskeisistä konserniyhtiöistä ei saada vastinetta tutkimukseen. Tutkimusryhmä arvioi tutkimuksen alussa, että kuusi tai seitsemän konserniyhtiötä vastaavat tutkimukseen. Positiivista kuitenkin on se, että kyselyihin vastasi ennakoitua enemmän keskeisistä konserniyhtiöistä. Saimme vastauksia kahdeksalta konserniyhtiöltä.

Kohdeyrityksillä oli vaikeuksia saada vastattua hankintoihin liittyviin kysymyksiin. Eri-tyisesti hankintojen lukumäärän selvittäminen oli kohdeyrityksille erittäin haasteellista. Muutoinkin hankintoihin liittyvä tieto tuli osittain täydennettynä, toinen kohde-

yritys täydensi esimerkiksi sopimuksen osalta tiedon ja toinen kohdeyritys hankintamenettelyn osalta. Tietojen etsiminen nähtiin joissakin kohdeyrityksissä lähes mahdolltomaksi. Kohdeyritysten spendiin liittyvä aineisto, eli tilinpäätöstiedot ja ostoreskontralistat vuodelta 2016, tulivat pääsääntöisesti siinä muodossa, kuten oli toivottu-kin.

Kohdeyrityksissä pidetyt haastattelut olivat rungoltaan kaikki samanlaisia. Haastattelun teemana oli konsernissa tapahtuva yhteistyö. Haastattelun pohjana toimi VTT:n Verkostojen strateginen kehittäminen-työkirjassa oleva verkoston pikatesti (liite 1). Kohdeyritys oli täyttänyt pikatestin ennen haastattelua vastauslomakkeelle (liite 2). Vastauslomake käytiin haastattelun aluksi läpi keskustellen, jonka jälkeen esitin kysymyksiä teemaan liittyen. Kirjasin haastattelujen vastauksien pääkohdat One-Note muistioon. Kaupungin konsernitarkastaja oli mukana kolmessa haastattelussa. Miksein hankinta-asiantuntija oli mukana kahdessa haastattelussa.

5.5 Kerätyn aineiston kokoaminen yhteen

Kerätyn aineiston analysointi jakaantui kyselyn (liite 3) mukaan kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa muodostettiin kohdeyrityksen spendi saatujen tilinpäätöstietojen ja ostoreskontratietojen perusteella. Kaikkiaan kahdeksan konserniyhtiön spendit on koostettu yhteen taulukkoon. Data oli pyydetty valmiiksi Excel-muodossa, joten spendin muodostaminen oli Excelissä melko helppoa, vaikka data olikin melko paljon.

Toisessa osassa konserniyhtiöiltä kerätystä hankintadatasta pyrittiin selvittämään useampia eri asioita kuten toimittajien lukumääriä, hankintojen lukumääriä ja onko hankintoja kilpailutettu. Hankintadatan pohja muodostui kohdeyrityksiin kyselyn mukana toimitetusta taulukkopohjasta, johon yritysten piti lisätä oma ostoreskontra vuodelta 2016 (liite 4).

Kolmannen osion aineisto perustuu tehtyihin haastatteluihin konserniyhtiöiden johdossa. Haastatteluista on kirjoitettu One-Note muistioon vastausten pääkohdat sekä muut esille nousset asiat ja havainnot.

Kaikkien näiden kolmen osion yhteenvetona muodostuu vertailu, jossa voidaan todeta korreloiko osioiden tutkimusaineiston eri osa-alueet keskenään tutkimuksen aiheen näkökulmasta.

Saadut tilinpäätöstiedot ovat vuodelta 2016 ja ne ovat tilintarkastettu, joten data on hyvin täsmällistä ja luotettavaa. Kohdeyritysten ostoreskontralistat ovat osaksi muodostaneet vuoden 2016 tilinpäätöksen, joten data on tältäkin osin validia. Ostoreskontralistaan lisätty hankintadata on taas kohdeyrityksen taloushallinnon jälkeensä lisäämä tieto, joten tiedon luotettavuus ei ole niin suuri kuin tilinpäätöksissä tai ostoreskontralistoissa. Hankintadata on lisäksi myös hyvin pirstaleista ja epätäydellistä, joten tulosten muodostaminen ei onnistu hankintojen kilpailutuksien ja lukumäärien osalta.

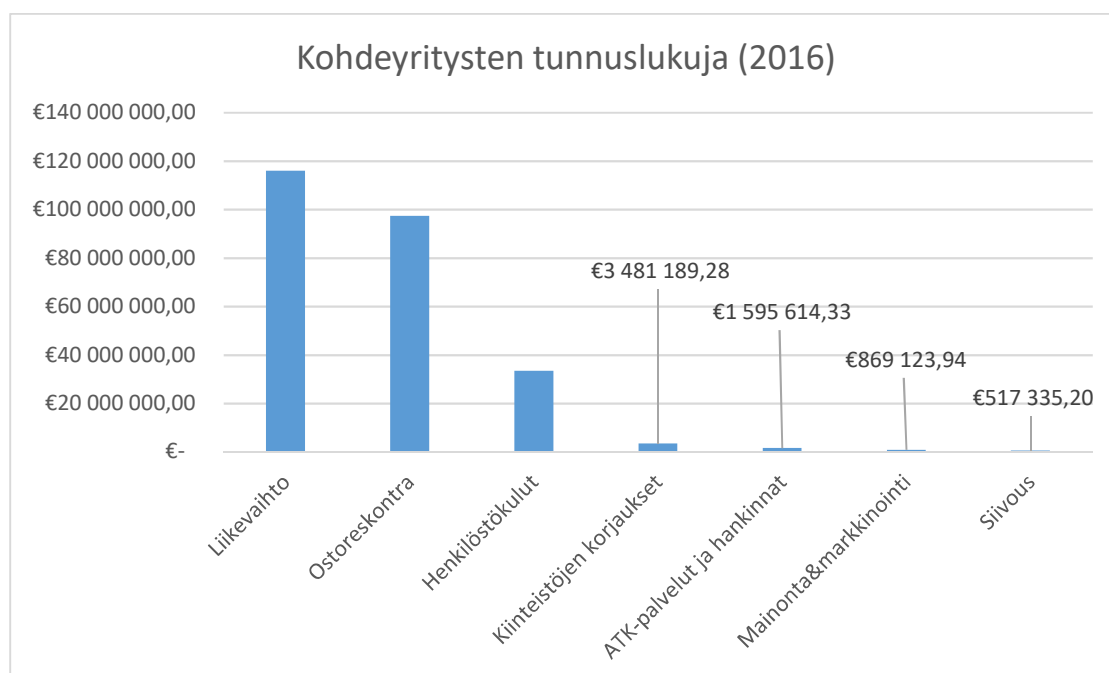
6 Tulokset

6.1 Kohdeyritysten spendin analysointi

Kohdeyritysten spend-analyysit on muodostettu yrityksiltä saamiene tilinpäätöstietojen perusteella. Kohdeyritykset toimittivat tilikauden 2016 pitkän tuloslaskelman ja pitkän taseen Excell-muodossa. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia volyymeja ja yhtäläisyyksiä yritysten hankinnoissa on. Kohdeyrityskohtaisen syvällisen analyysin tekeminen osoittautui hyvin haasteelliseksi suurimman osan yritysten kohdalta, joten rajaan ja tarkastelen spendiä kokonaisuudessaan ostoreskontran näkökulmasta. Ostoreskontra-dataa analysoidessani huomasin, että kohdeyrityksillä on erilaisia käytäntöjä ostoreskontran suhteen. Joillakin yrityksillä lainojen lyhennykset näkyvät os-

toreskontrassa ja joillakin ei näy, tämä on hyvä ottaa huomioon tuloksia tarkastellessa. Nostan tuloksissa kuitenkin esille seikkoja, joita pystyi mittaamaan kaikkien kohdeyritysten tilinpäätöstietojen perusteella keskenään.

Konsernin hankintakyselyyn vastasi kahdeksan kohdeyritystä (ESE, Mikalo, ESEDU, Naistinki, Metsäsairila, Miksei, Ravirata ja Mikkelin Asumisoikeus). Kuviossa 10 on esitetty yhteenvetona kohdeyritysten liikevaihto, ostoreskontra, henkilöstökulut sekä ostetut kiinteistöjen korjaukset, ATK-palvelut ja hankinnat sekä siivous.



Kuvio 10., kohdeyritysten tunnuslukuja.

Kohdeyritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2016 116 miljoonaa euroa. Kaikkien kohdeyritysten yhteenlaskettu ostoreskontra oli vuonna 2016 97,4 miljoonaa euroa. Henkilöstökulut olivat 33,5 miljoonaa euroa. Suurimmat yksittäiset hankinnat koostuivat sähkön ja energiatuotannon raaka-aineiden ostoista.

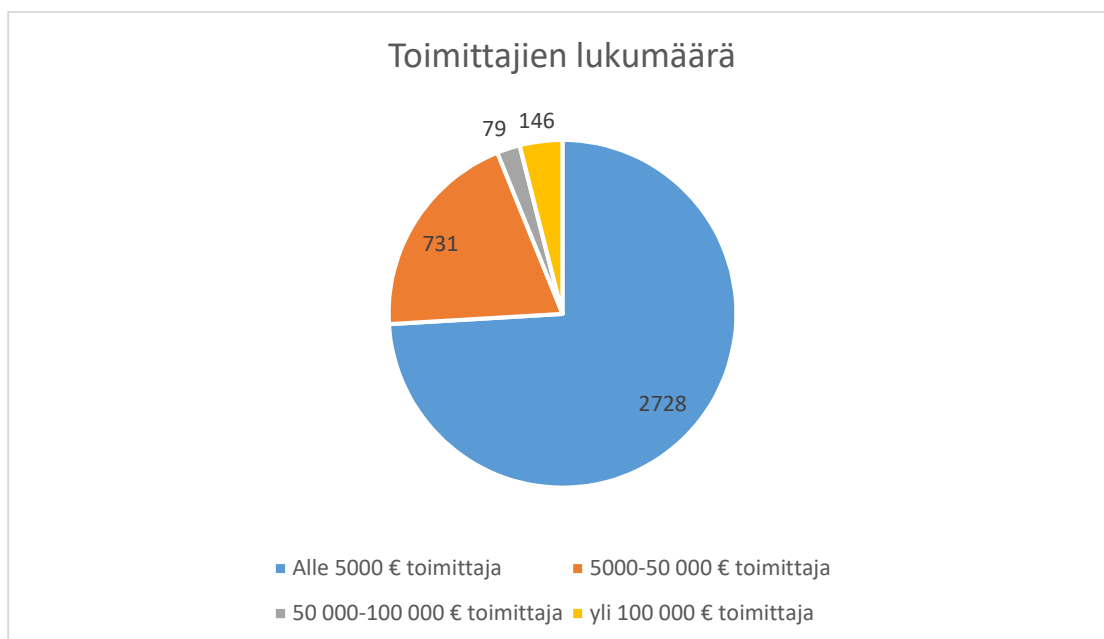
Kaikkien kohdeyritysten yhtäläisyyksiä kartoitin neljästä eri hankinnan kohteesta, jotka olivat kiinteistöjen korjaukset, ATK-palvelut ja hankinnat, mainonta & markkinointi ja siivous. Kohdeyritysten yhteenlasketut ostot kiinteistöjen korjauksista olivat

vuonna 2016 n. 3,5 miljoonaa euroa, ATK-palveluista ja ATK-hankinnoista n. 1,6 miljoonaa euroa, mainonta ja markkinointi ostoja oli noin 0,87 miljoonalla eurolla ja siivoukseen liittyviä hankintoja noin 0,52 miljoonalla eurolla.

