

Jani Saastamoinen

# **JULKISET HANKINNAT STRATEGISESTA JA PK-YRITYSTEN RESURSSIEN NÄKÖKULMASTA**

Julkisten hankintojen strateginen  
osaaminen -hankkeen osaraportti

# JULKISET HANKINNAT STRATEGISESTA JA PK-YRITYSTEN RESURSSIEN NÄKÖKULMASTA

Julkisten hankintojen strateginen osaaminen –hankkeen osaraportti

Jani Saastamoinen

Joensuu 2015  
ISBN: 978-952-61-1829-1 (PDF)

## TIIVISTELMÄ

Julkisilla hankinnoilla on merkittävä painoarvo taloudessa, joten niitä halutaan käyttää myös strategisten päämäärien saavuttamiseksi. EU:ssa julkisille hankinnoille annetaan tavoitteiksi tehostaa julkisten varojen käyttöä ja parantaa eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä. Hankintoja halutaan kuitenkin käyttää myös innovaatioiden edistämiseen sekä ympäristömyönteisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi hankintoja voidaan tarkastella tuoteryhmäkohtaisesti ja soveltaa keinoja, kuten esimerkiksi erilaisia hankintamenettelyjä, joilla strategisiin tavoitteisiin päästään.

Yhtenä esimerkkinä julkisten hankintojen laajemmista tavoitteista on pk-yritysten aseman edistäminen. Pk-yritysten laajemmalla osallistumisella hankintoihin odotetaan olevan positiivisia vaikutuksia niin taloudelliseen kehitykseen kuin yleisemmin yhteiskuntaan esimerkiksi työllisyyden ja innovaatioiden tuottamisen kautta. Pk-yritykset ovat kuitenkin aliedustettuina julkisissa hankinnoissa, ja syyksi suurempia yrityksiä alhaisempaan osallistumisasteeseen on esitetty niiden kohtaamia esteitä ja vähäisempiä resursseja.

Yritysten näkökulmasta julkisiin hankintoihin osallistuminen on strateginen valinta. Resurssipohjaisen yritysteorian mukaan yrityksen käytössä olevat resurssit määrittävät sen arvoa luovia strategisia valintoja. Niinpä tässä selvityksessä tarkastellaan empiirisesti pk-yritysten fyysisten, inhimillisten ja organisatoristen resurssien yhteyttä julkisiin hankintoihin osallistumiseen.

Pohjoiskarjalaisille pk-yrityksille tehdyn yrityskyselyn tilastollisen analyysin perusteella voidaan havaita, että yritysten erilaisilla resursseilla on yhteys niiden julkisiin hankintoihin osallistumiseen. Keskeisiä löydöksiä ovat: 1) Suuremmat fyysiset resurssit ja inhimillinen pääoma madaltavat havaittuja julkisiin hankintoihin osallistumisen esteitä. Huomionarvoisaa on kuitenkin, että markkinaorientoituneet yritykset kokevat, että hankintaprosessiin liittyy esteitä. 2) Suuremmat fyysiset resurssit ja markkinaorientaatio ovat yhteydessä korkeampaan osallistumisasteeseen. 3) Suuremmat fyysiset resurssit ovat positiivisessa yhteydessä useimpiin julkisen sektorin asiakastyyppeihin suuntautumiseen. Yrittäjyysorientaatio on kuitenkin yhteydessä kansallisella tasolla julkisissa hankinnoissa toimiseen, kun taas verkostoyhteistyötä tekevät yritykset toimivat kuntatasolla. 4) Suuremmat fyysiset resurssit auttavat saamaan kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintoja, mutta yrittäjyysorientoituneet yritykset voittavat keskimääräistä useammin EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja. Kontrollimuuttujista huolestuttava havainto on, että naisyrityksillä on keskimääräistä enemmän vaikeuksia osallistumisessa hankintoihin.

Tulosten perusteella voidaan suositella, että hankintaprosessia koetetaan pitää mahdollisimman kevyenä ja läpinäkyvänä, jotta pk-yritykset kykenisivät osallistumaan hankintoihin. Pk-yritysten resurssipohjan kasvattaminen olisi myös hankintojen toteuttamisen kannalta hyödyllistä. Yritysverkostojen kehittäminen, mikä kasvattaa osallistuvien yritysten resursseja, voisi edesauttaa pk-yritysten osallistumisaktiivisuutta jo kuntatason hankinnoissa. Yrittäjämäiseen asennoitumiseen ja markkinatiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen tähtäävät toimenpiteet, kuten koulutus, voisi myös parantaa pk-yritysten asemaa. Lisäksi erityisesti kannattaisi huomioida naisyrityksiä, jotta heidän potentiaalinsa saataisiin hyödynnettyä hankinnoissa.



## SISÄLTÖ

1.	JOHDANTO	1
2.	STRATEGISIA LÄHESTYMISTAPOJA JULKISIIN HANKINTOIHIN	2
	2.1 Strategia ja strateginen johtaminen	2
	2.2 Ostaminen ja hankinnat	4
	2.3 Julkisten hankintojen strategiset tavoitteet	7
	2.4 Hankintojen strateginen arviointi	13
	2.5 Markkinoiden kilpailullisuus	20
	2.6 Pk-yritykset julkisissa hankinnoissa strategisesta näkökulmasta	25
	2.7 Pk-yritysten kohtaamat esteet julkisissa hankinnoissa	27
	2.8 Resurssipohjainen näkemys yrityksestä	28
	2.9 Yrityksen strategiset orientaatiot: markkinaorientaatio ja yrittäjyysorientaatio	29
3.	POHJOISKARJALAISTEN PK-YRITYSTEN RESURSSIT JA JULKISET HANKINNAT	32
	3.1 Tutkimusasetelma	32
	3.2 Aineisto ja menetelmät	33
	3.3 Vastaajien taustatiedot	33
	3.4 Mittaristo yritysten näkemyksille julkisiin hankintoihin osallistumisen esteistä	36
	3.5 Mittaristot markkinaorientaatiolle ja yrittäjyysorientaatiolle	40
	3.6 Muuttajat ja kuvailevat tilastotiedot	43
4.	TULOKSET	46
	4.1 Pk-yritysten resurssit ja näkemys julkisten hankintojen osallistumisen esteistä	46
	4.2 Pk-yritysten resurssit ja aktiivisuus julkisissa hankinnoissa	52
	4.3 Pk-yritysten resurssit ja suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin	54
	4.4 Pk-yritysten resurssit ja hankintatyypit	64
5.	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	67
	LÄHTEET	72

## 1. JOHDANTO

Julkiset hankinnat ovat merkittävässä roolissa taloudessa. Euroopan unionissa (EU) – Suomi mukaan lukien - julkisten hankintojen rahallinen arvo vastaa kuudenesosaa EU:n bruttokansantuotteesta (Arrowsmith 2009). EU määrittelee julkisille hankinnoille kaksi keskeistä tavoitetta. Ensinnäkin niillä halutaan tehostaa julkisten varojen käyttöä, ja toisena tavoitteena on parantaa eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä, joita voidaan pitää laajoina strategisina päämäärinä. Julkiset hankinnat liittyvät keskeisesti Euroopan sisämarkkinoiden toimintaan, sillä tavaroiden, palveluiden, pääomien ja työntekijöiden vapaa liikkuminen yli valtakunnallisten rajojen liittyvät molempiin tavoitteisiin.

Koska julkisiin hankintoihin sitoutuu runsaasti resursseja julkisten varojen ja hankintaprosessien toteuttamisen kautta, on tärkeää, että hankintoja tarkastellaan myös strategisesta näkökulmasta. Hankintoja halutaan esimerkiksi käyttää työkaluna pidemmällä aikavälillä laajempien, poliittisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisia ovat yritysten kilpailukykyyn ja innovaatioiden edistäminen sekä ympäristö- ja yhteiskunnallisten näkökulmien edistäminen hankinnoilla (Aho et al. 2006; Kahlenborn et al. 2011). Toisaalta hankintatoimet voivat pyrkiä toimimaan strategisesti suhteessa toimittajamarkkinaan hyödyntämällä erilaisia tapoja toteuttaa hankintoja, joilla voidaan tehostaa julkisten varojen käyttöä (Emmett ja Wright 2011).

Yksi esiin noussut asia, johon on puututtu myös poliittisessa päätöksenteossa, on pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) osallistumisasteen nostaminen julkisissa hankinnoissa (Commission of the European Communities 2008). Koko EU:n kattavassa selvityksessä on havaittu, että pk-yritykset ovat aliedustettuina julkisissa hankinnoissa suhteessa niiden painoarvoon taloudessa (GHK 2010). On esitetty, että pk-yritysten alhainen osallistumisaste julkisiin hankintoihin verrattuna suurempiin yrityksiin johtuu niiden kohtaamista esteistä ja vähäisemmistä resursseista verrattuna suurempiin yrityksiin (esim. Loader 2005; GHK 2010; Flynn et al. 2015). Julkisille hankinnoille asetettujen strategisten päämäärien toteuttamiseksi olisikin tärkeää saada enemmän pk-yrityksiä osallistumaan hankintoihin

Yritysten käyttäytymisen näkökulmasta julkiselle sektorille tarjoaminen on strateginen valinta, koska uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen vaatii ennakkotietoa ja kykyä arvottaa valintoja (Shane ja Venkataram 2000). Resurssipohjaisen teorian mukaan yrityksen resurssit, jotka voivat olla erään määritelmän mukaan fyysistä, inhimillistä tai organisatorista pääomaa, määrittävät sen arvoa luovia strategisia valintoja (Barney 1991). Niinpä resurssit voivat määrittää myös, miten houkuttelevana liiketoimintamahdollisuutena pk-yritykset näkevät julkiset hankinnat, ja miten ja millaisiin hankintoihin ne kykenevät osallistumaan (Karjalainen ja Kempainen 2008).

Tässä selvityksessä tarkastellaan julkisia hankintoja strategisista näkökulmista. Tavoitteena ei ole käsitellä tyhjentävästi strategisen päätöksenteon roolia julkisissa hankinnoissa, koska aihe on laaja. Sen sijaan ostajan näkökulmasta selvityksessä keskitytään strategiseen ajatteluun ja johtamiseen julkisissa hankinnoissa hankinnoille asetettujen tavoitteiden, tuoteryhmien ja markkinoiden. Koska yksi tärkeä osa-alue julkisissa hankinnoissa on pk-yritysten osuuden kasvattaminen hankinnoissa, selvityksen empiirisessä osassa pyritään selvittämään yrityskyselyaineiston tilastollisella analyysin avulla, miten pk-yritysten resurssit vaikuttavat heidän asemoitumiseensa suhteessa julkisiin hankintoihin. Asemoitumisella tarkoitetaan tässä tapauksessa pk-yritysten näkemystä julkisiin hankintoihin osallistumisen esteisiin, aktiivisuuteen julkisissa hankinnoissa, julkisen sektorin asiakastyyppeihin ja hankintatyyppeihin suuntautumiseen.