6.2 Kohdeyritysten hankintojen tunnuslukuja

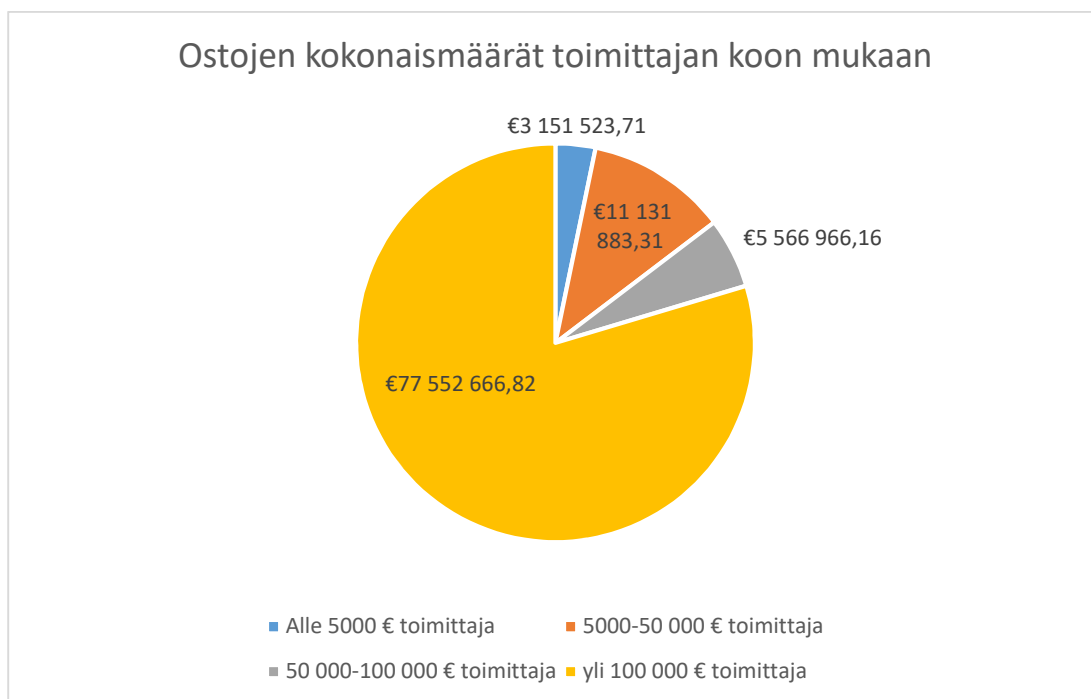
Hankintojen tunnuslukujen selvitykseen kohdeyritykseltä pyydettiin lisäämään tietoja ostoreskontraansa mm. hankintojen lukumääristä, hankintasopimuksista, hankintamenettelyistä, hankintojen suoritustavasta ja hankintojen kohdistumisesta. Kohdeyrityksille lähetettiin taulukkopohja (liite 4), johon lisäämällä ostoreskontra toimittajineen pystyi taulukoimaan pyydetyt tiedot. Tietojen kerääminen taulukkoon osoittautui todella haasteelliseksi kohdeyrityksille, joten hankintojen sopimukset, hankintamenettelyt, hankintojen suoritustapa ja hankintojen lukumäärä on rajattava tuloksesta pois. Näihin osa-alueisiin tulleet vastaukset olivat suurimmaksi osaksi tyhjiä, joten kokonaiskuvaa ei pysty taulukoimaan.

Saatujen vastausten perusteella sain hankintojen tunnusluvuista analysoitua toimittajien lukumäärät ja mille alueelle toimittajat sijoittuvat. Yhteenlaskettu toimittajien lukumäärä on 3684 toimittajaa. Toimittajien lukumäärä on jaoteltu toimittajaan kohdistuneiden ostosummien perustella. Kuviossa 11 on kuvattu kohdeyritysten toimittajien lukumäärää, yli 100 000 € toimittajia oli yhteensä 146 kpl, 50 000 € - 100 000 € toimittajia oli 79 kpl, 5 000 € - 50 000 € toimittajia oli 731 kpl ja alle 5 000 € toimittajia oli 2728 kpl.



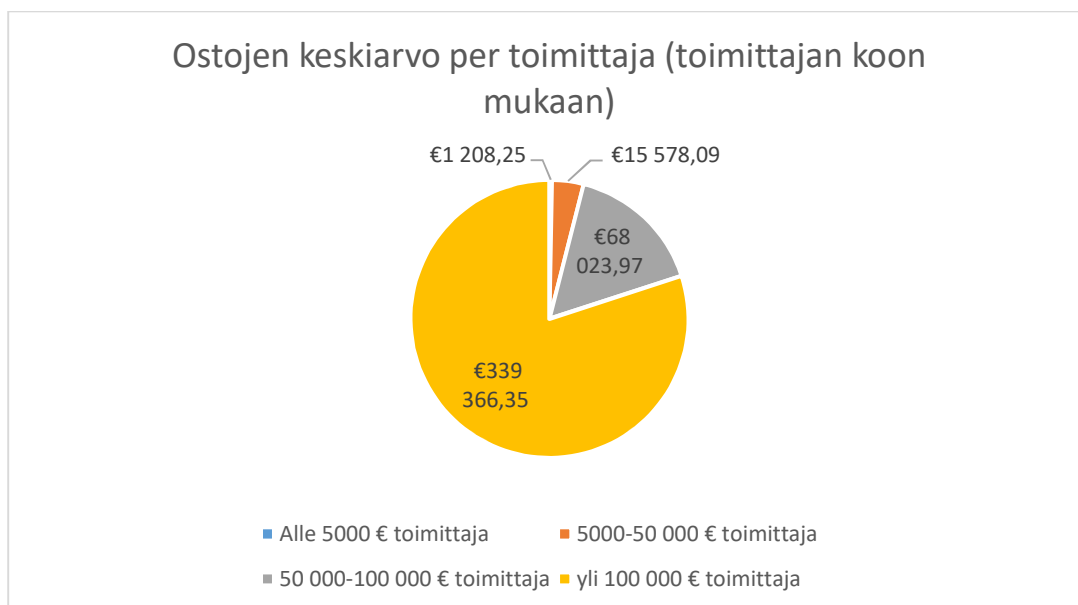
Kuvio 11. Kohdeyritysten toimittajien lukumäärä.

Yli 100 000 € toimittajien yhteenlasketut ostot ovat n. 77.5 miljoonaa euroa, eli noin kolme neljäsosaa kaikista ostoista, kuten kuviossa 12 on kuvattu. 50 000 € - 100 000 € toimittajien ostot olivat noin 5,5 miljoonaa euroa. 5 000 € – 50 000 € toimittajien ostot olivat yhteensä noin 11,1 miljoonaa euroa ja alle 5 000 € toimittajien ostot olivat kokonaisuudessaan noin 3,1 miljoonaa euroa.



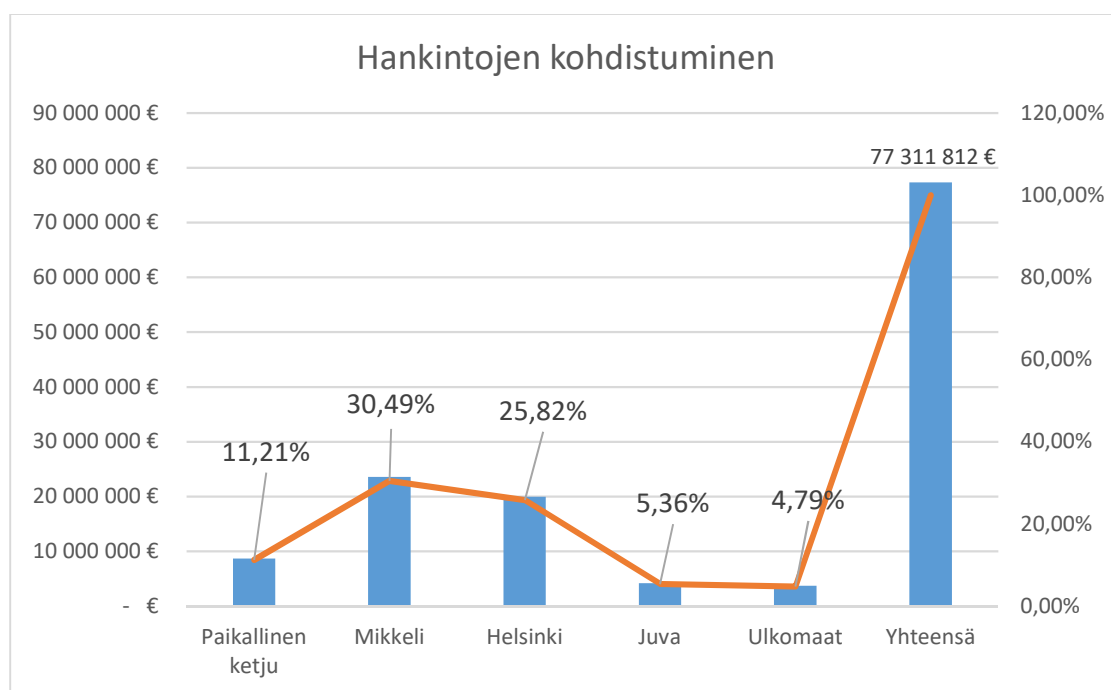
Kuvio 12. Ostojen kokonaismäärät toimittajan koon mukaan.

Kuvioon 13 on kerätty toimittajan kokoon kohdistuva keskiarvo summa per toimittaja. Yli 100 000 € toimittajien keskiarvo oli vuonna 2016 noin 340 000 € per toimittaja. Alle 5 000 € toimittajien keskiarvo oli noin 1 200 € per toimittaja.



Kuvio 13. Ostojen keskiarvo per toimittaja.

Ostoreskontraan kirjatun toimittajan perusteella sain tarkasteltua mille alueelle ostot keskittyvät. Toimittajien suuren lukumäärän vuoksi rajasin tarkastelun pelkästään yli 100 000 € toimittajiin, jotka kattavat yli 75 % kaikista ostoista. Tämän ryhmän toimittajien ostoista kohdistuu Mikkeliin hieman yli 30 % ja jos lasketaan mukaan paikallisesti toimivan ketjun osuus, kohdistuu Mikkeliin melkein 42 % kaikista tämän toimittajaryhmän ostoista. Ulkomaille kohdistuu hieman alle 5 % ostoista ja Helsinkiin hieman vajaat 26 %. Kuviossa 14 on kuvattu hankintojen kohdistumista yli 100 000 € toimittajista mitattuna.



Kuvio 14. Hankintojen kohdistuminen yli 100 000€ toimittajista mitattuna.

6.3 Kohdeyritysten haastattelut

Haastateltavia kohdeyrityksiä oli seitsemän (ESE, Mikalo, ESEDU, Naistinki, Metsäsairila, Miksei ja Mikkelin Asumisoikeus).

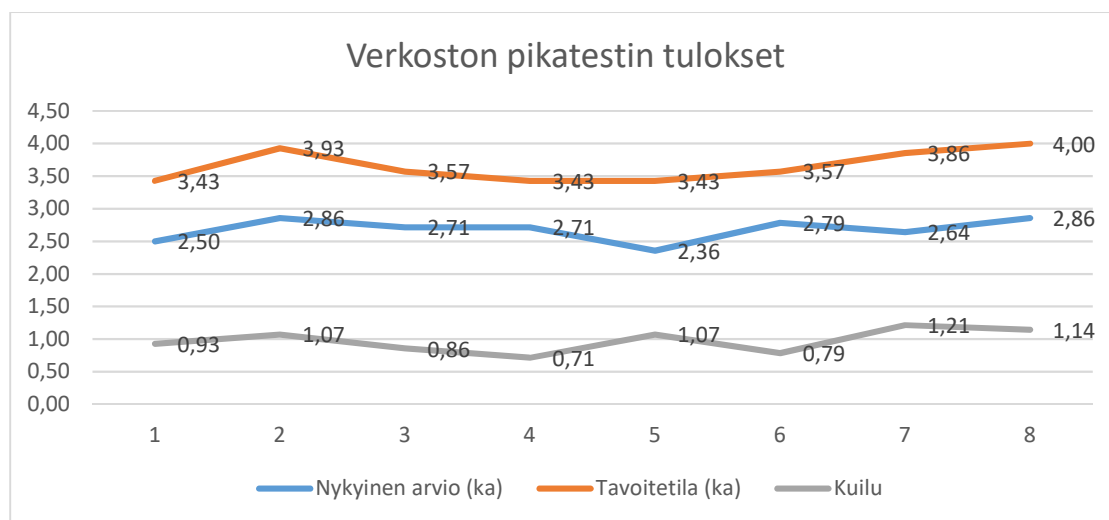
Haastatteluiden pohjana toimineen verkoston pikatestiin pystyi arvioimaan eri verkoston osa-alueiden nykytilaa ja tavoitetilaa asteikolla 1-4. Jokaiseen osa-alueeseen on kuvattu ykkösellä verkostoyhteistyön näkökulmasta heikoin tilanne ja nelosella hyvin kehittynyt tilanne. Ykkönen on siis arvosteluasteikolla huono tai vahvasti kehittämisen tarpeessa oleva osa-alue ja nelonen taas vahvuusalue. Pikatestin tarkastelunäkökulmana oli Mikkelin kaupungin konsernissa tapahtuva yhteistyö kohdeyrityksen silmin.