Selvitys etenee seuraavassa järjestyksessä. Luvussa 2 käsitellään strategisia näkökulmia julkisiin hankintoihin ja pk-yrityksiin tutkimuskirjallisuuden perusteella. Luvussa 3 esitellään selvityksen empiirisessä osassa käytetty aineisto, menetelmät ja muuttujat. Luvussa 4 raportoidaan tilastollisen analyysin tulokset. Luvussa 5 vedetään johtopäätöksiä tehdyistä analyyseistä.

## 2. STRATEGISIA LÄHESTYMISTAPOJA JULKISIIN HANKINTOIHIN

### 2.1 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategialle on monia määritelmiä. Yleisesti ottaen strategia on suunnitelma, jonka avulla pyritään tavoiteltuun päämäärään<sup>1</sup>. Yrityksessä strategia nivoo yhteen yrityksen eri osa-alueiden toteuttamat toimenpiteet, kuten esimerkiksi tuotannon ja markkinoinnin tehtävät (Porter 1991). Strategisen johtamisen näkökulmasta Mintzberg (1987) antaa strategialle viisi vaihtoehtoista määritelmää, jotka voivat olla toisistaan riippuvia, ja jotka usein täydentävät toisiaan. *Suunnitelmana* strategia on tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti etukäteen mietitty ohjeistus, jonka perusteella päätökset tai toimenpiteet tehdään. *Juonena* strategia on taktinen siirto, jolla vastapuoli on mahdollista voittaa. *Toimintatapana* strategia on johdonmukaisten päätösten tai toimenpiteiden sarja. *Asemana* strategia määrittää organisaation paikan sen toimintaympäristössä. *Näkemyksenä* strategia läpäisee organisaation ja on näkyvissä organisaation jäsenten aikeissa ja toimenpiteissä.

Porter (1991) antaa organisaation menestyksen kannalta strategialle kolme ehtoa. Ensinnäkin strategian keskeinen merkitys on, että se ratkaisee epäsymmetrisen informaation ongelmia organisaation johdon ja työntekijöiden välillä antaen selkeän toimintasuunnitelman, joka läpäisee koko organisaation. Toiseksi

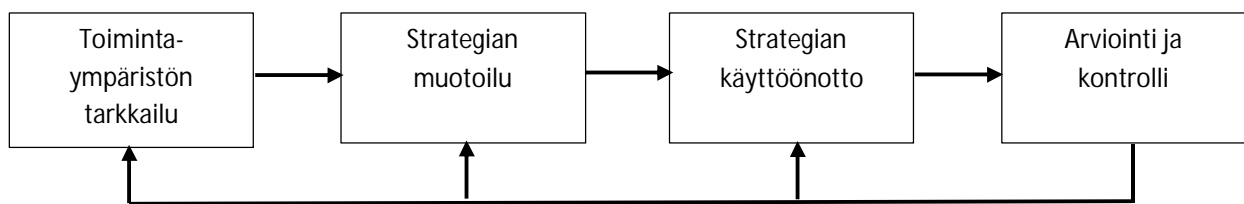
---

<sup>1</sup> <http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>.



strategia asemoi organisaation sen ulkoiseen ympäristöön suhteuttamalla yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sen ulkopuolisiin (markkinoiden) mahdollisuuksiin ja ughiin. Kolmanneksi strategia mahdollistaa organisaation ainutlaatuisten vahvuuksien hyödyntämisen kilpailutilanteessa markkinoilla. Vaikka Porter kirjoittikin alun perin yrityksistä, soveltuvat opit myös muihin organisaatiotyyppeihin.

Wheelen ja Hunger (2012) määrittelevät strategiseksi johtamiseksi organisaation johdon päätöksiä, jotka määrittävät organisaation suoriutumista pitkällä aikavälillä. Heidän mallissaan (Kuvio 1.) strategisen johtamisen prosessi pitää sisällään toimintaympäristön tarkkailun, strategian muotoilemisen, strategian käyttöönoton, sekä arvioinnin ja kontrolloinnin.



Kuvio 1. Strategisen johtamisen malli.

Strategian avulla organisaatio löytää asemansa suhteessa ympäristöön (Porter 1991). Toimintaympäristön tarkkailu koostuu ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien arvioinnista. Tällaisia ovat esimerkiksi luonnonvarojen, yhteiskunnan ja toimialan analysointi, sekä organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien, kuten esimerkiksi organisaation rakenteen, kulttuurin ja resurssien arviointi. Toimintaympäristön ja markkinatrendien havainnointi edeltää strategian muotoilua (Pecotich et al. 1999). Se sisältää organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyn sekä strategioiden ja päätöksen tekoa ohjeistavien toimintaperiaatteiden muotoilun. Strategian käyttöönotto koostuu käytännön toimenpiteistä (ohjelmat, budjetit ja toimintatavat), joilla strategiaa toteutetaan. Arvioinnissa ja kontrollissa mitataan strategialla saavutetut tulokset ja tehdään tarpeen vaatiessa korjauksia aiempiin vaiheisiin.

Thai (2001) esittää, että julkiset hankinnat ovat järjestelmä, joka toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ympäristö siis vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, jotka vuorostaan vaikuttavat ympäristöön. Hän listaa viisi ympäristöstä esiin nousevaa vaikuttavaa tekijää.

- 1) Sisäinen ympäristö. Tällä tarkoitetaan julkisen sektorin ja hankintatoimen organisaatioita ja niiden välistä vuorovaikutusta, sekä hankintojen toteutukseen käytössä olevia resursseja, kuten ammattitaitoista työvoimaa ja varoja.
- 2) Markkinaympäristö. Markkinoiden toimivuudella on suuri vaikutus hankintojen toteutukseen, koska viime kädessä yritysten keskinäinen kilpailu määrittää tarjottavien tavaroiden ja palvelujen laadun, määrän ja hinnan. Joissakin tapauksissa julkinen sektori on ainoa ostaja, mikä rajoittaa tarjontaa ja

yriytsten määrää markkinalla. Näillä seikoilla on siten vaikutusta myös julkisen sektorin tavoitteiden toteutumiseen esimerkiksi yhteiskunnallisten tavoitteiden tai ympäristötavoitteiden kannalta.

- 3) Lainsäädännöllinen ympäristö. Julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön lisäksi hankintojen toteutukseen vaikuttavat myös muu lait ja asetukset, jotka säätelevät liiketoimintaa. Tällaisia ovat muun muassa turvallisuuteen (esimerkiksi lääkkeet, elintarvikkeet, työolosuhteet), rahoitukseen, markkinointiin ja ympäristönsuojeluun liittyvät lait.
- 4) Poliittinen ympäristö. Erilaiset poliittiset organisaatiot, etujärjestöt ja kansalaisjärjestöt pyrkivät vaikuttamaan julkisten hankintojen toteutukseen edistääkseen oman eturyhmänsä asiaa. Hankintojen toteuttajien osalta poliittisen ympäristön luoma paine voi vaikuttaa muuhun hankintojen strategiseen suunnitteluun esimerkiksi markkinaympäristössä, jossa hankintojen toteuttamisella voidaan vaikuttaa markkinoilla toimivien yritysten määrään.
- 5) Yhteiskunnalliset, taloudelliset ja ympäristöön liittyvät voimat. Julkisiin hankintoihin voidaan kohdistaa odotuksia, että niihin kohdennetuilla varoilla pyritään ratkaisemaan tai edistämään yhteiskunnallisia ja taloudellisia tavoitteita tai edistämään ympäristömyönteistä kehitystä. Yhteiskunnallisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi vaikeasti työllistettävien tai pitkäaikaistyöttömien työllistämisen huomioiminen hankintakriteereinä. Taloudellisia tavoitteita voi olla esimerkiksi oman alueen yritysten aseman edistäminen julkisilla hankinnoilla tai taloudellisen vakauden tavoittelu matalasuhdanteissa.

Strategisen johtamisen näkökulmasta hankintojen toteuttaminen lähtee siis liikkeelle hankintoja ohjaavan strategian määrittelystä, joka antaa selkeä toimintasuunnitelman organisaation ostotoiminnalle. Hankintoja ohjaava strategia syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, josta muotoillaan tavoitteet hankinnoille. Hankintoja ohjaava strategia on tämän jälkeen vietävä koko organisaatioon, jossa siitä tulee toimintasuunnitelma hankintojen toteuttamiseen. Strategian käyttöön oton jälkeen sen toteutumista ja vaikutuksia on syytä arvioida ja tarvittaessa muuttaa strategiaa.

## 2.2 Ostaminen ja hankinnat

Vaikka ostamista (*purchasing*) ja hankintoja (*procurement*) voidaan joskus käyttää toistensa synonyymeina, ostaminen on vain osa hankintoja. Lysons ja Farrington (2012) määrittelevät hankinnat tavoiksi hankkia tarvittavia palvelun- tai tavarantoimittajia. Hankinnat jakautuvat toimittajien hallintaan (*supplier management*) ja ostamiseen, joista ensimmäinen on strateginen toiminto ja jälkimmäinen operatiivinen toiminto (Kraljic 1983).

Toimittajien hallinta pitää sisällään strategisia toimintoja, joita ovat

- Strategiset tarpeet

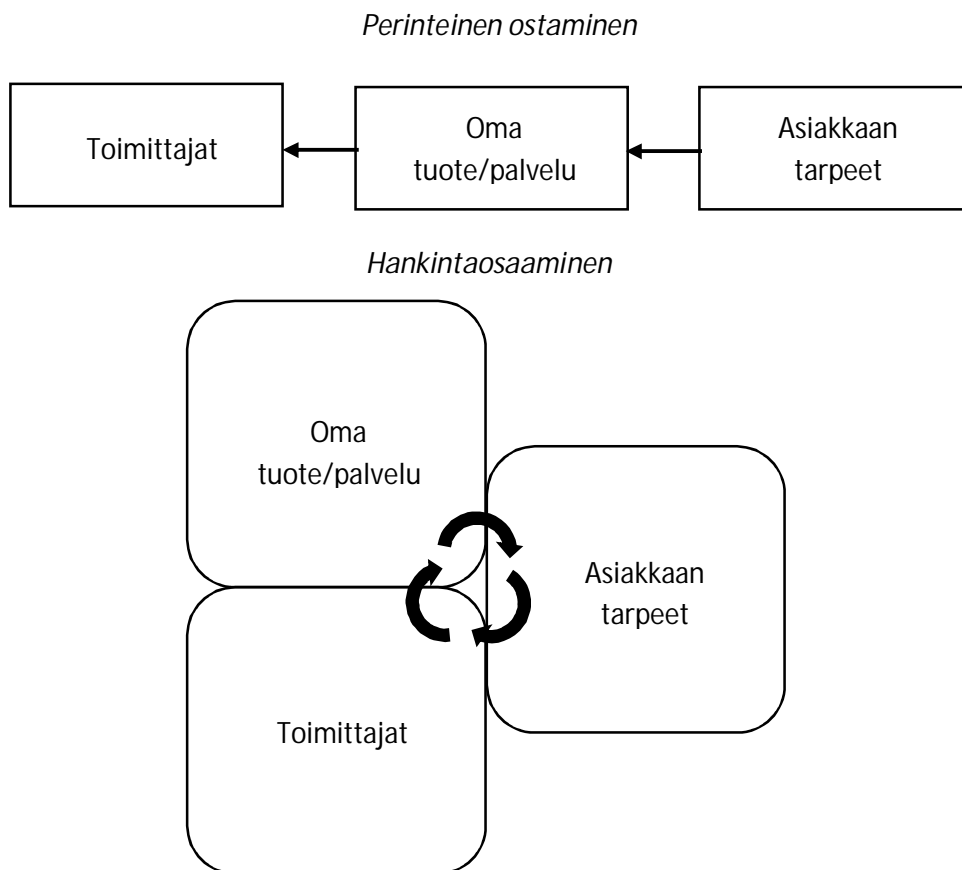
- Päätökset koskien itse valmistamista, ostamista ja ulkoistamista
- Materiaalihankinnat ja toimittajien vertailun
- Toimittajien määrän rationalisointi
- Toimittajan potentiaalin kehittäminen
- Neuvottelut
- Suhteiden ylläpitäminen toimittajiin mukaan lukien liikekumppanuus
- Tuotantopääoman ostaminen
- Benchmarking
- Toimittajien suoritusseuranta
- Eettiset ja ympäristölliset asiat

Ostaminen pitää sisällään transaktioita ja kaupallisia toimintoja, joihin kuuluvat

- Ei-kriittisten tuotteiden ostaminen
- Tilausten tekeminen ja peruuttaminen
- Toimitusten jouduttaminen
- Varaston ylläpitäminen
- Toimitusten vastaanottaminen ja varastointi
- Maksujen järjestäminen (toimittajille)

Emmett ja Wrightin (2011) mukaan hankinnalla ja ostamisella on keskeisiä eroja. Ostaminen on operationaalista transaktioiden toteuttamista, jossa on lyhyt aikaperspektiivi. Se on tekninen prosessi, jossa keskitytään kustannuksiin. Hankinta on puolestaan strateginen toimenpide, jossa on pitkän aikavälin perspektiivi. Se on luonteeltaan liiketoimintaprosessi, jossa keskitytään asiakkaan/käyttäjän tarpeisiin.

Iloranta ja Pajunen-Muhosen (2012) kuvaavat perinteisen, ostamiseen perustuvan hankintaketjun ja strategisen hankintaosaamisen eroja siten (kuvio 2), että perinteinen hankintaketju lähtee ostajan tarpeen määrittelystä, johon haetaan sopiva toimittaja, kun taas moderni, strateginen hankinta hyödyntää toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia vuorovaikutuksessa oman tuotannon ja asiakastarpeiden muutosten kanssa. Luonnollisesti jälkimmäinen lähestymistapa edellyttää hyvää toimittajamarkkinoiden tuntemusta. Erona näissä lähestymistavoissa on, että ostamisessa valituksi tullut toimittaja omaa neuvotteluvoimaa hinnoittelussa, kun taas hankintaosaamista painottava malli luotaa erilaisia tapoja tyydyttää asiakkaan tarve yhdistelemällä omaa tuotantoa ja toimittajamarkkinoiden osaamista, mikä alentaa samalla kilpailupaineen myötä toimittajien neuvotteluvoimaa.



Kuvio 2. Perinteinen ostaminen vs. hankintaosaaminen (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012).

Vaikka julkisten hankintojen yksi tärkeimmistä tavoitteista on hankkia hyvälaatuisia tavaroita tai palveluita edulliseen hintaan, optimaalisen hinta-laatu-suhteen hakeminen ei ole ainoa asia, jota hankintatoimen on tavoiteltava. Tuotteiden ja palveluiden monimutkaisuus ja saatavuus sekä teknologian kehitys vaativat strategista lähestymistapaa hankintoihin (Kraljic 1983). Hankkijan on myös syytä kiinnittää huomiota lakien ja säädösten tarkkaan noudattamiseen, miten ympäröivä yhteiskunta näkee hankintojen eettisyyden, reilun ja avoimuuden, julkisten varojen käyttöön liittyvät poliittiset näkemykset sekä laajemmat poliittiset ja taloudelliset seuraukset markkinoille, joilta hankintoja tehdään (Emmett ja Wright 2011).

Yksityisen ja julkisen hankintatoiminnan välillä on eroja: yksityisellä sektorilla hankintatoiminnan johtajilla on yrityksen valtuutus tehdä ja toteuttaa päätöksiä, kun taas julkisella sektorilla sääntely ja hankintapolitiikka asettavat raamit hankintatoiminnalle (Harland et al. 2013). Julkisen sektorin hankintatoimelta edellytetään läpinäkyvyyttä, vastuuvollisuutta ja verovarojen tehokasta käyttöä (Walker ja Brammer 2009; Brammer ja Walker 2011). Vastuuvollisuudella tarkoitetaan, että julkisen sektorin hankinnat on kyettävä hyväksymään julkisen sektorin omissa tarkastuksissa ja oikeuslaitoksessa (Baily et al. 2008). Verrattuna yksityiseen sektoriin julkisen sektorin ostotoiminta onkin ollut pitkälti tarjouspyyntöjen valmistelua, joissa on tarkoin määritelty

mitä halutaan hankkia, kun taas yksityisellä sektorilla tarjouspyyntöihin perustuvat hankinnat ovat vain osa hankintojen työkalupakkia (Arlbjørn ja Freytag 2012). Zheng et al. (2007) mukaan vähemmän strategisten tavaroiden ja palveluiden ostaminen voidaan automatisoida tai jopa ulkoistaa, kun taas strategista suunnittelua vaativat hankinnat vaativat ammattilaisia ja erikoistaitoja.

Emmett ja Wright (2011) listaavat viisi tehtävää hankintojen strategiselle johtamiselle.

- 1) Olemassa olevien tarjoajien läpikäyminen, tarjontaan kohdistuvien riskien arviointi ja hankintoihin käytettyjen rahamäärien tiedostaminen.
- 2) Olemassa olevien toimintojen arviointi ulkoistamisen näkökulmasta huomioiden sekä markkinoiden kyky toteuttaa toiminnot ja poliittinen hyväksyttävyyys ulkoistamiselle.
- 3) Strategisten allianssien, yhteistyön ja kumppanuuksien kehittäminen muiden julkisen sektorin toimijoiden ja toimittajien kanssa.
- 4) Strategisten päämäärien ja suoriutumiskriteerien kehittäminen.
- 5) Sopivien hankintastrategioiden kehittäminen, jotka varmistavat lakien noudattamisen ja strategian toteuttamisen.

Kaiken kaikkiaan julkisten hankintojen strategisessa suunnittelussa on määriteltävä strategiset tavoitteet ostoille, ymmärrettävä ympäristö, jossa hankinnat toteutetaan, ja haettava keinot, joilla toimittajamarkkinalta saadaan parhaat mahdolliset ratkaisut ostajan tarpeisiin. On tärkeää, että julkisia hankintoja toteuttavalla organisaatiolla on tiedossaan, millaisia strategisia tavoitteita hankinnoilla halutaan saavuttaa. Tätä tarkoitusta varten olisi syytä olla olemassa ostoja ohjaava strategia, jonka avulla hankintoja voidaan kohdentaa. Toinen tärkeä tekijä on ymmärtää ympäristöä, eli millaisia odotuksia sidosryhmät kohdistavat hankintoihin, ja miten odotukset ja hankintojen toteuttaminen ovat sopusoinnussa julkisten hankintojen lainsäädännön ja muun sääntelyn kanssa. Lisäksi on syytä arvioida hankintatoimen käytössä olevia resursseja, jotka vaikuttavat mahdollisuuksiin toteuttaa eri vaatavuustason hankintoja. Kolmas tekijä on toimittajamarkkinan ymmärtäminen. Potentiaalisten toimittajien markkinakartoitukseen tulisi varata aikaa, ja erityisesti suurten hankintojen vaikutusten arvioiminen markkinoihin tulisi ottaa huomioon, jotta hankintojen negatiivisia vaikutuksia toimittajakenttään saataisiin minimoitua.

### 2.3 Julkisten hankintojen strategiset tavoitteet

Julkisten hankintojen peruseriaatteena on määritellä, miten julkisia varoja käytetään eikä sitä, mihin julkisia varoja käytetään (European Commission 2012). Keskeistä on, että hankinnat ovat läpinäkyviä, avoimia ja reiluja (European Commission 2012), mikä mahdollistaa mahdollisimman laajan osallistumisen julkisiin hankintoihin. Arrowsmith (2011) kuvaa kahdeksan tavoitetta julkisten hankintojen järjestelmille:

- 1) Rahalle vastinetta (value for money) tavaroiden, palveluiden ja urakoiden hankinnassa.
- 2) Lahjomattomuus eli korruption ja intressiristiriitojen välttäminen.
- 3) Vastuuvollisuus.
- 4) Tasavertaiset mahdollisuudet ja tarjoajien tasavertainen kohtelu.
- 5) Tarjoajien reilu kohtelu.
- 6) Teollisten, yhteiskunnallisten ja ympäristötavoitteiden tehokas käyttöönotto.
- 7) Julkisten markkinoiden avaaminen kansainväliselle kilpailulle.
- 8) Hankintaprosessin tehokkuus.

Rahalle vastinetta –periaatteella tarkoitetaan sellaisten tavaroiden, palveluiden ja urakoiden hankkimista, jotka auttavat julkista sektoria toimimaan mahdollisimman hyvin. Lahjomattomuudella tarkoitetaan, että korruptio tai henkilökohtaiset tai poliittiset kytkökset tarjoajiin eivät vaikuta hankintapäätöksiin. Vastuuvollisuus puolestaan liittyy siihen, että hankintoihin kytkeytyneet toimijat kuten yleisö tai tarjoajat tietävät, kuinka hyvin julkinen sektori saavuttaa tavoitteensa hankinnoissa. Tasavertaisilla mahdollisuuksilla ja tarjoajien tasavertaisella kohtelulla tarkoitetaan, että tarjouskilpailut pyritään pitämään mahdollisimman avoimina, rohkaisemalla tarjoajia luottamaan hankintaprosessiin ja kaventamalla harkinnanvaraa hankintapäätöksissä. Tarjoajien reilulla kohtelulla puolestaan tarkoitetaan, että tarjoajia on kuultava ennen kuin heidät suljetaan pois kilpailutuksista. Teollisten, yhteiskunnallisten ja ympäristötavoitteiden tehokkaalla käyttöönotolla tarkoitetaan hankintojen toteuttamista siten, että yhteiskunnallis-taloudellisia tavoitteita voidaan edistää julkisilla hankinnoilla. Esimerkiksi kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen kriteerillä voidaan mahdollisesti edistää pk-yritysten osallistumista julkisiin hankintoihin. Julkisten markkinoiden avaamisella kansainväliselle kilpailulle tarkoitetaan pyrkimystä avata hankintoja kansalliset rajat ylittävälle tarjouksille, vaikka usein julkisen sektorin päättäjillä on paineita pyrkiä suosimaan paikallisia tai kotimaisia toimittajia. Viimeinen tavoite, tehokas hankintaprosessi, tarkoittaa, että hankintaprosessi itsessään tulisi järjestää siten, että siitä ei koituisi kohtuuttomia kustannuksia tarjoajille ja hankinnat toteutuisivat suhteellisen vähäisellä viiveellä ja resurssien hukkaamisella.