Pikatestin osa-alueet:

1. Visio ja strateginen yhteistyö
2. Liiketoiminta ja asiakasrajapinta
3. Kokoonpano ja verkostosuhteet
4. Työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus
5. Verkostotalous
6. Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet
7. Prosessin tehostaminen ja yhteinen kehittäminen
8. Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus

Tulosten tulkitsemiseksi kannattaa tässä vaiheessa selata liitteeseen 1, josta voi lukea väittämät. Kuviossa 15 on vastausten keskiarvot, sinisellä on kohdeyritysten arvio nykyisestä konserniyhtiöiden välisestä yhteistyöstä, oranssilla on kohdeyritysten antama tavoitetila konserniyhtiöiden välisestä yhteistyöstä ja harmaalla on nykytilan ja tavoitetilan ero. Parhaimman arvosanan nykytilasta (2,86) sai liiketoiminta ja asiakasrajapinnan sekä tiedonkulun, avoimuuden ja luottamuksen osa-alue. Huonoimman arvosanan nykytilasta (2,36) sai verkostotalouden osa-alue. Eniten on kuitenkin kehi-

tettävää prosessien tehostamisessa ja yhteisessä kehittämisessä (1,21 kuilu). Tiedonkulun, avoimuuden ja luottamuksen osa-alue sai kaikilta kohdeyrityksiltä tavoitteeksi nelosen.



Kuvio 15. Verkoston pikatestin tulokset

Pikatestin vastauslomakkeessa oli myös avoin kohta, johon pystyi kirjoittamaan keskeisiä toimenpiteitä, joilla päästään nykytilasta tavoitetilään. Tähän osioon vastasi neljä kohdeyritystä kirjallisesti (ESE, Mikkelin Asumisoikeus, Miksei ja ESEDU). Olen koonnut vastaukset osa-alueittain yhteen:

1. Visio ja strateginen yhteistyö:

- "Olemme verkostoituneet toiminnassa esim. muiden energiayhtiöiden kanssa ja näemme, että verkostoyhteistyö tuo etuja. Verkostostrategiaa ei ole laadittu."
- "Yhteistyön luominen, ASO on pieni toimija kaupunkikonsernissa"
- "Startegiatyö käynnissä"
- "Verkostoituminen ja vetovastuu"

2. Liiketoiminta ja asiakasrajapinta:

- "Mietimme yhteistyössä verkostoyritysten kanssa uusia liiketoimintamahdollisuuksia."
- "Tulevaisuus tuo haasteita asiakkaiden hankinnassa, verkostoista apua"
- "Asiakkaina yritykset eri elinkaaren vaiheissa. Sijoittumispaikkamarkkinoinnissa voisi tehdä enemmän yhteistyötä. Yhteisillä toiminnoilla saataisi toimintaa tehostettua. Hyvien käytäntöjen jakaminen."
- "Yhteinen hankintajärjestelmä, tiedot olisi näkyvillä kaikille. Keskustelu alusta/kanava olisi tärkeä."

3. Kokoonpano ja verkostosuhteet:

- "On muutama tärkein yhteistyöverkosto."
- "Hankinnoissa verkostosta apua"
- "Alueen toimijoiden roolitusten selvittäminen meneillään"
- "Tutustuminen muihin konserniyhtiöihin."

4. Työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus:

- "Yhteistyössä on verkostoissa parannettavaa esim. paremmin mietityn työnjaon avulla."
- "ASO toimijana tarjoaa omaa määriteltyä tuotettaan"
- "Mikseille määritelty selkeä rooli Mikkelin kaupungin strategiassa"
- "Muiden konserniyhtiöiden toimialojen ja hankintojen tunteminen."

5. Verkostotalous:

- "Verkostoyhteistyön nähdään tuoneen säästöjä."
- "Enemmän yhteisiä kilpailutuksia ja hankintoja"
- "Kootaan kaikki isot kilpailutettavat hankinnat vuoden alussa yhteen."

6. Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet:

- "Yhteiset ohjeet, joita voi kuitenkin hieman soveltaa omaan toimialaan nähden. Niistä voisi olla apua."
- "Yhtiö saanut olla mukana strategian kehittämisessä, osallistaminen on toiminut hyvin"
- "Monesti aidosti tuottojen/ kustannusten jakaminen on mahdotonta, vaan joudutaan arvioimaan niitä."

7. Prosessin tehostaminen ja yhteinen kehittäminen:

- "Verkostotason kehittämistä voisi olla enemmän."
- "Ei tunneta muita tytäryhtiöitä, yhteistyötä on nyt lähinnä hankkeiden kautta. Potentiaalia olisi paljon enempään. Tehostamista voi varmasti tehdä vieläkin konsernin sisällä, kun on riittävästi tietoa muiden toiminnasta."
- "tietämyksen siirto on tarpeellista verkoston sisällä"
- "Yhteisiä koulutuspäiviä. Hankintoja voisi tehdä konkreettisesti yhdessä, jotta voidaan oppia toiselta. Jatkumoa toiminnalle ja tiiviimpää yhteydenpitoa."

8. Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus:

- "Tiedottamista voisi kehittää, esimerkiksi kuukausiteidote. Ensin olisi kysely konserniyhtiöiltä, jonka tulokset tiedotettaisiin kootusti."
- "Tieto ei kulje tytäryhtiöiden välillä. Kaupungilla oma viestintäkanava ja intra, voisivatko tytäryhtiöt hyödyntää sitä?"
- "Tulevaisuus kuva vois olla tämä!"
- "Tiedonkulkuun sopivien sähköisten välineiden käyttöönottoa/ käyttöä voi parantaa."

Haastattelussa kysyttiin myös avoimia kysymyksiä joiden vastaukset on koottu liitteeseen 5. Tärkeimpinä tuloksina lisäkysymyksistä nostaisin esille kysymykset 1, 2, 4b, 5, 7 ja 8.

Kysymyksessä 1 tiedusteltiin, millaisena kohdeyritys näkee nykyisen yhteistyön konsernissa. Seitsemästä haastatellusta kohdeyrityksestä neljä vastasi konserniyhtiöiden tekevän omia juttujaan omissa oloissaan. Kolmen kohdeyrityksen mielestä nykyisessä yhteistyössä olisi paljon kehitettävää sekä myös konserniohjaus voisi olla tiiviimpää.

Kysymyksessä 2 kysyttiin voisiko konsernissa olla yhteistyötä enemmänkin. Kuuden kohdeyrityksen mielestä yhteistyötä voisi olla enemmän konsernissa. Kaksi kohdeyritystä nosti esille sen, että konsernin yhteisiä tapaamisia voisi olla enemmän, jotta yhteistyö olisi tiiviimpää.

Kysymyksessä 4b kartoitettiin kohdeyrityksen näkemystä heidän ja omistajan, eli Mikkelin kaupungin organisaation, välisestä yhteistyöstä ja tarkemmin mitä kehitettävää yhteistyössä on. Neljä kohdeyritystä nosti esille sen, että ohjeistus voisi olla selkeämpi, kuten selkeiden tavoitteiden ja mittareiden asettaminen.

Kysymyksessä 5 tiedusteltiin kohdeyrityksen mielipidettä konsernin yhteisestä hankintajärjestelmästä. Kaikki seitsemän haastateltua kohdeyritystä olivat sitä mieltä, että yhteinen hankintajärjestelmä olisi hyvä asia. Kohdeyritysten mielestä yhteisessä hankintajärjestelmässä olisi esimerkiksi potentiaalia hankintojen läpinäkyvyyteen konsernin sisällä sekä mahdollisuuksia oppia muiden kohdeyritysten hankinnoista.

Kysymyksessä 7 kysyttiin millä tavoin yhteistyötä konsernissa tulisi tehdä enemmän. Seitsemästä kohdeyrityksestä neljä vastasi, että jonkinlainen yhteinen tilaisuus, koontuminen, foorumi, olisi hyvä tapa tehdä yhteistyötä.

Kysymyksessä 8 kartoitettiin kohdeyrityksen halua olla mukana konsernin yhteistyössä. Kaikki seitsemän haastateltavaa kohdeyritystä halusivat olla mukana konsernin yhteistyössä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että kaikki yhteistyömahdollisuudet eivät ole välttämättä innostavia tai tärkeitä kohdeyrityksille.

7 Johtopäätöksiä

7.1 Yhteistyö konsernissa

Kerättyjen tulosten perusteella esille nousee heti yksi positiivinen asia, kaikki haastattelemani kohdeyritykset olivat sitä mieltä, että haluavat olla mukana konsernin yhteistyössä. Lisäksi kaikki kohdeyritykset olivat sitä mieltä, että yhteinen hankintajärjestelmä olisi hyvä asia ja siinä olisi potentiaalia toiminnan kehittämisen kannalta. Yhtä kohdeyritystä lukuun ottamatta yhteistyötä voisi olla enemmän konsernissa, myös Mikkelin kaupungin omistajaohjauksessa ollaan samaa mieltä.

Mielestäni yhteistyön kehittäminen konsernissa kannattaa tehdä pienin askeliin, että konserniyhtiöillä on mahdollisimman matala kynnyks ryhtyä enenevässä määrin yhteistyöhön. Suuren konsernin ja varsinkin eri toimialoilla toimivien yritysten välinen yhteistyön kehitys ei tapahdu hetkessä, vaan kehitykselle pitää antaa aikaa.

7.1.1 Informaatio

Yhteistyötä on vaikea aloittaa tai kehittää, jos ei tiedä niiden olemassaoloa tai mahdollisuuksia. Näen nykyisen toimintamallin mallin hieman sulkeutuneena, kun tarkastelu tapahtuu konserniyhtiöstä konserniyhtiöön. Tavoitetilä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista olla sellainen, että tiedotamme ja tiedämme kaiken toisen konserniyhtiön tekemisistä, riittää kun tarpeellinen ja olennainen tieto tavoittaa yhtiöt. Konserniyhtiöstä omistajaan ja toisinpäin tieto kuitenkin kulkee siinä määrin kuin omistaja tai konserniyhtiö näkee tarpeelliseksi.

Haastatteluissa nousi esille idea konsernin omasta intrasta. Mielestäni intra on hyvä idea, mutta rakenteeltaan tässä vaiheessa tarkoitukseen liian järeä. Nykyään on tarjolla paljon ohjelmistoja viestintään. Oletan, että kaikilla konserniin kuuluvilla yhtiöillä on olemassa jonkin tasoinen MS-Office ohjelmisto käytössään, joten esimerkiksi

Yammeria voisi käyttää viestinnässä hyödyksi. Yammerin infra olisi jo olemassa, joten suuriin ohjelmistohankintoihin ei olisi tarvetta lähteä investoimaan.

Informaation kanavana näkisin toimivammaksi vaihtoehdoksi osastokohtaiset työryhmät. Osastokohtaisella työryhmällä tarkoitan, että talousosaston henkilöt osallistuvat omaan työryhmäänsä ja hankintaosaston tai hankinnoista vastaavat henkilöt osallistuvat omaan työryhmäänsä. Hyvänä esimerkkinä toimii konserniin perustetut konsernin hankintatiimi ja konsernin tietoturvatyöryhmä. Niin hankintatiimissä kuin tietoturvatyöryhmässä ovat osallisena konserniyhtiöiden osa-alueen vastaavat henkilöt istumassa saman pöydän ääressä ja miettimässä yhdessä ajankohtaisia aiheeseen liittyviä asioita. Tutkimustulosten perusteella tämäntyyppiselle yhteistyömuoto on toivottu. Olen mukana konsernin hankintatiimissä ja tietoturvatyöryhmässä. Kokemukseni perusteella tämäntyyppisestä yhteistyöstä on löytynyt omaan työhön hyötyä ja tukea. Tuli sellainen tunne, että itse ei tarvitse ihan kaikkea pohtia yksin, vaan asioita voi pohtia yhdessä.