Edellä mainituista kuvauksista voidaan päätellä, että julkisia hankintoja halutaan käyttää poliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi toimien kuitenkin hankintalainsäädännön määrittämässä puitteissa. Julkisilla hankinnoilla voidaan vaikuttaa tuotannon ja kulutuksen trendeihin, joissa voidaan suosia ympäristöystävällisiä, yhteiskunnallisesti vastuullisia ja innovatiivisia ratkaisuja (Kahlenborn et al. 2011). Esimerkiksi Ahon et al. (2006) raportissa Euroopan komissiolle suositellaan julkisten hankintojen hyödyntämistä eurooppalaisten yritysten innovaatioiden tukemisessa. Murray (2009) puolestaan esittää, että paikallistasolla julkisia hankintoja tulisi käyttää strategisena työkaluna matalasuhdanteissa hyödyntämällä lyhytkestoisia sopimuksia, jotka myönnetään useille toimittajille.

Strategisesta näkökulmasta julkisia hankintoja on haluttu käyttää edistämään yhteiskunnallisia tavoitteita. Laajasti voidaan ajatella, että kestävät hankinnat (Sustainable Procurement, SP), jossa hankinnoilla pyritään edistämään yhteiskunnallisia tai ympäristöön liittyviä tavoitteita (Walker ja Brammer 2009), pitävät sisällän useimmat strategiset tavoitteet. Kahlenborn et al. (2011) mukaan Euroopan unionissa julkisia hankintoja käytetään strategisesti "muiden poliittisten tavoitteiden saavuttamiseen" ympäristöystävällisissä (vihreissä) julkisissa hankinnoissa (*Green Public Procurement, GPP*), yhteiskunnallisesti vastuullisissa julkisissa hankinnoissa (*Socially Responsible Public Procurement, SRPP*) ja innovatiivisissa julkisissa hankinnoissa (*Public Procurement Promoting Innovation, PPPI* tai *Public Procurement of Innovative Solutions, PPI*). GPP:llä haetaan haluttujen ympäristötavoitteiden saavuttamista, SRPP:ssä hankinnoissa huomioidaan yhteiskunnalliset ja eettiset standardit ja PPPI on kysyntälähtöistä innovatiivisten tuotteiden, palveluiden tai urakoiden hankintaa. GPP:n vaikutuksesta kysyntä ympäristömyönteisille ratkaisuille kasvaa myös yksityisellä sektorilla, mikä osoittaa, että ympäristöystävällisillä julkisilla hankinnoilla on laajempaa vaikutusta kuin pelkkä julkiseen käyttöön tehty hankinta (Simcoe ja Toffel 2013). GPP tulee kuitenkin kytkeä organisaation rakenteeseen ja strategiaan, jotta tavoitteet saavutetaan (New et al. 2002). Monissa tapauksissa strategiset tavoitteet nivoutuvat yhteen, koska esimerkiksi ympäristöystävällisiä ratkaisuja voidaan hakea innovatiivisilla hankinnoilla (Kahlenborn et al. 2011). Euroopan komission (2014) mukaan innovatiivisilla hankinnoilla on merkittävä rooli julkisten palveluiden tehokkuuden ja laadun parantamisessa, ja samalla ne vastaavat yhteiskunnallisiin haasteisiin, jotka koskevat laajemmin taloutta, ympäristöä ja yhteiskuntaa.

Innovatiivisille hankinnoille on useita määritelmiä. Kapea-alaisesti tulkittuna innovatiivisessa hankinnassa julkinen sektori hankkii tuotteita tai palveluita, joita ei ole olemassa, mutta jotka voidaan kehittää (Edquist ja Hommen 2000). Rolfstamin (2012) mukaan innovatiivinen hankinta toteutuu, kun "julkinen toimija yhdessä yhden tai useamman yksityisen yrityksen tai muun organisaation kanssa ryhtyy toimenpiteisiin, jotka voivat johtaa tai edistää jonkun tyyppistä innovaatiota." Laajimman tulkinnan mukaan kaikki hankinnat ovat jossakin määrin innovatiivisia, koska ne vaikuttavat kysyntään ja yritysten käyttäytymiseen (Uyerra ja Flanagan 2010).

Julkiset hankinnat voivat edistää innovaatioita suoraan, kun julkinen sektori ostaa tuotteita tai palveluita, joiden tuottaminen vaatii investointeja tutkimukseen ja tuotekehitykseen, tai epäsuorasti, kun tarjouspyynnöt määritellään funktionaalisesti (Cave ja Frinking 2003). Hommen ja Rolfstam (2009) identifioivat kolme innovatiivisen hankinnan tyyppiä: 1) suora innovatiivinen hankinta, jossa julkinen sektori ostaa innovatiivisen ratkaisun yksityiseltä sektorilta. 2) hankintayhteistyö, jossa julkinen ja yksityinen sektori tuottavat innovaation yhteistyössä. 3) katalyyttinen hankinta, jossa julkinen sektori on varhainen käyttäjä innovaatiolle, minkä avulla voidaan muokata innovatiivisen tuotteen kysyntää. Määritelmällisesti Euroopan komissio (2014) puhuu esikaupallisesta hankinnasta (*Pre-commercial procurement, PCP*), kun hankitaan

tutkimusta ja tuotekehitystä, jossa riskit ja tuotot jaetaan, ja innovatiivisesta hankinnasta (PPI), kun innovatiivista tuotetta/palvelua aletaan hankkia kaupallisissa määrissä.

Innovaatioiden syntymisen kannalta julkiset hankinnat voivat olla erityisen hyödyllisiä niiden pk-yritysten kannalta, joiden sisäiset voimavarat ovat rajalliset, koska julkisen sektorin ostojen mittakaava ja luotettavuus antavat mahdollisuuden suunnitelmalliseen innovaatioiden tuottamiseen alentamalla kustannuksia tai vähentämällä riskiä (Cave ja Frinking 2003; Aschhoff ja Sofka 2009). Innovatiiviset hankinnat voivat myös kiihdyttää innovaatioiden tuottamista tai muuttaa teknologisen kehityksen suuntaa ja kannustaa tutkimuksen ja tuotekehityksen levittämiseen (Cave ja Frinking 2003). Innovatiivisilla hankinnoilla on havaittu olevan merkittävä positiivinen vaikutus yritysten tutkimus ja tuotekehitys-menoihin (Lichtenberg 1988). Verrattuna muihin innovaatiotukiin (suorat tuet, sääntely, tiedon leviäminen yliopistoista ja tutkimuslaitoksista, innovatiivisilla hankinnoilla saadaan parempia tuloksia (Geroski 1990; Aschhoff ja Sofka 2009; Guerzoni ja Raitieri 2014).

Brutscher et al. (2009) mukaan innovatiivinen hankinta voidaan ajatella palkkiomekanismina innovaation tuottamisesta. Heidän näkemyksensä mukaan innovatiivisia hankintoja kannattaa käyttää, kun niiden käyttö antaa optimaalisen kannusteen investoida tutkimukseen ja tuotekehitykseen. He huomauttavat, että tavanomaiset hankinnat eivät aktivoi tutkimusta ja tuotekehitystä suoraan, koska ne toteutetaan vaiheessa, jossa teknologia on jo kehittyntä. He identifioivat myös neljä tilannetta, jossa innovatiiviset hankinnat tarjoavat hyötyjä

- 1) Voimakkaiden verkostovaikutusten olemassaolo ja ongelmat "lukkiutumisessa" (*lock in*) tiettyyn toimittajaan.
- 2) Epävarmuus parhaasta teknologiasta.
- 3) Innovatiivisella tuotteella/palvelulla odotetaan olevan pitkä elinkaari.
- 4) Kun innovaatio on markkinoille aivan uusi ja kuluttajien tarpeet innovaation suhteen ovat epävarmat.

Toisin sanoen, kun tietyn tuotteen/palvelun kasvava käyttö johtaa siihen, että yhä useampi kuluttaja/yritys näkee paremmaksi käyttää kyseistä palvelua (verkostovaikutus eli verkoston arvo kasvaa, mitä enemmän verkostossa on jäseniä, katso Katz ja Shapiro (1985)), innovatiivisella hankinnalla voidaan vaikuttaa kehityksen suuntaan. Samoin, jos markkinat uhkaavat keskittyä siitä syystä, että vaihtokustannukset yhdestä tuotteen/palvelun tarjoajasta ovat suuret ja syntyy "lukittuminen", innovatiivista hankintaa voidaan käyttää vaihtoehtojen luomiseen. Innovatiivisilla hankinnoilla voidaan myös suunnata teknologian kehitystä haluttuun suuntaan, jos on epävarmuutta siitä, mikä teknologia voittaa kilpailun markkinoilla, erityisesti tilanteissa, joissa tuotteella/palvelulla odotetaan olevan edessä pitkä elinkaari.



Kahlenborn et al. (2011) ovat tunnistaneet EU:ssa käytössä olevia laajoja poliittisia tavoitteita, joihin pyritään vastaamaan julkisilla hankinnoilla. He listaavat tavoitteet taulukossa 2.1. Taulukosta on havaittavissa, että suuri osa tavoitteista liittyy tavalla tai toisella ympäristönsuojeluun tai pyrkimyksiin ohjata tuotantoa ja kulutusta kohti ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja.

Taulukko 2.1. Poliittikatavoitteet julkisissa hankinnoissa EU:ssa (Lähde: Kahlenborn et al. 2011).