Tällaisissa työpajoissa pystyy nostamaan esille oman yrityksen kannalta olennaiset asiat, joten turhan informaation määrä on huomattavasti pienempi kuin yleisessä tiedottamisessa tai intranetissä. Toki intranetissä tai Yammerissa voi perustaa omia palstoja osastokohtaisesti, joka karsii turhan informaation tietyltä osastolta pois. Intra tai Yammer ovat parempia kanavia ylläpitämään yhteistyötä. Kysymyksen voi heittää sinne nopeasti ja vastauksen voi saada nopeasti, ei siis tarvitsisi odotella seuraavan työryhmän kokoontumiseen tuodakseen asiaansa esille. Työryhmässä työskennellessä yhteistyökumppaneihin tullaan paremmin tutuiksi, joten sosiaalinen kanssakäyminen nostaa tasoaan. Sen myötä kynnys kysyä pienempääkin asiaa madaltuu.

En sano, että paras mahdollinen, mutta hyvä informaation kanavointi saataisiin aikaan näiden kahden kanavan yhtäaikaisella käytöllä. Työryhmät rakentavat luottamusta ja avoimuutta asioiden ympärille ja intra tai Yammer pitää yllä informaation kulkua sekä samalla yhteistyön intensiteettiä.

7.1.2 Veturi

Yhteistyön muodostumiseen tai kehittämiseen tarvitaan yleensä joku, yritys tai henkilö, vetämään hommaa eteenpäin, eli veturi. Ajatellen omistajaohjausta ja nykyistä yhteistyötä konsernissa, nähdään omistaja usein miten yhteisen tekemisen veturina. Tämä luo mielestäni sellaisen asetelman tytäryhtiöihin, että omistaja käskee mitä tehdä ja tyttäret tekevät sitä, mitä käsketään. Näin ollen aidon ja innovatiivisen yhteistyön muodostuminen on hyvin haasteellista. Yhteistyö muodostuisi paremmin, jos asioita suunniteltaisiin yhden pöydän ääressä yhteistyössä. Esimerkiksi osastokohdaisissa työpajoissa olisi kaikilla jäsenillä mahdollisuus suunnitella yhteistyön sisältöä, jakaa ideoita ja kokemuksia sekä pohtia onko juuri tässä paikka yhteistyölle oman yrityksen näkökulmasta vai onko parempi jättäytyä juuri tästä yhteistyökuvioista pois.

Jotta veturi saisi ympäröivän yhteisön innostumaan yhteistyökuvioihin mukaan, tulisi esiteltävät asiat perustella hyvin. Asioita esittävän tahon, oli se tytäryritys tai omistaja, tulisi tuoda esille mitä hyötyjä yhteistoiminnasta osapuolet saavat. Veturi toimii myös tietynlaisena päättäjänä, aikataulujen asettajana ja toiminnan eteenpäin viejänä.

7.2 Hankintayhteistyö

Haastatteluiden tulosten perustella konsernin yhteiset hankinnat ja yhteinen hankintajärjestelmä nähtiin tervetulleena asiana. Konserniin on perustettu myös oma hankintatiimi, mutta sen työskentely on vielä alkuvaiheessa.

Hankintayhteistyötä voisi alkaa kehittämään pienissä osissa. Aluksi olisi hyvä kartoittaa mitä kaikkea yhtiöt hankkivat ja miten yhtiöt toteuttavat hankintansa. Kerättyjen tulosten perusteella yhtiöillä on yhteneväisiä hankintoja. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytty osoittamaan tekevätkö yhtiöt täsmälleen saman tuotteen tai palvelukuvauksen mukaisia hankintoja. Yhteneväisiä hankintoja ovat esimerkiksi kiinteistö-

jen korjaukset sekä ITC-palvelut. Tutkimuksessa ilmeni, että kaikilla yhtiöillä on yhteneväisiä hankintoja. Tuloksissa ilmeni myös osalla yhtiöistä olevan yhteneväisiä hankintoja. Nyt olisikin hyvä avata yhdessä mitä tietyn osa-alueen hankinnat, kuten esimerkiksi ICT-hankinnat pitävät konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin sisällään. Keskusteluissa nousisi varmasti esille yhteneväisyyksiä, uusia näkökulmia, ideoita ja toimintamalleja siihen, mitä hankitaan ja miten hankitaan. Esimerkiksi tietokonehankinnoissa yksi yhtiö ostaa koneensa ICT-palveluiden tuottajaltaan, toinen paikallisesta kodinkonekaupasta ja kolmas liisaa tietokoneensa. Itsetarkoitus ei ole kuitenkaan löytää yhteistä linjaa, vaan miettiä yhdessä voidaanko hankintoja tai niiden osia yhdistää.

Hankintatiimissä olisi myös hyvä käydä hankintakalenterit yhtiöittäin läpi ja avata niitä yhtiöille tarkemmin. Hankintakalenterilla tarkoitan tietyn hankinnan kestoja, sopimuskautta. Olisi hyvä tarkastella yhteneväisten hankintojen sopimuskausia ja katsoa miten ne synkronoituvat. Yhtäaikaiset sopimuskaudet antavat edellytyksiä mahdolliseen yhteiseen hankintaan.

Erityisesti hankintayhteistyössä voidaan helpommin osoittaa tuoko yhteistyö säästöjä vai tuleeko siitä lisää kustannuksia. Yhteistyö on hyvin lyhyttä, jos yhteishankinnoilla ei saavuteta säästöjä. Yhteishankinnoista tehty säästö onkin osoitettavissa lukuina, kun taas esimerkiksi yhteisellä markkinointikampanjalla hyötyjen mittaaminen on arvailua. Toki yhdessä kilpailutetut hankinnat eivät syö niin paljon resursseja verrattain, jos yritys tekee kaiken itse. Yhteistyö vaatii kuitenkin aluksi opettelua, joten voi tuntua, että helpommalla pääsisi, jos tekisikin hankinnat itse.

Tuloksissa nousi esille myös hankintaosaaminen ja hankintakoulutus. Yhteinen julkisten hankintojen koulutus kehittäisi myös hankintayhteistyötä. Konsernista löytyy paljon hankintaosaamista niin omistajan organisaatiosta, kuin tytäryhtiöistäkin. Yhteisessä hankintakoulutuksessa olisi hyvä käydä asioita case-tyyppisesti läpi. Tuloksissa ei kuitenkaan ilmennyt viitteitä siitä osataanko hankintoja tehdä yhdessä. Oletan kui-

tenkin yhteishankintaosaamisen olevan heikkoa, koska niitä tehdään konsernissa verrattain hyvin vähän. Näkisin, että yhteisten hankintojen tekeminen olisi hyvä koulutusaihe konsernin tytäryhtiöille.

8 Pohdinta

Kun maakuntauudistus alkaa vaikuttamaan kaupungin rahavirtoihin napakammalla otteella, nousee kaupunkikonsernin toiminta merkittävämpään rooliin kunnan taloudessa. Oletan, että omistajaa kiinnostaa tulevaisuudessa entistä enemmän, miten tytäryhtiöissä toiminta on järjestetty. Voi olla, että konsernin rakennetta tarkastellaan entistä tarkemmin ja rakennetta pyritään tiivistämään kustannustehokkaammaksi. Tiivistäminen ei välttämättä tarkoita yritysten fuusioita, vaan se voi olla myös toimintamalli, eli yhteistyön tiivistäminen.

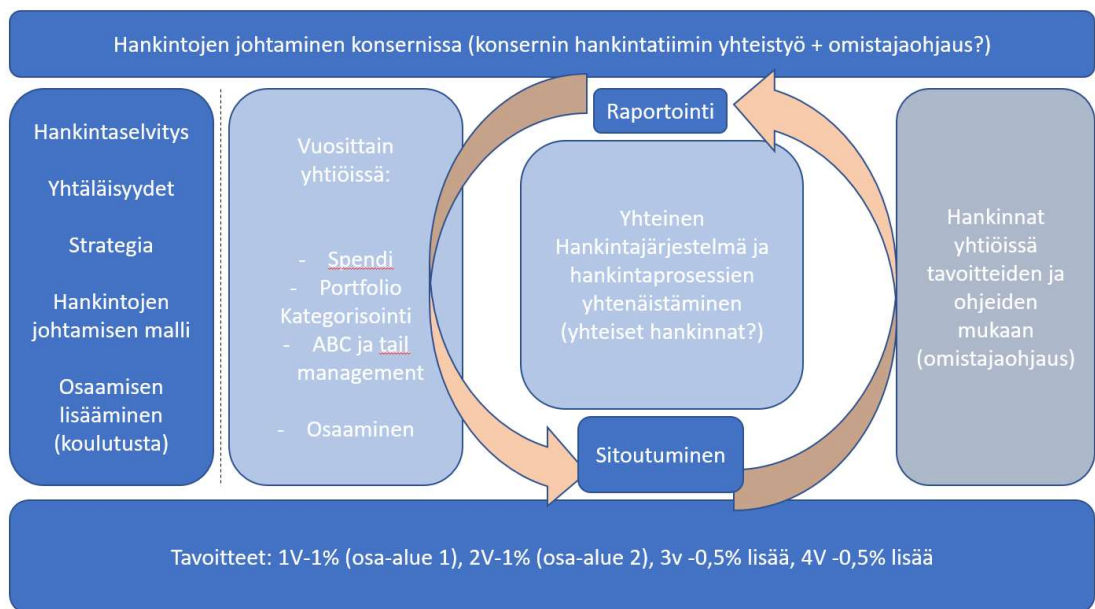
Omistajapolitiikan tulisi määritellä yhtiö- ja toimialakohtaiset selkeät tavoitteet sekä koko konsernia koskevan selkeän tavoitteen. Nykyisellään näin onkin, kuten esimerkiksi omistajapoliittiset linjaukset ja konsernin hankintasääntö, joissa asetetaan konserniyhtiöille tiettyjä tavoitteita ja toiminnan raameja. Yksi yhteinen ohje ei kuitenkaan istu suoraan jokaiseen konsernin yhtiöön, joten yhtiöt soveltavat ohjeita omaan toimintansa nähden. Mielestäni ohjauksen, tavoitteiden ja ohjeiden luomiseen olisi hyvä kuulla enemmän yhtiöiden näkemyksiä asioista. Vuoropuhelu niistä toimista, millä tavoitteisiin päästäisiin, olisi paikallan aina kun uusia tavoitteita asetetaan yhtiöille.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja konserniyhtiöiden välisen yhteistyön muodostamiseksi sekä miettiä keinoja hankintayhteistyön mahdollisuuksille. Tutkimuksessa nousee esille, kuinka yhteistoimintaa tulisi organisoida, myös hankintayhteistyön kehittämiseen ilmeni ratkaisuja, joten pidän tutkimusta näiltä osin onnistu-

neena. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella konserniyhtiöiden ja niiden omien yhteistyökumppaneiden välistä yhteistoimintaa ja toimintamalleja, josta voisi nousta esille hyviä toimintamalleja myös konsernin yhteistoimintaan.

Toivottavasti tulevaisuudessa nähdään lisää tutkimuksia kaupunkikonsernin toimintaan liittyen. Tutkimukset kannattaa pitää melko selkeinä ja tiiviinä konserniyhtiöille. Erityisesti haastatteleamalla ja keskustelemalla saatiin hyvin kerättyä tietoa. Tätä tukimusta tehdessä havainnoin, että laajan hankintatiedon kerääminen kyselyllä osoittautui lähes mahdottomaksi tehtäväksi. Kyselyn olisi voinut keskittää johonkin tiettyyn osa-alueeseen, esimerkiksi kiinteistöjen korjauksiin tai ICT-hankintoihin, joista olisi voinut saada syvällisempiä analyyseja tehtyä.

Jos tältä istumalta pitäisi tehdä jatkotutkimus aiheeseen liittyen valitsisin konsernin yhteishankintojen ja hankintaosaamisen kehittämisen aihealueeksi, työnimi voisi olla hankintojen johtaminen konsernissa. Jos omistajan asettama tavoite on kaikkien konsernissa tapahtuvien hankintojen kilpailuttaminen olisi yhteishankintojen ja hankintaosaamisen kehittäminen keskiössä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuviossa 16 on hahmoteltu hankintojen johtamisen mallia.



Kuvio 16. Hahmotelma hankintojen johtamisesta.

Lähteet

Ahonen, G. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos.

Hakanen, M. 2007. Verkostojen strategiat : menesty yhteistyössä. Yritysjulkaisut. Edita.

Hankinnat.fi. Hankinnasta ilmoittaminen. Viitattu 19.11.2017. <http://www.hankinnat.fi/fi/eu-hankinta/ilmoittaminen>.

Hankintalaki. 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Annettu 29.12.2016. Viitattu 19.11.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>.