Tavoite	GPP	SRPP	PPPI
Epäsosiaalinen dumpkaus		X	
Biodiversiteetti	X		
Kemikaalikäsittelyt	X		
Ilmastonmuutos, hiilidioksidipäästöjen vähentäminen	X		
Yritysten yhteiskuntavastuu (ml. ihmisoikeudet ja ILO:n keskeiset työvoimastandardit)	X	X	X
Energiatehokkuus ja hallinnointi, uusiutuvan energian käyttö	X		
Ympäristöteknologia	X		X
Vihreä IT	X		X
Korkea teknologia, tutkimus ja teknologia			X
Toimintarajoitteisten kansalaisten integrointi		X	
Pk-yritysten aseman edistäminen		X	X
Kestävä kehitys	X	X	X
Kestävä talouskasvu ja työllisyys	X	X	X
Kestävä maatalous ja elintarviketuotanto	X	X	
Kestävä tuotanto ja kulutus	X	X	X
Kestävä puuraaka-aine	X	X	
Kestävä kuljetus	X		
Jätteiden hallinta	X		

EU:n direktiiviudistus tuo osaltaan hankintojen edellä mainittujen tavoitteiden toteuttamisen helpommaksi. Kaksi keskeistä tavoitetta ovat ympäristö- ja yhteiskuntanäkökulmien huomioiminen hankinnoissa ja pk-yritysten aseman parantaminen (Ukkola 2014). Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hankintoja voidaan varata esimerkiksi vammaisia työllistäville, ja että hankintasopimuksia pyritään jakamaan pienemmiksi, minkä toivotaan madaltavan pk-yritysten osallistumiskynnystä (Ukkola 2014). Lisäksi hankintoja pyritään yksinkertaistamaan ja tekemään joustavammiksi esimerkiksi helpottamalla neuvottelujen käynnistämistä (Ukkola 2014).

Strategisten tavoitteiden vieminen käytäntöön tapahtuu hankintatoimen kautta. Kahlenborn et al. (2011) ovat tarkastelleet, miten hankintatoimet EU:ssa toteuttavat vihreisiin, yhteiskuntavastuullisiin ja innovatiivisiin hankintoihin liittyvien tavoitteiden käytännön toteutuksen. Taulukossa 2.2 esitetään hankintatoimien käytäntöjen yleisyys jaettuna GPP, SRPP ja PPPI –luokkiin. Teknisiä määräyksiä suositaan vihreissä (66 %) ja innovatiivisissa hankinnoissa (58 %), kun taas yhteiskuntavastuullisissa yleisin on vaatimus tekniselle ja/tai ammattimaiselle kyvykkyydelle (40 %). Vihreissä hankinnoissa seuraavaksi yleisin tapa on vertailukriteerien käyttö (45 %), kun taas innovatiivisissa hankinnoissa käytetään vaatimuksia tekniselle tai ammattimaiselle kyvykkyydelle (36 %) ja yhteiskuntavastuullisissa käytetään vertailukriteerejä (34 %).

Kolmanneksi suosituimmat tavat ovat vihreissä hankinnoissa vaatimukset tekniselle tai ammattimaiselle kyvykkyydelle (44 %), innovatiivisissa hankinnoissa hankinnan kohde (33 %) ja yhteiskuntavastuullisissa hankinnoissa sopimusehdot (33 %) ja tekniset määritykset (33 %).

Taulukko 2.2. Strategisten tavoitteiden vieminen käytäntöön (koostettu Kahlenborn et al. (2011) taulukoista).

Menettelytapa	GPP	SRPP	PPPI
Esittely	11	17	17
Sopimusehdot	29	33	12
Vertailukriteerit	45	34	28
Tekniset määritykset	66	33	58
Vaatimukset tekniselle ja/tai ammattimaiselle kyvykkyydelle	44	40	36
Hankinnan kohde	26	24	33
Muu	2	3	2

On olemassa useita tarkemmin määriteltyjä vaatimuksia, joita hyödyntämällä pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita vihreillä ja yhteiskunnallisesti vastuullisilla hankinnoilla. Taulukossa 2.3 esitetään Kahlenborn et al. (2011) selvittämiä vaatimuksia, joita hankintatoimet käyttävät EU:ssa. Vihreiden hankintojen osalta tarjoajille asetetaan yleisesti vaatimuksia, jotka liittyvät tarjoajien ympäristösertifikaatteihin (55 %), jätteen tuotantoon (46 %) ja energian ja veden kulutukseen (40 %). Yhteiskuntavastuullisissa hankinnoissa tarjoajien odotetaan edistävän ”kunnollista työtä” (32 %), työllistymismahdollisuuksia (32 %) ja tukevan yhteiskunnallista osallistumista ja kolmatta sektoria (26 %).

Innovatiivisissa hankinnoissa käytetään erilaisia lähestymistapoja, joiden avulla yrityksiä voidaan kannustaa tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja. Kahlenborn et al. (2011) ovat selvittäneet eurooppalaisten hankintatoimien lähestymistapoja innovatiivisten hankintojen toteutukseen, ja tämän tutkimuksen tuloksia esitetään taulukossa 2.4. Eniten käytetyt lähestymistavat olivat kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous valintakriteerinä (42 %), funktionaalisesti määritellyt vaatimukset (38 %) ja vaihtoehtoisten ratkaisujen hyväksyminen (35 %). Erityisesti funktionaalisesti määritellyt ratkaisut ansaitsevat lisähuomiota, koska niissä määritellään tavaran tapauksessa suorituskyky, mittasuhteet ja ominaisuudet, tai palvelun tapauksessa laatu, tuotos tai toimitusaika (Booth 2010). Tämä on tärkeää, koska funktionaaliset määrittelyt auttavat tarjoajaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja hyödyntämään omaa erityisosaamistaan ilman tarpeettomia rajoitteita (Booth 2010).

Taulukko 2.3. Tarkemmin määritellyt vaatimukset vihreissä ja yhteiskunnallisesti vastuullisissa hankinnoissa (koostettu Kahlenborn et al. (2011) taulukoista).

GPP	Yleisyys (%)
Jätteen tuotanto	46
Kemikaalien kulutus	25
Energian ja veden kulutus	40
Päästöt ilmaan/veteen	29
Biodiversiteetti	7
Tarjoajien sertifikaatit	55
Kestävyyden referenssit	26
Ympäristön hallinnoinnin järjestelmien käyttö	38
Ei tarkemmin määriteltyjä vaatimuksia	11
Muu	5
SRPP	Yleisyys (%)
Haetaan laajempaa vapaaehtoista sitoutumista yrityksen yhteiskuntavastuuseen	17
Eettisten ja reilun kaupan kysymysten huomioiminen	23
Kaikille sopivien ympäristöjen edistäminen	20
Pk-yritysten aseman edistäminen	21
Yhteiskunnallisen osallistumisen ja kolmannen sektorin tukeminen	26
”Kunnollisen työn” edistäminen (esimerkiksi työntekijöiden oikeudet, ihmisoikeudet)	32
Työllistymismahdollisuuksien tukeminen	32
Tarjoajien sertifikaatit	24
Yhteiskuntavastuullisuuden referenssit	22
Yhteiskunnallisen hallinnoinnin järjestelmien käyttö	12
Ei tarkemmin määriteltyjä vaatimuksia	17
Muu	4

#### 2.4 Hankintojen strateginen arviointi

Kraljic (1983) on kehittänyt hankintaportfolio-mallin, jossa hankintojen tärkeyttä heijastetaan ostotoiminnan kriittisyydelle organisaatiossa ja panosmarkkinoiden monimutkaisuudelle. Ostotoiminnan kriittisyyden kriteerejä ovat esimerkiksi hankittavien tuotteiden strateginen merkitys, materiaalihankintojen suhteellinen osuus kokonaiskustannuksista, arvonnisa ja kannattavuus. Panosmarkkinoiden monimutkaisuuden kriteerejä ovat esimerkiksi tarjonnan markkinarakenne, teknologisen kehityksen muutosnopeus ja markkinoille tulon esteet. Matriisin avulla kyetään ymmärtämään toimittajamarkkinoita suhteessa hankkijaorganisaation omaan tarpeeseen (Booth 2010).

Emmett ja Wright (2011) soveltavat Kraljicin matriisia julkisiin hankintoihin, joka esitetään kuviossa 2. Pystyakselilla on hankinnan riski ja vaaka-akselilla hankintoihin käytetty rahamäärä. Vasemmassa alakulmassa sijaitsevat rutiinilla ostettavat, ei-kriittiset tuotteet. Niille on ominaista runsas tarjonta, ja ne ovat usein standardoituja massahyödykkeitä kuten esimerkiksi toimistotarvikkeet. Keskeinen hankintojen kriteeri on niiden funktionaalinen toimivuus. Oikeassa alakulmassa sijaitsevat viputuotteet, jotka ovat usein massahyödykkeitä tai erikoismateriaaleja, ja niiden tarjonta on yleensä runsasta. Esimerkkinä tästä kategoriasta on lämmitysöljy. Keskeinen kriteeri hankinnoissa on kustannusten kontrollointi ja hankittujen

hyödykkeiden virtauksen varmistaminen. Vasemmassa yläkulmassa sijaitsevat pullonkaulatuotteet, jotka ovat pääsääntöisesti erikoiskäyttöön tarkoitettuja tuotteita tai palveluita kuten ulkopuolisia palveluita. Pullonkaulatuotteiden ominaisuus on tuotantoon pohjautuva niukkuus. Hankintojen keskeisinä kriteereinä ovat kustannusten kontrollointi ja lyhyen aikavälin saatavuuden varmistaminen. Oikeassa yläkulmassa sijaitsevat kriittiset tuotteet. Niille on ominaista luontainen niukkuus, ja tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi harvinaiset metallit tai tietojärjestelmien ylläpito. Keskeinen kriteeri hankinnoissa on pitkän aikavälin saatavuuden varmistaminen.

Taulukko 2.4. Lähestymistapoja innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen (Lähde Kahlenborn et al. (2011).

Lähestymistapa	Yleisyys (%)
Ennakkoon sitoutuminen hankintaan	6
Paras saatavilla oleva teknologia klausuuli	17
Elinkaarikustannusten käyttö	20
Standardien käyttö	30
Kokonaistaloudellisesti edullisimman kriteerin käyttö valintaperusteena	42
Vaihtoehtoisten ratkaisujen hyväksyminen	35
Funktionaalisesti määritellyt vaatimukset	38
Ei tarkemmin määriteltyjä lähestymistapoja tai vaatimuksia	21
Muu	2

Eri tuotetyyppien ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, miten hankintatoimen tulisi lähestyä hankinnan toteutusta. Emmett ja Wright (2011) listaavat ominaisuuksia (taulukko 2.5), jotka kuvaavat pullonkaula-, kriittisten, rutiini- ja viputuotteiden keskeiset piirteet. Strategisessa mielessä hankintoja toteutettaessa onkin syytä tarkastella, millainen tuotteen markkinarakenne on, mikä määrittää ostajan neuvotteluvoiman hankintatilanteessa. Tuotteen saatavuuden tärkeys organisaation toiminnalle määrittää, millaisia hankintasopimuksia tehdään. Tuotteen ominaisuudet määrittävät puolestaan miten hankintatoimen resursseja kannattaa käyttää tuotteen hankinnassa. Hankinnan arvolla on myös merkitystä: jos hankinnan rahallinen arvo on alhainen, ei hallinnollisesti raskaita ja hankintatoimen resursseja runsaasti käyttäviä, ja siten paljon kustannuksia aiheuttavia hankintamenettelyjä kannata käyttää.