Harjula, H. 2015. Kuntalaki : tausta ja tulkinnat. 9. uud. p. Talentum Media.

HILMA. Viitattu 19.11.2017. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>.

Hirsjärvi, S. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi.

Honkamäki, T. 2016. Konsernitilinpäätöksen laadinta. 4. Uudistettu painos. Talentum Media.

Konserniohjaus ja omistajapolitiikka. 2017. Kuntaliitto. Viitattu 4.11.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/konserniohjaus-ja-omistajapolitiikka>.

Kunnan toimielimet ja johtaminen. 2017. Kuntaliitto. Viitattu 29.10.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen>.

Kuntalaki 410/2015. Annettu 10.5.2015. Viitattu 19.11.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>.

Kuntien itsehallinto. 2017. Kuntaliitto. Viitattu 28.11.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/laki/kuntien-itsehallinto>.

Kuntien lukumäärä. 2017. Valtiovarainministeriö. Viitattu 28.10.2017.

<http://vm.fi/kuntien-lukumaara>.

Laitinen, I. 2012. Moraalinen logo : organisaatioiden arvovallankumous. Talentum.

Laskelma kuntien ja kuntayhtymien menoista. 2017. Kuntaliitto. Viitattu 4.11.2017.

https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/menot_ja_tulot_marras-kuu2016.pdf.

Maakunnan tehtävät. 2017. Alueuudistus. Viitattu 28.10.2017. <http://alueuudistus.fi/tehtavat>.

Maakunnat. 2017. Alueuudistus. Viitattu 28.10.2017. <http://alueuudistus.fi/maakunnat2020>.

Maakuntien liitot. 2017. Kuntaliitto. Viitattu 28.10.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/maakuntien-liitot>.

Määttä, K. 2017. Julkisten hankintojen sääntely. 1. painos. Kauppakamari.

Nuutinen, M. 2014. VTT. Viitattu 5.1.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>.

Ollikainen, K. 2011. YAMK-opinnäytetyö. Mikkelin kaupungin konserniohjauksen kehittäminen. MAMK.

Pohjola, M. 2014. Taloustieteen oppikirja. 11. uud. p. Sanoma Pro.

Saarnilehto, A. Vesalainen, J. Annola, V. Monimuotoinen verkosto: johtamista ja juridiikkaa. 2013. Lakimiesliiton kustannus.

Scrimgeour, H. 2017. How to Improve Your Business Networking Game. The Telegraph, 12.1.2017. <http://www.telegraph.co.uk/connect/small-business/business-networks/how-to-improve-your-business-networking-game/>.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum.

Tieteen termipankki. Viitattu 28.10.2017. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys%3Akunta>.

Uuden kunnan talous vuonna 2019. 2017. Kuntaliitto. Viitattu 28.11.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/kuntatalous-ja-valtio/uuden-kunnan-talous-vuonna-2019-sote-ja-maakuntauudistuksen>.

Valtio käsitteenä. Eduskunta Viitattu 28.10.2017. <https://www.eduskunta.fi/443/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/suomi-valtiona/Sivut/Valtio-kasitteena.aspx>.

Virta, S. 2007. Valtion vastuu ja tehtävät. Viitattu 28.11.2017. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/julkaisusarja/FSDjs05_valtio.pdf.

Virtanen, P. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Business books. Tietosanoma.

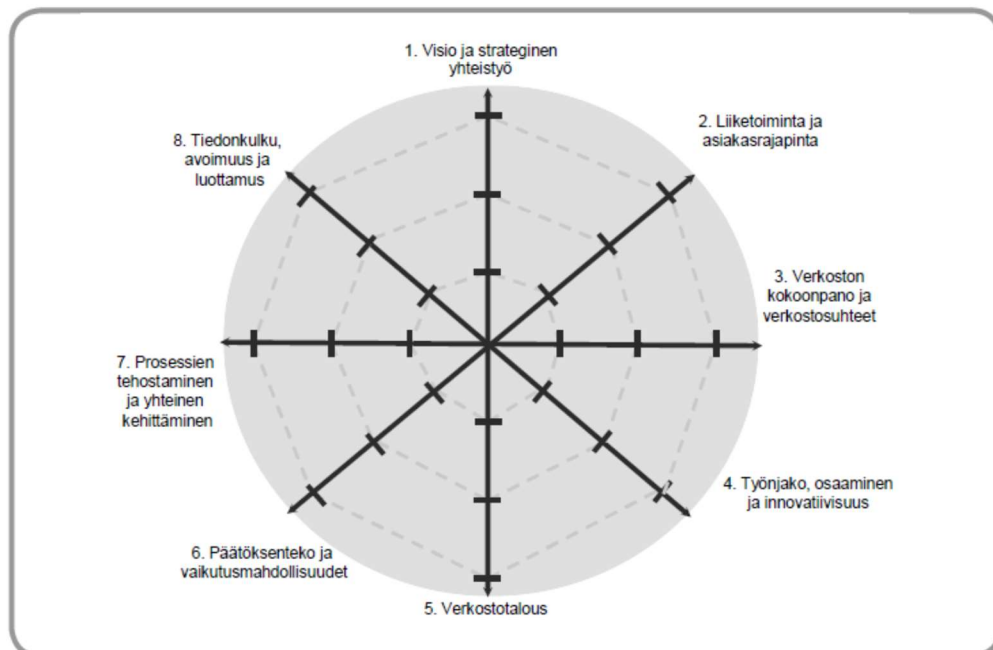
Yhdistyneiden Kansakuntien PERUSKIRJA. Viitattu 28. lokakuuta 2017. http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1956/19560001/19560001_2/.

Liitteet

Liite 1. Verkoston pikatesti

Verkoston pikatesti – Missä olemme nyt ja mihin olemme menossa?

Käyttötarkoitus Verkoston pikatestiä voi käyttää keskustelun avaajana esim. yritysten yhteisessä verkostopäivässä. Verkoston pikatestillä arvioidaan verkoston nykytilaa ja asetetaan yhteisiä kehitystavoitteita. Sitä voidaan käyttää myös verkoston kehitysprojektin suunnittelussa osana verkoston nykytilan ja kehittämistarpeiden hahmottamista.	
Käyttöohje Lukekaa seuraavat kahdeksaan osa-alueeseen jaetut verkoston tilannekuvaukset ja ympyröikää se vaihtoehto asteikolla (1-4), joka parhaiten kuvaa verkostoyhteistyötänne tällä hetkellä. Kuvaukset muodostuvat lyhyestä tilannetta kuvaavasta väittämästä sekä tarkemmin yhteistyön tasoa, sen osa-alueita ja merkitystä kuvailevasta osuudesta. Kootkaa valinnat alla olevaan kuvaan merkkamalla tavoittemantin akselin asteikolle (1-4). Lukekaa väittämät uudestaan ja ympyröikää vaihtoehto, joka on verkoston kehitystyön tavoitteena. Merkatkaa jälleen valinnat seuraavalla sivulla olevaan kuvaan, Verkoston tavoittemanttiin.	
Huomioitavaa! Keskusteluun osallistujille voidaan antaa ennakotehtäväksi pohtia nykytilaa ja tavoitteita. Näiden arvioiden pohjalta muodostetaan yhdessä keskustellen kuva verkoston nykytilanteesta ja tavoitteista.	
Osallistujat Verkostokoordinaattori <input type="checkbox"/> Toimitusjohtaja <input type="checkbox"/> Myynti _____ <input type="checkbox"/> Tuotanto _____ <input type="checkbox"/> Talous _____	<input type="checkbox"/> Osto _____ <input type="checkbox"/> Suunnittelu _____ <input type="checkbox"/> Tuotekehitys _____ <input type="checkbox"/> Henkilöstöhallinto _____ <input type="checkbox"/> Tietohallinto _____ <input type="checkbox"/> Muut _____



1 Verkoston visio ja verkoston strateginen yhteistyö

1. "Ei me nähdä, että verkostosta olisi meille jotain erityistä hyötyä"

Verkostoyrityksillä ei ole strategisen tason yhteistyötä, yhteistyössä keskitytään vain operatiivisiin asioihin. Strategiasta tai verkoston tulevaisuudesta ei ole keskusteltu eikä sen nähdä olevan niin tarpeellistakaan. Kukin verkostoyritys toimii hyvin itsenäisesti eikä verkoston nähdä tuovan yritykselle erityistä kilpailuetua.

2. "Osa näkisi verkostolla olevan paljonkin potentiaalia, mutta siitä ei ole oikein päästy sen pidemmälle"

Osa verkoston keskusyritys-verkostoyritys -pareista on tehnyt strategisen tason yhteistyötä, sopinut esim. tulevaisuuden tavoitteista ja yhteistyön syventämisestä. Osa yrityksistä näkee verkostolla olevan suurtakin tulevaisuuden potentiaalia, mutta strategisen tason keskusteluja verkoston tulevaisuudesta ei ole saatu käynnistettyä laajemmalla yritysryhmällä. Verkoston tarkoitus ja tavoitteet ovat fokuoimatta ja sitoutuminen verkostoon vaihtelee suuresti yrityksittäin.

3. "Ollaan me näitä strategia-asioita jo mietitty, mutta kyllä se paperille laitettu verkostostrategia on ainakin osittain vielä sanahelinää ja korulauseita – kai siihen menee aikaakin että kaikki sen sisäistää"

Strategisen tason keskusteluja on käyty verkostotasolla ja kaikilla alkaa olla kuva siitä, millaisia mahdollisuuksia verkostoyhteistyö tuo, ja miksi verkostoa kannattaisi kehittää. Verkoston tarkoitus on selvä, mutta osalle verkostokumppaneista verkostostrategia ja verkoston tulevaisuuden tavoitteet ovat kuitenkin vielä hämärät – mitä strategia käytännössä tarkoittaa ja miten sen tulisi ohjata heidän toimintaansa. Suuret suuntaviivat ovat kunnossa ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen löytyy, mutta osassa yrityksiä strategian toiminnallistamisessa on vielä petrattavaa.

4. "On meillä sellainen yhteinen strategiaperikkin, mutta ei se sinällään ole mikään juttu. Se sitten taas on, että se strategia on meille kaikille ihan sitä jokapäiväistä tekemistä ja näkyy kaikessa mitä me tehdään"

Verkostostrategia on muodostettu yhteistyössä ja verkostokumppaneille on selvää, mitkä verkoston tulevaisuuden tavoitteet ovat, ja mitä strategia tarkoittaa heidän toiminnassaan käytännön tasolla. Verkostoyrityksissä on sitouduttu yhteisiin tavoitteisiin ja verkostoyritysten välinen strateginen kumppanuus nähdään selvänä kilpailutekijänä. Verkostoyritysten edustajat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan verkoston tulevaisuudesta, verkoston asiakassuhteista ja verkoston sisäisten resurssien kehittämisestä. Verkostostrategiaa päivitetään esim. vuosittain. Strategiaan ja kehittämistavoitteisiin on liitetty yhteistyötä monipuolisesti mittaavat mittarit, jotka osaltaan ohjaavat verkoston toimintaa ja tukevat kehitystoimintaa.

2 Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta

1. ”Tehdään oma osuutemme. Ei meillä aina ole edes tietoa, mihin kokonaisuuteen ja mille asiakkaalle se loppujen lopuksi päättyy”

Toimittajalla ei ole tietoa verkoston loppuasiakkaan tarpeista tai niiden mahdollisista muutoksista eikä siitä, mihin suuntaan tuote ja sen kysyntä verkostolta kehittyy tulevaisuudessa. Yrityksen omaa liiketoimintaa ei kehitetä tai suunnitella sen pitkäjänteisemmin, eletään ennemminkin päivä kerrallaan.

2. ”Kyllähän ne asiakastarpeet tärkeitä on, mutta vaikea meidän on tietää miten pitäisi muuttua tai kehittyä”

Verkoston loppuasiakkaat on tiedossa kaikilla verkostokumppaneilla ja se, mihin kokonaisuuksiin he toimittavat omia tuotteitaan. Verkoston päämies voi olla tietoinen siitä, miten asiakastarpeet tulevat tulevaisuudessa muuttumaan, mutta niitä ei ole kommunikoitu verkostossa. Näin verkostoyritykset elävät vähäisellä ennakkotiedolla koskien sitä, miten heidän tuotteelleen riittää kysyntää tulevaisuudessa. Kiinnostusta kyllä olisi saada enemmänkin ennakkotietoa oman liiketoiminnan suunnittelemiseksi. Verkoston päämies voi myös seurata esim. asiakastyytyväisyyttä, mutta palaute ei kantaudu verkostoyrityksille asti.

3. ”Me tiedämme, mikä meidän osuutemme on ratkaisuisa, joilla verkoston loppuasiakas pidetään tyytyväisenä”

Verkoston loppuasiakkaiden tarpeet ovat selvillä kaikilla verkostoyrityksillä ja kukin verkostoyritys yrittää vastata omalla osuudellaan niihin mahdollisimman hyvin. Verkostokumppaneilla on suhteellisen hyvä käsitys siitä, miten verkoston lopputuotteen kysyntä tulee kehittymään, ja miten heidän tulisi kehittää omia tuotteitaan ja toimintaansa asiakastarpeisiin vastaamiseksi myös tulevaisuudessa. Käytössä on asiakasmittareita, mm. asiakastyytyväisyyttä mitataan, ja tulokset käsitellään koko verkoston tasolla. Verkosto reagoi hyvin asiakkaan toiveisiin, mutta se ei toimi asiakkaan suuntaan kovinkaan ennakoivasti (proaktiivisesti). Verkostona ei myöskään aktiivisesti etsitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai tehdä uusia kilpailustrategioita esim. uusien markkinoiden valloittamiseksi.

4. ”Emme jäädä vain odottelemaan asiakkaiden toiveita vaan etsitään koko ajan yhdessä uusiakin liiketoimintamahdollisuuksia”

Verkosto kehittää tuotetta ja palvelua aktiivisesti asiakastarpeiden mukaan ja jopa ennakoi asiakastarpeiden muuttumista. Verkosto toimii aidosti verkostona ja se näkyy myös asiakkaiden suuntaan verkostona. Verkostostrategia on esitelty verkoston pääasiakkaille. Asiakkaita pidetään ajan tasalla verkoston kehittämisen tuloksista ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmista. Näin verkosto ja sen keskeiset asiakkaat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Verkostoa voidaan markkinoida kokonaisuutena ns. verkoston käyntikortilla. Verkosto suunnittelee ja kehittää liiketoimintaansa sekä etsii aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia (esim. uudet markkina-alueet, uudet tuotteet, ratkaisut ja palvelut) yhteistyössä verkostoyritysten kesken.

3 Verkoston kokoonpano ja verkostosuhteet

1. "Meillä ei ole aikaa käydä juttelemassa mukavia kaikkien kanssa, nopeammin saadaan tuloksia kilpailuttamalla"

Kumppanien valinta perustuu jatkuvaan kilpailuttamiseen ja kumppanit valitaan pääasiassa halvimman hinnan perusteella. Tämä toimintatapa vastaa parhaiten yrityksen tarpeisiin, verkostokumppanuuden ei nähdäkään tuovan lisäarvoa, jotta pidempiaikaisiin suhteisiin kannattaisi panostaa.

2. "Tuttujen kanssa homma on luistanut, mutta pitäisikö silti kilpailuttaa ettei hinnat karkaa – tai tehdä jotain sopimuksia"

Yhteistyö on satunnaista ja toimittajien valinta perustuu edelleen pitkälti kilpailuttamiseen. Joidenkin kumppanien kanssa on tehty yhteistyötä pidempäänkin esim. maantieteelliseen läheisyyteen tai henkilökohtaisiin suhteisiin pohjautuen. Pidempien yhteistyösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä pohditaan toisinaan, mutta ei olla ihan varmoja, onko se paras tapa. Kumppaneita tai uusia yhteistyösuhteita ei aktiivisesti etsitä, vaan toimitaan lähinnä niiden kanssa, joiden kanssa on toimittu aina ennenkin. Verkostoitumisen mahdollisuuksia ei ole tunnustettu tai yritetty hyödyntää yritykselle sopivimmalla tavalla.

3. "Ollaan me monissa verkostoissa mukana, mutta yhteen satsataan erityisesti" "Pidetään koko ajan silmät auki uusien hyvin yhteistyökuvioiden varalta".

Yritys on jäsentänyt omia verkostosuhteitaan ja hakee aktiivisesti hyötyjä verkostoitumisesta. Yrityksessä on huomattu, että panostaminen erityisesti yhteen (tai korkeintaan muutamaan) verkostoon on heille kannattavaa. Hyvien kumppanien kanssa verkostoituminen nähdään yhtenä yrityksen kilpailutekijänä – yksin tai epäsovivien kumppanien kanssa yritys ei pystyisi olemaan niin kilpailukykyinen kuin näiden kumppanien kanssa. Avainkumppanien lisäksi toimitaan kilpailuttamalla ja tekemällä satunnaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa kustannustehokkuuden ja joustavuuden lisäämiseksi. Yrityksen yhteistyöverkosto on kaiken kaikkiaan hyvin laaja (niin maantieteellisesti kuin toimialoiltaan) ja hyviä yhteistyökumppaneita etsitään aktiivisesti koko ajan.

4. "Verkostossa on niin ylivertaista osaamista ja synergiaa "yhteen hiileen puhaltamista", ettei sitä mistään muualta löytyisi – ei meillä ole varaa jäädä näin hyvästä kuvioista pois"

Verkoston kokoonpano on dynaamisesti ajan myötä ja liiketoimintaympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa muuttuva. Tietty verkoston avainryhmä pysyy samana, mikä tuo verkoston toiminnan suunnitteluun, strategiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen pitkäjänteisyyttä sekä mahdollistaa luottamuksen vahvistumisen toimijoiden välillä. Etsimällä aktiivisesti myös uusia verkostokumppaneita saadaan hyödynnettyä verkostoitumisella saavutettavat joustavuushyödyt. Verkostoitumisen uusia mahdollisuuksia

pyritään tunnistamaan aktiivisesti verkostotasolla ja toisaalta kukin verkostoyritys kehittää omaa verkostoitumiskykyään verkoston vaatimuksia vastaavaksi. Verkoston kokoonpanoa arvioidaan ja suunnitellaan yhteisesti verkostotasolla. Kumppaneita valittaessa avainkriteereinä ovat esim. toimijoiden pitkälle kehitetty, verkostolle elintärkeä erikoisosaaminen ja kehittymispotentiaali tulevaisuudessa. Verkostoyhteistyössä nähdään jatkuvuutta ja tulevaisuuden potentiaalia – sen nähdään hyödyttävän verkostokumppaneita tulevaisuudessakin niin paljon, että siihen kannattaa panostaa.

4 Verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus

1. "Joudutaan kilpailemaan tosissaan, koska monet tekee samaa ja kuka tahansa on korvattavissa"

Useat verkoston toimijat keskittyvät samantyyppiseen tuotteeseen, palveluun tai teknologiaan. Verkostossa on näin paljon päällekkäistä osaamista ja tekemistä. Tuotekehitys ja uusien ideoiden esiin tuonti on vähäistä ja toiminta jatkuu suhteellisen muuttumattomana yrityksissä sisäisesti. Verkostoyhteistyön merkitystä oman yrityksen kilpailukeinona ei tunnisteta.

2. "Ei tästä työnjaosta aina saa selvää, vaikka siitä on yritetty sopia"

Verkoston toimijoiden välinen työnjako on epäselvä – samoin se, millä perusteella mikäkin yritys saa tilauksen. Verkostossa voi olla jo tietyn verkstoroolin ajan myötä omaksuneita yrityksiä, mutta yritykset eivät ole tunnistaneeet omaa ydinosaaamistaan eivätkä kehitä osaamistaan suunnitelmallisesti. Verkostossa voi olla selkeästi vanhentuvaa osaamista ja toisaalta voi olla tarvetta tietyn tyyppisestä uudesta osaamisesta, jota verkostosta ei löydy. Yritykset panostavat jonkin verran omaan tuotekehitykseen, mutta verkostotasolla innovatiivisuus ja uusien ideoiden esiintuominen ja jalostaminen on vähäistä.

3. "Hommat on kertaalleen jaettu, tiedämme kaikki minkä osaamme parhaiten ja keskitymme siihen"

Yritykset ovat tunnistaneeet oman ydinosaaamisensa ja keskittyvät siihen. Verkoston osaamiset täydentävät toisiaan ja verkostotasolla on selkeä kuva siitä, mitä kukin toimija tekee, ja mihin verkoston työnjako perustuu. Verkostossa tehdään jonkin verran tuotekehitysyhteistyötä. Koulutustarpeita kartoitetaan yrityksissä sisäisesti ja osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. Verkostotasolla järjestetään myös esim. yhteisiä koulutus- sekä tiedon- ja kokemustenvaihtotilaisuuksia. Näillä edistetään uusien ideoiden esiin tuomista ja jalostamista yhteistyössä.

4. ”Tällä työnjaoilla ja osaamisella saamme jotain ihan uutta aikaan”

Verkoston sisäinen työnjako ja roolijako on selkeä ja verkostoyritysten osaamiset täydentävät toisiaan. Osaamistarpeita kartoitetaan verkoston tasolla ja tehdään yhteisiä suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa – mietitään yhdessä, millaisiin suuntiin osaamista pitäisi kehittää tulevaisuuden varalle ja toisaalta, mistä osaamisesta olisi tarpeen luopua. Verkostotasolla voidaan tehdä jopa investointisuunnitelmia. Verkoston innovaatiopotentiaali on voimakkaasti hyödynnetty, sillä voi olla esim. kyky yhdistää verkostokumppanien erilaisia osaamia aivan uusilla innovatiivisilla tavoilla. Verkoston innovatiivisuus näkyy sekä tuotekehityksessä että verkostossa käyttöönotetuissa toimintatavoissa. Verkostossa voi olla jopa niin vahvaa osaamista, että sitä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa jopa asiakkaan toimintaan ja toimialan kehittymiseen laajemmaltikin.

5 Verkostotalous

1. ”Verkostoituminen vie vain aikaa ja rahaa eikä siitä ole mitään hyötyä”

Verkostoitumisen ei nähdä tuovan taloudellisia hyötyjä, vaan lähinnä vain ylimääräistä työtä ja sitä kautta kustannuksia. Yritykset pitävät talousasiat ominaan – aina yrityksissä ei ole selvillä omakaan kustannusrakenne.

2. ”Raha-asiat pidetään omana tietona eikä niistä muiden kanssa puhuta”

Yrityksissä ollaan aika pitkälti selvillä omasta kustannusrakenteesta, mutta siitä eikä verkostoitumisen mahdollisista taloudellisista vaikutuksista tai hyödyistä ei ole keskusteltu muiden kanssa.

3. ”Kyllä toiminnan tehostamisella ja yhteistyöllä on saatu jo säästöjäkin aikaiseksi”

Kahden verkostokumppanin välisten prosessien tehostamisella ja yhteisellä kehittämällä nähdään saavutettavan kustannushyötyjä. Verkostotasolla on sovittu pelisäännöistä tiettyjen osatoimintojen hinnoittelusta. Verkostotasolla ei kuitenkaan ole keskusteltu kustannusten ja voiton jaosta, eikä ole sovittu yhteisiä taloudellisia tavoitteita tai suunniteltu tapoja hallita kustannuksia.

4. ”Verkostossa toimiminen on tuonut meille ihan uutta liiketoimintaa ja kasvumahdollisuuksia”

Verkostoitumisella ja kustannusten läpinäkyvyydellä saadaan kustannustehokkuutta ydinosaamiseen keskittymisen, päällekkäisyyksien karsimisen, prosessien tehostamisen (mm. sähköisen tiedonsiirron) ja uusien innovatiivisten toimintamallien kautta. Verkostotasolla on käytössä yhteiset hinnoittelumallit ja kustannuksia on pystytty saamaan ainakin osittain läpinäkyväksi koko verkostossa. Uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin on yhdessä helpompi tarttua, kun hinnoittelun ja kustannusten hallinnan pelisäännöt ovat olemassa.

6 Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet

1. "Aikamoista sanelupolitiikkaa – yksi sanelee ehdot ja muut tulevat vikisten perässä"

Verkoston keskusyritys sanelee yhteistyön ja tekemisen ehdot. Muilla toimijoilla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon – joko hyväksyy ehdot tai jää pois. Keskitetyn päätöksenteon voidaan kokea myös selkeyttävän yhteistyötä.