Hankintojen toteuttamisessa hankintayksikön käytössä on lukuisia vaihtoehtoisia hankintamenettelyjä. Hankintamenettelyt perustuvat EU:n direktiiveihin, joiden tarkoituksena on edistää vapaiden markkinoiden ja taloudellisesti tehokkaan tuotannon toteutumista talousalueella (Arrowsmith 2009). Hankintalain 5 § määrittellään hankintamenettelyiksi (katso tarkemmin Kuusniemi-Laine ja Takala 2008)

- Avoin menettely. Hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja voi tämän julkaisemisen jälkeen lähettää tarjouspyyntöjä soveliaille ehdokkaille. Halukkaat toimijat voivat jättää tarjouksen.
- Rajoitettu menettely. Hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon halukkaat toimijat voivat pyytää saada osallistua ja voi tämän julkaisemisen jälkeen lähettää tarjouspyyntöjä

soveliaille ehdokkaille, mutta ainoastaan hankintayksikön valitsemat toimittajaehdokkaat voivat jättää tarjouksen.

- Neuvottelumenettely. Hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua hankintaan. Hankintayksikkö jatkaa neuvotteluja toimitusehdoista valikoitujen toimittajien kanssa.
- Kilpailullinen neuvottelumenettely. Hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Hankintayksikkö neuvottelee hyväksytyjen ehdokkaiden kanssa yhdestä tai useasta ratkaisusta, joiden perusteella valitut ehdokkaat tekevät tarjouksen. Hankintamenettelyä voidaan käyttää, kun esimerkiksi ostaja ei kykene selkeästi määrittelemään hankinnan kohdetta tai sen ominaisuuksia (Arrowsmith 2009).
- Suorahankinta. Hankintayksikkö valitsee menettelyyn yhden tai useamman toimittajan, jonka kanssa sopimuksen ehdoista neuvotellaan ilman julkaistua hankintailmoitusta.
- Puitejärjestely. Yhden tai useamman hankintayksikön ja toimittajien kesken sovittu sopimus, jossa vahvistetaan sopimuskauden hankintasopimusten ehdot.
- Suunnittelukilpailu. Hankintayksikkö pyytää suunnitelman, jossa tuomaristo valitsee voittajan kilpailulla. Suunnittelukilpailussa on mahdollista käyttää palkintoja.

Hankintojen strategisen suunnittelun kannalta kullakin menettelyllä on hyvät ja huonot puolensa. Avoimella menettelyllä voidaan saada teoriassa eniten tarjouksia, koska se on avoin kaikille vaatimukset täyttävillä tarjoajille. Haittana avoimessa menettelyssä on, että se on hallinnollisesti raskas tarjousten määrän vuoksi, mikä kasvattaa hankinnan kustannuksia.

Rajoitettussa menettelyssä hankintatoimi asettaa puolueettomat, syrjimättömät kriteerit, joiden perusteella kilpailutukseen kutsutaan rajattu määrä tarjoajia. Tämän etuna ovat alhaisemmat hallinnolliset kustannukset verrattuna avoimeen menettelyyn, koska tarjouksia saadaan rajallinen määrä. Toisaalta rajoitetussa menettelyssä on vaarana suuremmat oikeudelliset kustannukset, koska se johtaa herkemmin valituksiin, joita käsitellään markkinaoikeudessa.

Suorahankinnat ovat hankintalain soveltamisen ulkopuolelle jääviä hankintoja, joissa kilpailutusta ei vaadita, kuten esimerkiksi osa puolustusvoimien hankinnoista. Osa pienhankinnoista, joita ei tarvitse kilpailuttaa, voidaan myös toteuttaa suorahankintana. Hallinnollisilta kustannuksiltaan suorahankinnoissa on matalimmat kustannukset, koska ostaja valitsee tarjoajan suoraan. Kustannuksia syntyy kuitenkin hankintayksikön velvollisuudesta tehdä markkinakartoitus ja valmiudesta perustella, miksi suorahankintaan on päädytty.

Taulukko 2.5. Tuotetyyppien keskeiset piirteet (Lähde: Emmett ja Wright 2011).

Piirre	Pullonkaula	Kriittinen	Rutiini	Vipu
Toimittajien lukumäärä/saatavuus	Muutamia erikoistuneita toimittajia, monopoli/oligopoli	Muutama tai useita toimittajia	Monia toimittajia	Monia keskenään kilpailevia toimittajia
Neuvotteluvoima	Toimittaja	Keskinäinen riippuvuus	Riippumaton	Ostaja
Toimituskatkojen kustannus	Korkea	Keskinkertainen tai korkea	Matala	Matala tai keskinkertainen
Suhteet	Pitkän aikavälin toimitussopimus	Pitkän aikavälin kumppanuus ja yhteistyö luotettavien toimittajien kanssa	Lyhyen aikavälin, usein etäinen suhde	Lyhyen aikavälin "hyvät tarjoukset", mahdollisuus pitkän aikavälin toimitussopimukseen keskitetyn ostotoiminnan tai hankintayhteistyön kautta
Vaatimukset	Tarve toimitusvarmuudelle ja -turvallisuudelle, vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen	Tarve toimitusvarmuudelle ja jatkuvuudelle	Tarve tuotevalikoiman ja tilausprosessin yksinkertaistamiselle	Tarve matalan kustannustason toimituksille
Palvelun laatu	Kriittinen	Kriittinen	Marginaalinen	Marginaalinen
Hankintatoimen asiantuntemus	Korkea asian- ja markkinatuntemus, suunnitelmat poikkeustilanteisiin	Korkea asiantuntemus ostojen aloittamiseen, toteuttamiseen ja seurantaan	Ei vaadi suurta asiantuntemusta, ostotoiminnan ulkoistaminen mahdollista	Keskitason asiantuntemus
Hankintamenetelmät	Rajoitettu menettely, suora hankinta	Rajoitettu menettely, kilpailullinen neuvottelumenettely	Avoin menettely, rajoitettu menettely, pienhankinnat	Avoin menettely, sähköiset huutokaupat
Tilaukset	Nopea toimitus	Puitesopimukset, toimitussopimus yhden toimittajan kanssa	Toimitussopimukset, ostot tarvittaessa	Standardin mukaiset tilaukset

Puitejärjestelyssä hankintayksikkö valitsee toimittajan tai toimittajat sekä toimitusajan hankinnan kohteelle, mutta muodollista tilausta ei tehdä. Ostajalle järjestely takaa toimitukset ja hintatason sopimusaikana, mutta ei velvoita toteuttamaan hankintaa. Yritysten näkökulmasta puitejärjestelyn ongelmana on, että se sitoutuu sovittuun hintatasoon tietämättä, mikä on lopullinen toimitusten määrä.

Muita menettelytyyppejä ovat neuvottelut (neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelu), suunnittelukilpailut, dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa. Näiden menettelyjen tavoitteena on tehostaa hankintoja (Albano ja Sparro 2008). Neuvottelumenettely helpottaa monimutkaisten hankintojen tekemistä. Tässä menettelyssä hankintayksikkö kutsuu tarjoajia neuvotteluihin, joiden avulla täsmennetään hankinnan kohdetta. Osallistuvien tarjoajien määrää voidaan vähentää neuvottelujen kuluessa, sillä ehdolla, että kilpailun syrjimätön toteutuminen ei vaarannu. Neuvottelut voivat olla käyttökelpoinen toteutustapa esimerkiksi innovatiivisten hankintojen kilpailutuksille. Suunnittelukilpailuilla haetaan yleensä toteuttajaa suurille hankkeille kuten kaavoitukselle, arkkitehtuurille tai tekniselle suunnittelulle. Tässä menettelyssä riippumattoman tuomaristo arvioi ja valitsee hankinnan

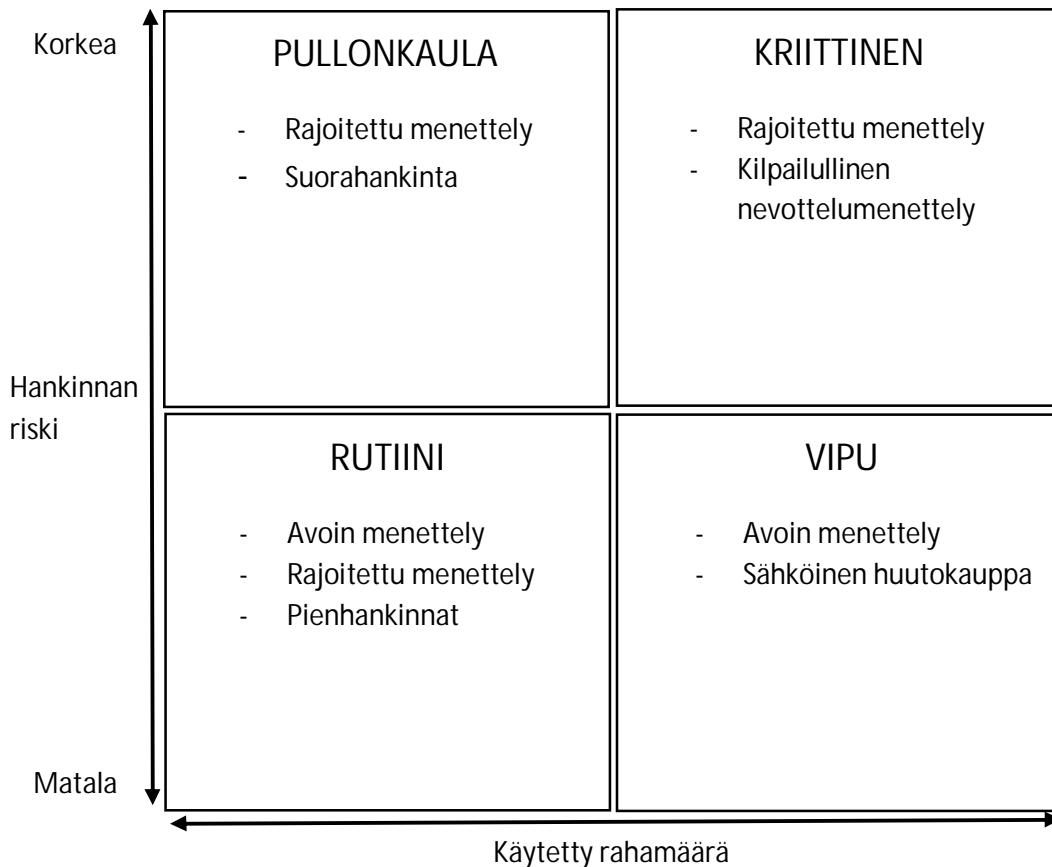
toteuttajan. Tämä menettely soveltuu esimerkiksi joihinkin innovatiivisiin hankintoihin. Dynaaminen hankintajärjestelmä on sähköisen hankinnan muoto, jossa hankinta pidetään avoimena mukaan haluaville toimittajille koko hankinnan keston ajan. Sähköisessä huutokaupassa hankintayksikkö valitsee huutokauppaan osallistujat valintakriteerien perusteella, minkä jälkeen tarjoajat osallistuvat käänteiseen huutokauppaan (laskevat hinnat).