2. "Tehdään vain sopimusten mukaan, nekin on aika yksipuolisesti saneltu"

Keskusyrityksen ja yhteistyökumppanien väliset sopimukset tehdään pitkälti keskusyrityksen sanelemina eikä niiden sisältöön ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Yksittäinen toimija voi halutessaan vaikuttaa toiminnan pelisääntöihin ja toimintatapoihin kahdenvälisessä suhteessa, mutta siitä, miten asiat verkostotasolla hoidetaan, ei ole edes tietoa.

3. "Ainakin aktiivisimmat ovat mukana sopimassa verkoston pelisääntöjä kun yritetään sujuvoittaa verkoston toimintaa"

Verkoston toimijat pystyvät halutessaan vaikuttamaan verkoston ja toimintatapoihin. Yhdessä sopiminen koskee lähinnä operatiivista toimintaa, ei niinkään strategisia asioita tai tulevaisuuden suunnittelua yhdessä. Sopimusneuvottelut ovat melko tasapuoliset ja sopimukset asialliset kaikkien osapuolisen näkökulmasta.

4. "Kaikilla on tässä kuviossa yhtä paljon kiinni ja toisaalta myös jotain korvaamatonta annettavana. Ei yksi toimija voi alkaa liikaa sanelemaan mitä ja miten tehdään"

Verkoston toimijat ovat aktiivisesti mukana vaikuttamassa verkoston asioihin ja suunnittelemassa verkoston yhteisiä tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja, kehityssuunnitelmia ja toimintatapoja. Vaikutusmahdollisuudet ovat tasapuoliset. Sopimukset ja yhteisesti sovitut pelisäännöt takaavat aidon win-win -tilanteen kaikille sopimusosapuolille.

7 Prosessien tehostaminen ja yhteinen kehittäminen

1. "Ei me mitään ehditä kehittää, sammutellaan vain tulipaloja" "Asiat ehditään tehdä vaikka kahteen kertaan sen sijaan, että pysähdyttäisiin hetkeksi ja suunniteltaisiin, miten homman voisi tehdä fiksummin tulevaisuudessa"

Verkoston toimintaa ei kehitetä yhteistyössä. Verkostoyrityksissä ei ehditä sisäisesti-kään panostaa toiminnan kehittämiseen, vaan kaikki aika menee päivittäisten operatiivisten ongelmien ratkomiseen, "tulipalojen sammuteluun". Toimitusvarmuudessa ja laadussa on jatkuvasti ongelmia.

2. ”On näitä laatuasioita talon sisällä viilattu, mutta ainahan sitä kaikenlaista tulee kun muiden kanssa toimitaan” ”Keksitään pyörä uudestaan ja uudestaan”

Jokaisessa verkostoyrityksessä tehdään asiat omalla tavalla ja kehitetään toimintaa sisäisesti vaihtelevien teemojen ympärillä. Yritys keksii oman näköiset ratkaisut ongelmiinsa. Joidenkin avainkumppanien kanssa yhteistyö on jo alkanut sujuakin ja toimitusviiveitä ja laatuongelmia on saatu vähennettyä.

3. ”On noita kahden yrityksen välisiä prosesseja hiottu jo aika paljonkin, mutta verkostotason toiminnan kehittämistä voisi olla vielä lisää”. ”Haluttaisiin kehittää verkoston toimintaa, mutta ei ole oikein työkaluja ja osaamista siihen”

Toimintaa on kehitetty yhdessä etenkin kahdenkeskisesti keskusyrityksen ja verkostoyritysten välillä, mutta verkostotason kehittämistä saisi olla enemmän. Useimmat verkostoyritykset ovat linkittäneet omaa kehittämistoimintaansa verkoston tavoitteisiin ja kehitysohjelmiin. Verkoston kehittämistä tehdään sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Joihinkin verkoston yhteisiin tilaisuuksiin osallistutaan – niissä kuullaan verkoston tavoitteista ja kehitysteemoista sekä jaetaan arvokkaita kokemuksia esim. hyvistä käytännöistä tilaus-toimitusprosessin tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. Verkoston ja sen toimintaprosessien kehittämiseen kaivattaisiin tosin lisää systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta.

4. ”On tähän yhteiseen kehittämiseen panostettukin. Nyt se on alkanut kantaa hedelmääkin ja porukka on saatu innostumaan kun tuloksia näkyy”

Verkosto toimii tehokkaasti ja sujuvasti. Toimintaprosesseja on yhtenäistetty ja on sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. Sähköisen tiedonsiirron välineet voivat olla osaltaan tehostamassa toimintaa. Tuotteen tai palvelun lisäksi koko verkoston toiminnan laatu on yhteinen tavoite ja se on saatu kehitettyä hyvälle tasolle. Verkoston kehittämiselle on nimetty vastuuhenkilö (verkoston sisäinen tai ulkoinen verkostokoordinaattori), jolla on kokonaiskuva verkoston kehitystarpeista ja tavoista viedä kehitystoimintaa eteenpäin. Kehittäminen on suunnitelmallista, pitkäjännitteistä ja siihen on käytössä käyttötarkoitukseen sopivat ja kehitystyötä systematisoivat menetelmät. Kehitystyötä tehdään monenkeskisesti kaikkien verkostoyritysten välillä. Tarvittaessa käytetään myös verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita uusien näkökulmien saamiseksi. Kehittämisteemoista riippuen henkilöstöä osallistuu kehitysprosessiin yrityksen eri toiminnoista ja eri organisaatiotasoilta. Näin kehitystoiminnassa saadaan hyödynnettyä henkilöstön ns. hiljaista tietoa ja samalla motivoitua henkilöstöä organisaation ja oman työn kehittämiseen.

8 Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus

1. ”Tiedonkulku tökkii tosi pahasti”

Tiedonkulku on hidasta ja kankeaa ihan päivittäisissäkin asioissa. Se aiheuttaa virheitä, lisätyötä, sekaannuksia ja viivästyksiä. Yhteistyö perustuu tehtyihin sopimuksiin, luottamusta ei niinkään ole ehtinyt syntyä.

2. ”Pakolliset operatiiviseen toimintaan liittyvät tiedot liikkuvat ihan kohtalaisesti yritysten välillä, mutta tulevaisuudesta ei ole mitään hajua”

Tiedonkulku on vähäistä ja se on vain kahden yrityksen, verkoston keskusyrityksen ja verkostoyrityksen, välistä tiedonkulkua välttämättömistä toimitukseen liittyvistä asioista. Prosessinohjaukseen liittyvää ennakkotietoa saa hyvin vähän, tietoa keskusyrityksen tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista ei oikeastaan ollenkaan.

3. ”Tieto kulkee ihan hyvin kahden kesken (keskusyrityksen ja verkostoyrityksen välillä), muidenkin verkostokumppanien välillä harrastetaan jonkin verran tiedon- ja kokemustenvaihtoa”

Tieto kulkee verkostossa hyvin etenkin kahdenkeskisesti päämiehen ja toimittajan välillä. Tiedonkulkua on saatu tehostettua mm. sähköisillä tiedonsiirtovälineillä. Verkoston toimijat ovat tietoisia verkoston päämiehen tulevaisuuden kehityssuunnitelmista ja toisaalta käydään vuoropuhelua siitä, millaista kehitystyötä kunkin toimijan luona tehdään. Toimijoiden keskuudesta löytyvät parhaat käytännöt pyritään saattamaan koko verkoston käyttöön. Erityisesti pitkäaikaisten keskusyritys-verkostoyritys -parien välille on ehtinyt jo muodostua luottamuksellinen yhteistyösuhde. Verkostotasolla keskustelu on vielä varauksellista.

4. ”Verkostossamme keskustellaan hyvinkin avoimesti asioista. Kyllä se on vienyt vuosia, että sellainen luottamus on saatu aikaan”

Tieto liikkuu sekä operatiivisista että strategisista asioista. Tiedonkulkua on saatu tehostettua sähköisen tiedonsiirron välineillä, joita on ainakin osittain yhdenmukaistettu verkostotasolla. Yritysten välinen tiedonkulku on runsasta ihmisten välillä eri organisaatiotasoilta. Tietoa ei pantata, vaan verkostokumppanien kesken on avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kuitenkin tiedostetaan myös tietoriskit, joita verkostomaiseen toimintaan liittyy ja hallitaan ne. Salassa pidettävä tieto ja se, keiden hallussa tämä tieto on, on määritelty kussakin yrityksessä sisäisesti eikä salassapidon alla olevaa tietoa vuodeta kumppaneille. Näin pidetään huoli myös siitä, että yritys pystyy säilyttämään oman ydinosansa eikä se pääse vuotamaan yrityksen ulkopuolelle.

Liite 2. Pikatestin vastauslomake

Verkoston pikatestin vastauslomake

Yritys:

Verkostotestin alue	Arvio nykytilasta (1-4)	Tavoitetila (1-4)	Keskeiset toimenpiteet
1. Visio ja strateginen yhteistyö			
2. Liiketoiminta ja asiakasrajapinta			
3. Kokoonpano ja verkostosuhteet			
4. Työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus			
5. Verkostotalous			
6. Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet			
7. Prosessin tehostaminen ja yhteinen kehittäminen			
8. Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus			

Liite 3. Hankintakysely



Tietopyyntö: Konsernin hankintakysely sekä yhteistyömahdollisuuksien kartoitus

Mikkelin kaupunki teettää tutkimusta konsernin keskeisten tytäryhtiöiden hankintojen tilasta yhteistyössä Mikkelin kehittämissyhtiö Miksei Oy:n kanssa. Tutkimuksen suorittaa Mikalolla kehitysinsinöörinä työskentelevä Tommi Kuvaja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä. Opinnäytetyön aihe on *Mikkelin kaupungin konserniyhtiöiden välisen yhteistyön kehittäminen*.

Tutkimuksen yhtenä osa-alueena on selvittää konserniyhtiöiden hankintakäyttäytymistä. Tutkimuksen tuloksia käytetään jatkossa konsernin hankintaperiaatteiden ja mahdollisen konserniyhtiöiden välisen hankintayhteistyön suunnitteluun.

Pyydämme hankinnan tunnuslukuja tilikaudelta 2016. Kysely lähetetään kaikille Mikkelin kaupungin keskeisille konserniyhtiöille.

1. Spend-analyysi

Spend-analyysin avulla muodostetaan kokonaiskuva organisaation sisäänostoista ja toimittajista. Se osoittaa esimerkiksi sisäänostojen kokonaismäärät, mille alueille ne keskittyvät ja montako toimittajaa organisaatiolla on. Spend-analyysin avulla saadaan yleensä vastaukset mm. seuraaviin kysymyksiin: mitä, paljonko, miltä toimittajilta ja kuinka yhtiössä ostetaan.

Spend-analyysia varten tarvitaan luvut tileittäin vuoden 2016 tilinpäätöstietojen mukaan excel-taulukon muodossa. Analyysia varten riittää, kun toimittaa vuoden 2016 pitkän tuloslaskelman (hankinnat) ja pitkän taseen (investoinnit) excel-muodossa. Teemme näiden tietojen pohjalta yhtiötä koskevan spend-analyysin sekä koko konsernin spend-analyysin.

2. Hankintojen tunnuslukuja

Seuraavat hankinnan tunnusluvut tarvitaan tutkimuksen aineistoon.

- Hankintojen lukumäärä
 - EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat
 - Kilpailutettujen hankintojen lukumäärä
 - Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat
 - Kilpailutettujen tai sopimuksella olevien hankintojen lukumäärä
 - Suorahankintojen lukumäärä
 - Pienhankinnat (kynnysarvojen alittavat hankinnat)
 - Kilpailutettujen tai sopimuksella olevien hankintojen lukumäärä
 - Suorahankintojen lukumäärä
 - Alle 5 000 € vuotuisten hankintojen lukumääriä ei tarvitse ilmoittaa





MIKKELIN KAUPUNKI

- Hankintasopimukset
 - Voimassa olevien hankintasopimusten lukumäärä
 - Hankintasopimusten kesto
- Hankintojen kohdistuminen
 - Onko paikallinen yritys tai paikallisesti toimiva ketju
 - Paikkakunnan ulkopuolinen yritys
- Hankintamenettelyt
 - Hankintamenettelyt, joita on käytetty kynnysarvojen ylittävissä hankinnoissa
- Hankinnan suoritustapa
 - Onko hankinta suoritettu yrityksen toimesta itsenäisesti?
 - Onko hankinta suoritettu yhteistyössä jonkun muun yrityksen kanssa?
 - Onko hankinta suoritettu ulkopuolisen (konsultin) toimijan toimesta?

Ohje:

Helpoin tapa päästä listassa alkuun on ottaa vuoden 2016 ostoreskontralista excel-muodossa ja lajitella toimittajat hankinta-arvon mukaan järjestykseen. **On tärkeää, että listasta ei poisteta alle 5 000 € toimittajia pois, jotta pystymme tilastoimaan toimittajien lukumäärän.** Tietoja ei kuitenkaan tarvitse täyttää alle 5 000 € vuotuisista hankinnoista. Lajiteltu reskontralista voidaan kopioida taulukkopohjaan, johon on sitten helppo lisätä hankintojen tiedot. Näin saisimme samassa muodossa tiedot yhtiöiltä. Esimerkkitaulukko ja tyhjä taulukkopohja ovat viestin liitteenä.

3. Konsernissa tapahtuva yhteistyö

Tämän kyselyn mukana tulee VTT:n työkirjan ”Yritysverkoston strateginen kehittäminen” mukainen verkoston pikatesti. Pyydämme täyttämään pikatestiin yhtiönne näkemyksen kaupunkikonsernin yhteistyön tilasta (palautus Aleksille hankintatietojen yhteydessä). Keskeiset toimenpiteet kohtaan voitte kirjata oman vapaamuotoisen näkemyksen verkoston kehitystarpeista. Pikatesti toimii pohjatietona ja keskustelun avaajana konserniyhtiöissä tehtäviin haastatteluihin, jotka on suunniteltu pidettävän tammi-helmikuun tienoilla 2018. Tarkoituksena on kartoittaa mitä ja miten yhteistyötä voitaisiin kehittää sekä minkälainen kiinnostus yhtiöillä on yhteistyötä kohtaan. Tommi Kuvaja tulee olemaan yhteydessä teihin ja sopii tarkemmin haastatteluajoja joulukuun aikana.

Mitään antamianne tietoja tutkimukseen liittyen ei julkaista niin, että ne voidaan kohdistaa tiettyyn yhtiöön. Julkaistava tieto pidetään konsernin sisällä. Tarkoituksena ei ole etsiä toiminnan laiminlyöntejä tai virheitä, vaan kerätä tietoa (tutkimusdataa) konsernin toiminnan kehittämistä varten.

Pyydämme täyttämään lomakkeisiin tiedot ja palauttamaan aineiston **1.12.2017** mennessä konsernitarkastaja Aleks Paanaselle osoitteeseen aleksi.paananen@mikkeli.fi.



**Lisätietoja antaa:****Konsernin taholta:**

Aleksi Paananen

044-7942032

aleksi.paananen@mikkeli.fi

Tutkimuksesta ja vastauslomakkeiden täytöstä:

Tommi Kuvaja

040-549 6776

tommi.kuvaja@mikalo.fi

Kiitämme vaivannäöstä, yhteistyöterveisin:

Heikki Siira, talousjohtaja, Mikkelin kaupunki, selvitystyön tilaaja

Tommi Kuvaja, kehitysinsinööri, opinnäytetyöntekijä, Mikalo Oy

Ilkka Liljander, hankinta-asiantuntija Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy

Aleksi Paananen, konsernitarkastaja, Mikkelin kaupunki

Jakelu:

Mikkelin kaupungin keskeiset konserniyhtiöt

Liite 5. Haastatteluiden vastaukset

Konserniyhtiöissä pidettyjen haastatteluiden vastauksia

Tiedot koottu yhteen taulukkoon One-note muistiinpanojen pohjalta

1. Minkälaisena näet nykyisen yhteistyön konsernissa?

kpl	Havainto
4	Yhtiöt tekevät omia juttujaan.
3	Paljon kehitettävää.
3	Konserniohjaus voisi olla tiiviimpää.
1	Ihan hyvin.
1	Vuorovaikutus molemmin puolta.
1	Jos apua tarvitaan, sitä saadaan.
1	Parantunut lähiaikoina.
1	Vastuuta enemmän konserniyhtiölle.

2. Voisiko yhteistyötä olla enemmänkin konsernissa?

kpl	Havainto
6	Voisi olla
2	Enemmän yhteisiä tapaamisia (tiiviimpi yhteistyö)
1	Yhteishankintoja
1	Puitesopimuksia
1	Työn kierto, yhteisiä resursseja

3. Minkalaista yhteistyötä toivoisit konsernissa olevan enemmän?

kpl	Havainto
1	Mukaan voidaan lähteä valmiiseen yhteistyökuvioon
1	Teknisten ratkaisuiden tekemistä yhdessä
1	Mietittävä yhdessä mitä voidaan tehdä yhdessä
1	Tuntuu olevan vielä suunnitteluvaiheessa
1	Yhteinen brändi
1	Yhteiset ICT-resurssit ja tuki
1	Konsernin yhteinen järjestelmä talouteen

4. Miten näet teidän ja omistajan välisen yhteistyön?

a, Mitä hyvää?

kpl	Havainto
2	Tieto kulkee hyvin jos hallitus on ammattitaitoinen
1	Ei sanella mitä tehdään, toisaalta hyvä että saa olla rauhassa
1	Ihan ok
1	Omistajaohjaajalta saa tarvittaessa tietoa, vastauksia ja osaamista
1	Kehittyy parempaan suuntaan kokoajan

b, Mitä kehitettävää?

kpl	Havainto
4	Selkeämpi ohjeistus (tavoitteet) ja mittarointi
2	Enemmän oma-aloitteisuutta omistajalta
2	Asumisen strategian luominen

5. Mitä mieltä yhteisestä hankintajärjestelmästä?

kpl	Havainto
	7 Olisi hyvä. (potentiaalia, mahdollisuuskia, läpinäkyvyyttä)

6. Minkäälainen yhteistyö on turhaa

kpl	Havainto
	3 Pidetään kokous kokouksen vuoksi
	2 Kun asiat eivät etene
	2 Emme itse hyödy siitä
	1 Ei selkeää veturia yhteistyökuvioissa

7. Miten, eli millä tavalla yhteistyötä tulisi tehdä enemmän

kpl	Havainto
	4 Foorumissa (hankintatiimi hyvä esimerkki)
	1 Kohserniohjauksessa linjauksia, suuntauksia yrityksille isommassa mittakaavassa
	1 Pyritään saamaan ihmiset ajattelemaan laajemmin (konsernia)
	1 Ei väkisin
	1 Kokeilukulttuuri

8. Millainen on yrityksenne halu olla mukana konsernin yhteistyössä?

kpl	Havainto
	7 Halutaan olla mukana

Liite 6. Pikatestin keskeiset toimenpiteet

Keskeiset toimenpiteet

Pikatestin osa-alueet:

- 1 Visio ja strateginen yhteistyö
- 2 Liiketoiminta ja asiakasrajapinta
- 3 Kokoonpano ja verkostosuhteet
- 4 Työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus
- 5 Verkostotalous
- 6 Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet
- 7 Prosessin tehostaminen ja yhteinen kehittäminen
- 8 Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus

Yritys 1

- 1 Olemme verkostoituneet toiminnassa esim. muiden energiayhtiöiden kanssa ja näemme, että verkostoyhteistyö tuo etuja. Verkostostrategiaa ei ole laadittu.
- 2
Mietimme yhteistyössä verkostoyritysten kanssa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.
- 3 On muutama tärkein yhteistyöverkosto.
- 4
Yhteistyössä on verkostoissa parannettavaa esim. paremmin mietityn työnjaon avulla.
- 5 Verkostoyhteistyön nähdään tuoneen säästöjä.
- 6 Monesti aidosti tuottojen/ kustannusten jakaminen on mahdotonta, vaan joudutaan arvioimaan niitä.
- 7 Verkostotason kehittämistä voisi olla enemmän.
- 8 Tiedonkulkuun sopivien sähköisten välineiden käyttöönottoa/ käyttöä voi parantaa.

Yritys 2

- 1 yhteistyön luominen, ASO on pieni toimija kaupunkikonsernissa
- 2 tulevaisuus tuo haasteita asiakkaiden hankinnassa, verkostoista apua
- 3 hankinnoissa verkostosta apua
- 4 ASO toimijana tarjoaa omaa määriteltyä tuotettaan
- 5 ASO:n toimintaa määrittää ARA:n ohjeet ja määräykset
- 6 Ei kuvaa ASO:n mallia, päätöksien teko itsenäisenä
- 7 tietämyksen siirto on tarpeellista verkoston sisällä

8 tulevaisuus kuva vois olla tämä!

Yritys 3

- 1 Startegiatyö käynnissä
- 2 Asiakkaina yritykset eri elinkaaren vaiheissa. Sijoittumisaikamarkkinoinnissa voisi tehdä enemmän yhteistyötä. Yhteisillä toiminnoilla saataisi toimintaa tehostettua. Hyvien käytäntöjen jakaminen.
- 3 Alueen toimijoiden roolitusten selvittäminen meneillään
- 4 Mikseille määritelty selkeä rooli Mikkelin kaupungin strategiassa
- 5 Enemmän yhteisiä kilpailutuksia ja hankintoja
- 6
Yhtiö saanut olla mukana strategian kehittämisessä, osallistaminen on toiminut hyvin
- 7 Ei tunneta muita tytäryhtiöitä, yhteistyötä on nyt lähinnä hankkeiden kautta. Potentiaalia olisi paljon enemmän. Tehostamista voi varmasti tehdä vieläkin konsernin sisällä, kun on riittävästi tietoa muiden toiminnasta.
- 8 Tieto ei kulje tytäryhtiöiden välillä. Kaupungilla oma viestintäkanava ja intra, voisivatko tytäryhtiöt hyödyntää sitä?

Yritys 4

- 1 Verkostoituminen ja vetovastuu
- 2 Yhteinen hankintajärjestelmä, tiedot olisi näkyvillä kaikille. Keskustelu alusta/kanava olisi tärkeä.
- 3 Tutustuminen muihin konserniyhtiöihin.
- 4 Muiden konserniyhtiöiden toimialojen ja hankintojen tunteminen.
- 5 Kootaan kaikki isot kilpailutettavat hankinnat vuoden alussa yhteen.
- 6 Yhteiset ohjeet, joita voi kuitenkin hieman soveltaa omaan toimialaan nähden. Niistä voisi olla apua.
- 7 Yhteisiä koulutuspäiviä. Hankintoja voisi tehdä konkreettisesti yhdessä, jotta voidaan oppia toiselta. Jatkumoa toiminnalle ja tiiviimpää yhteydenpitoa.
- 8 Tiedottamista voisi kehittää, esimerkiksi kuukausiteidote. Ensin olisi kysely konserniyhtiöiltä, jonka tulokset tiedotettaisiin kootusti.

Liite 7. Verkoston pikatestin vastaukset

Verkoston pikatestin vastaukset

Pikatestin osa-alueet:

- 1 Visio ja strateginen yhteistyö
- 2 Liiketoiminta ja asiakasrajapinta
- 3 Kokoonpano ja verkostosuhteet
- 4 Työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus
- 5 Verkostotalous
- 6 Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet
- 7 Prosessin tehostaminen ja yhteinen kehittäminen
- 8 Tiedonkulkua, avoimuus ja luottamus

Arvio nykyisestä toiminnasta

Pikatestin osa-alueet:	1	2	3	4	5	6	7	8
Yritys 1	3	4	3	2	3	3	2	3
Yritys 2	3	3	3	3	2	3	3	3
Yritys 3	2,5	3	3	3	2,5	2,5	2,5	3
Yritys 4	2	3	3	3	3	3	4	4
Yritys 5	2	2	2	2	3	2	3	3
Yritys 6	3	3	3	3	2	3	2	2
Yritys 7	2	2	2	3	1	3	2	2
Nykyinen arvio (ka)	2,50	2,86	2,71	2,71	2,36	2,79	2,64	2,86

Tavoitetila

Pikatestin osa-alueet:	1	2	3	4	5	6	7	8
Yritys 1	3	4	3	3	3	3	3	4
Yritys 2	3	4	3	4	3	4	4	4
Yritys 3	4	4	4	4	4	4	4	4
Yritys 4	2	4	3	3	3	3	4	4
Yritys 5	4	3,5	4	3	4	4	4	4
Yritys 6	4	4	4	4	4	4	4	4
Yritys 7	4	4	4	3	3	3	4	4
Tavoitetila (ka)	3,43	3,93	3,57	3,43	3,43	3,57	3,86	4,00
Kuilu	0,93	1,07	0,86	0,71	1,07	0,79	1,21	1,14