Hankintamenettelyt voidaan sijoittaa myös Kraljicin matriisiin, joka kuvataan kuviossa 4 (Emmett ja Wright 2011). Matriisin alimmalla rivillä sijaitsevat matalan riskin hankinnat. Rutiinilla hankittaville tuotteille sopii avoin menettely, jolla on mahdollista saada suuri määrä tarjouksia. Tarjousten määrän kasvun haittana on hallinnollisten kustannusten kasvu hankintatoimelle, joten jos ennakoidaan suurta tarjousten määrää avoimessa menettelyssä, hankintatoimi voi käyttää rajoitettua menettelyä, mutta tässä haittapuolena on usein pidempi toteutusaika (Kuusniemi-Laine ja Takala 2008). Erityisesti arvoltaan alhaisille hankinnoille avoin menettely voi kasvattaa hankintakustannuksia runsaasti. Tämän vuoksi hankkijan kannalta usein edullista on hakea hankintakustannukset minimoivaa hankintatapaa. Viputuotteiden ominaisuuksista johtuen, niiden markkinoita leimaa runsas tarjonta ja tarjoajien keskinäinen kilpailu. Tämän vuoksi viputuotteille soveltuu avoin menettely tai sähköinen huutokauppa, joiden avulla ostaja voi hyödyntää tehokkaimmin markkinoiden kilpailua. Viputuotteiden hankinnat ovat rahamääräisesti arvokkaampia, joten kilpailuttamisesta saavutettavat hyödyt kattavat usein kasvavat hallinnolliset kustannukset.

Matriisin ylemmällä rivillä sijaitsevat korkean riskin hankinnat. Hankintojen kannalta ongelmallista näissä tuoteryhmissä on, että niissä on vähän potentiaalisia toimittajia. Tästä seurauksina ovat tarjontaan kohdistuva riski ja markkinoiden kilpailullisuuden puute, mikä estää tehokkaiden kilpailutusten järjestämisen. Pullonkaulatuotteille on ominaista, että niillä ei ole paljon tarjoajia. Tämän vuoksi niiden saatavuuteen kohdistuu riski, mutta toisaalta niihin käytetty rahamäärä ei ole merkittävä. Tämän seurauksena pullonkaulatuotteille soveltuvia hankintamenettelyjä ovat rajoitettu menettely ja suorahankinta, joilla voidaan rajata hankintojen kustannuksia. Kriittiset tuotteet ovat jo nimensäkin mukaisesti strategisesti tärkeitä, ja niiden tarjonta on markkinoilla rajattua. Niinpä kriittisten tuotteiden kohdalla on keskeistä varmistaa niiden saatavuus ja soveltuvuus pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi kriittiset tuotteet vaativat tiiviimpää suhdetta tavaran tai palvelun toimittajaan. Sopivia hankintamenettelyjä kriittisille tuotteille ovat rajoitettu menettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely, joilla voidaan päästä haluttuihin tavoitteisiin.

Strategisessa mielessä huomionarvoisa asia pullonkaulatuotteiden ja kriittisten tuotteiden on voittajan kirous. Voittajan kirous on huutokaupoissa esiin tuleva tilanne, jossa optimisimman arvion kilpailutuksen kohteesta tehnyt tarjoaja voittaa kilpailutuksen tarjouksella, joka ylittää kohteen todellisen arvon (Milgrom

1989). Tästä on seurauksia sekä kilpailutuksen voittajalle, että ostajalle. Kilpailutuksen voittanut tarjoaja voi ajautua tappiolle tai hänen voittonsa on odotettua pienempi (Thaler 1992). Ostajan kannalta riskinä on, että voittajan kirous voi johtaa odotettua korkeampiin kustannuksiin, sovittua matalampaan laatutasoon, viiveisiin tai häiriöihin toimituksissa tai ylimääräisiin oikeudenkäyntikustannuksiin (Bilginsoy 2000). Vielä laajemmalla perspektiivillä äärimmäisissä tapauksissa julkinen sektori kantaa osan yrityksen vaikeuksista tai konkurssista johtuvista rahallisista ja sosiaalisista kustannuksista (Saastamoinen 2014).



Kuvio 4. Kraljicin tuoteportfoliomatriisi (Lähde: Emmett ja Wright 2011).

Lähestyttäessä hankintoja strategisesti hankintatoimi voi hakea keinoja, joilla tuotteita tai palveluita saadaan siirrettyä kategoriasta toiseen. Ostajan kannalta hyödyllisimmät kategoriat ovat matriisin alalaidassa, koska ne joko minimoivat hallinnollisia kustannuksia tai sallivat ostajan hyödyntää omaa ostovoimaansa. Ostojen suuruusluokan kasvattaminen tuo usein suoria kustannussäästöjä (Kraljic 1983). Toisin sanoen, ostajan kannattaa pyrkiä muuttamaan pullonkaula- tai kriittiset tuotteet mieluiten viputuotteiksi, mikäli keinoja siihen on olemassa. Pullonkaulat tuotteiden osalta kannattaa pyrkiä hakemaan standardisoituja ratkaisuja räätälöityjen ratkaisujen sijaan, jolloin hankittava pullonkaulat tuote voi muuttua viputuotteeksi (Booth 2010). Rutiinilla ostettavien tuotteiden kohdalla hankintojen kokoluokan kasvattaminen laskee hankinnan yksikkökustannuksia ja siirtää ne viputuotteiksi (Booth 2010). Yksi keino julkisissa hankinnoissa on tehdä



yhteishankintoja, jolla hankintojen kokoa saadaan kasvatettua. Kriittisten tuotteiden osalta siirtyminen on haasteellisempaa. Yksi mahdollinen keino voisi olla innovaation hankinta, jolla pyritään hakemaan uusi, helposti monistettava tapa tuottaa kriittinen tuote tai palvelu, jolloin ajan myötä olisi mahdollista muuttaa kriittinen tuote viputuotteeksi. Tämä on suositeltava vaihtoehto erityisesti tilanteissa, jossa ostaja on ns. "lukittunut" tiettyyn toimittajaan, eli vaihtoehtoisia toimittajia ei ole saatavilla tai vaihtamisesta aiheutuu liian suuret kustannukset (Brutscher et al. 2009).

Keisler ja Buehringin (2009) mukaan hankkijan tulisi punnita kilpailuttamisen hyötyjä kilpailun luomisen toteuttamiskelpoisuutta, kilpailun ylläpitämisen kustannuksia ja kilpailusta seuraavaa hintojen laskua vasten. He listaavat tekijöitä, jotka suosivat hankinnan tekemistä usealta toimittajalta ja toisaalta taas yhden toimittajan sopimuksia

Yhdeltä toimittajalta tehtävät hankinnat ovat hyödyllisiä, jos

- Tarvittava tuotantokapasiteetti on alhainen
- Mittakaavaedut ovat suuret
- Mahdollinen hintaherkkyys on matala
- Hankinta on pitkäkestoinen
- Markkinoille tulon kynnyks jälkikäteen/uudestaan on matala
- Oppimispotentialiaali on merkityksetön
- Vaihtoehtoiskustannus on korkea
- Ostaja tuntee kustannusrakenteen

Usealta toimittajalta tehtävät hankinnat ovat hyödyllisiä, jos

- Tarvittava tuotantokapasiteetti on korkea
- Mittakaavaedut ovat pienet
- Potentialialinen hintaherkkyys on korkea
- Hankinta on lyhytkestoinen
- Markkinoille tulon kynnyks jälkikäteen/uudestaan on korkea
- Oppimispotentialiaali on merkittävä
- Vaihtoehtoiskustannus on matala
- Ostaja ei tunne kustannusrakennetta

Yhteenvedon voidaan todeta, että kun hankinnan hallinnolliset kustannukset ovat suuret, olisi kannattavaa suosia yhtä toimittajaa, erityisesti jos ostaja tuntee hyvin hankittavan tuotteen/palvelun ominaisuudet ja kustannusrakenteen. Lisäksi toimittajan mittakaavaedut, joilla yksikkökustannuksia saadaan alennettua suosivat yhden toimittajan käyttöä. Toimittajien keskinäisestä kilpailuttamisesta on hyötyä, kun

mittakaavaetuja ei ole saatavilla, ja ostajalla ei ole riittävästi tietoa hankittavan tuotteen tai palvelun käytöstä ja/tai kustannuksista, jolloin kilpailuttamisella saadaan yritykset paljastamaan yksityistä tietoa kustannuksista.

Hankintatoiminnan kannalta yksi keskeisimmistä strategisista päätöksistä on hankintojen toteuttamisen keskittämistä. Dimitri et al. (2006) luokittelevat mahdollisuudet kolmeen luokkaan: 1) täysin keskitetty hankintatoimi tekee päätökset hankinnoista 2) täysin hajautettu hankintatoimi vie päätöksenteon yksittäisille julkisille organisaatioille ja 3) hybridimalli, jossa käytetään samanaikaisesti keskitettyjä ja hajautettuja hankintajärjestelyjä. Keskittäminen tuo mittakaavaetuja ja neuvotteluvoimaa erityisesti standardoitujen tuotteiden ja palveluiden ja strategisesti tärkeiden tuotteiden hankinnoissa. Keskitetyn hankintatoimi tuo myös synergiaetuja hankintaosaamisessa ja markkinatuntemuksessa. Toisaalta hajauttaminen tarjoaa joustavuutta hankinnoissa, mutta liiallinen hajauttaminen syö keskittämisen keskeisiä etuja, minkä vuoksi hybridimallit voidaan nähdä monesti toimivampana hankintamallina.

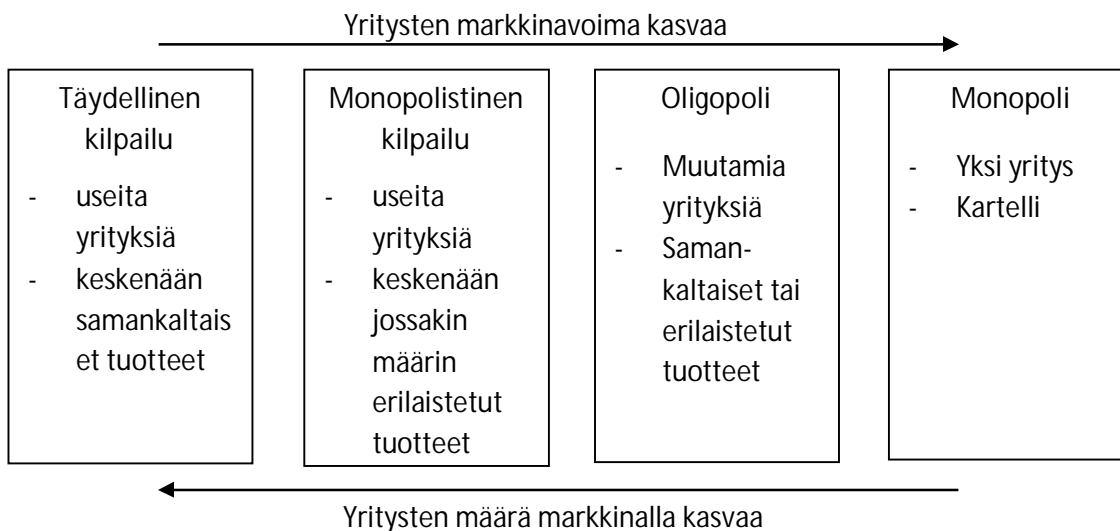
## 2.5 Markkinoiden kilpailullisuus

Julkisissa hankinnoissa on huomioitava markkinoiden kilpailullisuus, sillä markkinarakenteella on monitahoisia vaikutuksia hankintoihin. Karkeasti yksinkertaistettuna markkinan kilpailullisuuden ja siellä toimivien yritysten lukumäärän välillä on käänteinen riippuvuus. Kuvio 5. kuvaa markkinoiden kilpailullisuutta ja siellä mahdollisia markkinarakenteita (katso Tammi ja Saastamoinen 2013). Markkinoiden kilpailullisuus määrittää yrityksen markkinavoimaa, joka kuvaa yrityksen kykyä määrittää hintatasoa markkinoilla.

Epätäydellisen kilpailun ääripäässä yhdellä yrityksellä (monopoli) on määräävä markkina-asema, minkä vuoksi se pystyy määrittelemään tarjotun tuotteen tai palvelun hinta- ja laatutason omalta kannaltaan optimaalisesti. Kun markkinoilla on harvoja toimijoita, puhutaan oligopolistisesta kilpailusta. Yritykset tarjoavat joko samankaltaisia tai jossakin määrin erilaistettuja tuotteita, mutta niiden päätöksenteko hinnoittelussa tai tuotannossa on keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Erikoistapauksena oligopolissa on kahden tai useamman yrityksen muodostama kartelli, jossa yritykset pyrkivät yhdessä käyttäytymään monopolin tavoin. Monopolistisessa kilpailussa markkinoilla on useita keskenään kilpailevia yrityksiä, joiden tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat hieman toisistaan erilaistettuja (differentioituja). Monopolistisen kilpailun yrityksillä on lyhyellä aikavälillä hinnoitteluvoimaa, mutta pitkällä aikavälillä hinnoitteluvoima katoaa, koska ylivoitot houkuttelevat markkinoille lisää yrityksiä. Täydellisessä kilpailussa useat tuottajat yritykset samankaltaista tuotetta ja ottavat hinnan annettuna.

Julkisten hankintojen kannalta on myös syytä huomata, että ostaja on kilpailutilanteessa muiden ostajien kanssa. Jos julkinen sektori on ainoa ostaja tuotteelle tai palvelulle, se on monopsoni. Ostaja on tällöin

määrävässä markkina-asemassa, jonka turvin se voi määrittää halutun hinta- ja laatutason. Monissa tapauksissa, kuten esimerkiksi asejärjestelmissä, julkinen sektori on ainoa ostaja markkinoilla, jolloin luonnollista markkinaa tuotteelle tai palvelulle ei ole olemassa (Williamson 1994, Keisler ja Buehring 2009). Mitä enemmän ostajia markkinoilla on, sitä vähemmän yksittäisellä ostajalla on voimaa määrittää hinta- tai laatutasoa. Äärimmäisenä tapauksena ostajia on runsaasti. Tämä vastaa tilannetta kuluttajamarkkinoilla, jossa yksittäisellä kuluttajalla ei ole lainkaan tai hyvin vähän neuvotteluvoimaa yrityksiin nähden.



Kuvio 5. Markkinarakenteet ja markkinavoima.

Markkinarakenteella on myös laajempia vaikutuksia tuotteiden/palveluiden laatuun. Monopolisoitunut tai tiukasti oligopolisoitunut toimittajamarkkina ei pakota yrityksiä kehittämään tuotteita tai toimintatapoja (Nelson 1991). Kilpailu voi luoda kannusteita innovaatioille, joiden avulla yritykset "pakenevat" hintakilpailua, mutta äärimmäinen hintakilpailu ei aina luo taloudellisia kannusteita tutkimukseen ja tuotekehitykseen (Aghion et al. 2005). Ostajan markkinavoima voi myös kostautua innovaatioiden syntymisessä. Niin sanotussa "hold up -ongelmassa" toimittaja jättää molempia osapuolia hyödyttäviä investointeja tekemättä, jos se uskoo, että esimerkiksi investointi tuotantokustannuksia alentavaan prosessi-innovaatioon johtaa siihen, että ostaja pyrkii hakemaan kustannussäästöjä investoinnin avulla ja yritys ei saa hankittua investointikustannuksiaan takaisin (Williamson 1994). Toisaalta vahvalla markkinavoimalla varustettu ostaja voi edistää innovaatioita joko poliittisen mandaatin tai kriittisen käyttäjämässän avulla (Edler et al. 2005).

Yritysten markkinavoiman ja ostajan markkinavoiman suhdetta voidaan tarkastella Kraljicin (1983) matriisin sovelluksessa (Emmett ja Wright 2011). Kuvio 6 havainnollistaa tilannetta. Ensimmäinen vaihtoehto on, että kummallakaan osapuolella ei ole erityisemmin markkinavoimaa, kysyntä- ja tarjonta määräytyvät markkinaehtoisesti. Tällainen tilanne toteutuu voi toteutua silloin, kun tuotetta/palvelua tarjoavia yrityksiä

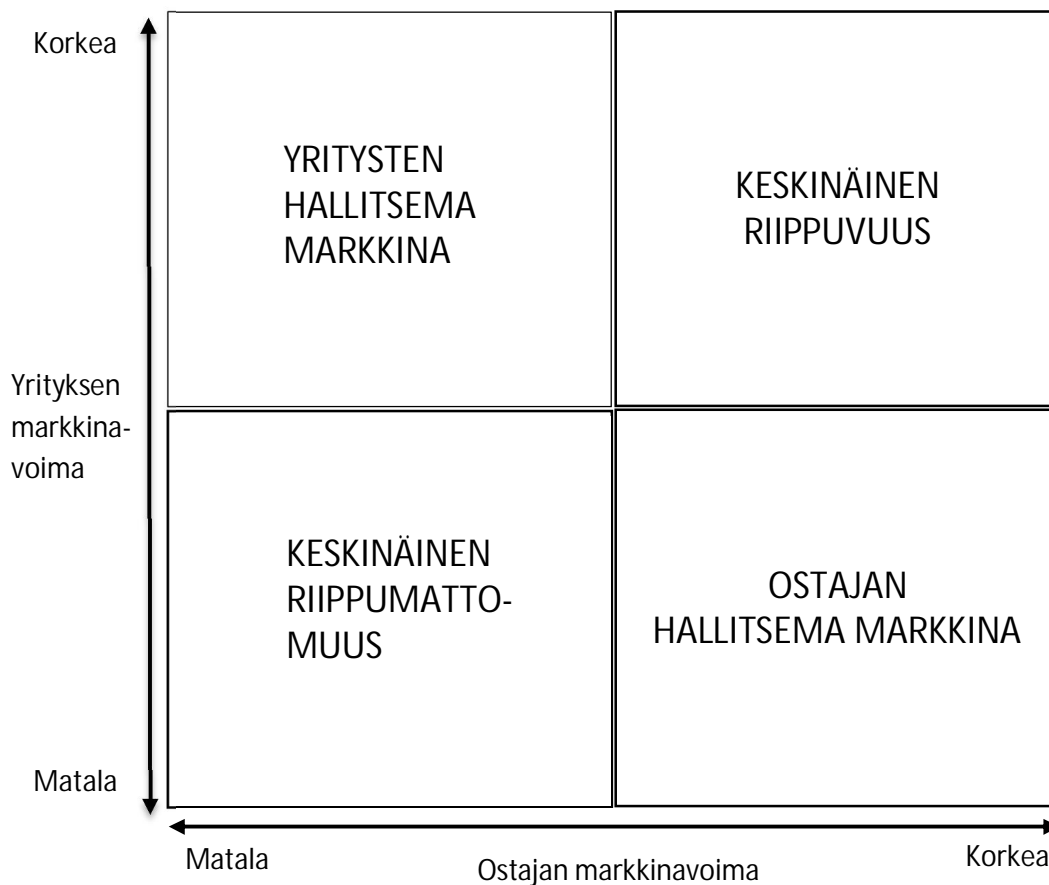
on lukuisia ja hankintatoimi on vain yksi ostaja esimerkiksi muiden julkisen sektorin ja yritysten joukossa. Esimerkiksi toimistotarvikkeita myyviä yrityksiä on lukuisia, ja samoja tuotteita käytetään niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin. Toinen vaihtoehto on, että yrityksellä (toimittajalla) on runsaasti markkinavoimaa, mutta ostajalla ei, hinta- ja laatutason määräytymisessä ostajalla on suurempi painoarvo. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voi olla jonkin konsultointipalvelun tarjoaminen, jossa asiakkaina on useita hankintatoimia, mutta palveluntarjoajia vain yksi. Kolmantena vaihtoehtona on, että ostajalla on suuri neuvotteluvoima ja tarjoajilla on vähän neuvotteluvoimaa. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi palveluasumisen järjestämisessä, jossa ostajana on pelkästään paikallinen kunta ja tarjoajina on useita paikallisia palveluntuottajia. Neljäs vaihtoehto on, että molemmilla on runsaasti markkinavoimaa. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun yksittäiseen kuntaan otetaan pakolaisia harvinaiselta kielialueelta ja heille hankintaa tulkkaukspalvelua, jonka tuottajien määrä on hyvin rajallinen. Tässä tilanteessa molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan.

Hankintalain 1 § todetaan, että julkisten hankintojen tavoitteena on "tehostaa julkisten varojen käyttöä edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa." Lain tavoitteiden toteuttaminen vaatii hankintojen toteuttajalta kattavaa näkemystä markkinoista, joilta hankinnat tehdään. Ensinnäkin hankintatoimi joutuu tasapainoilemaan julkisten varojen tehokkaan käytön ja tasapuolisten tarjoamismahdollisuuksien välillä. Toisaalta strategisessa mielessä hankintatoimen olisi hyödyllistä ymmärtää julkisen sektorin ostojen pitkän aikavälin vaikutukset markkinarakenteeseen. Esimerkiksi voi syntyä tilanne, jossa markkinalle tulee iso yritys, joka tyytyy alhaiseen kanteeseen julkisen sektorin kanssa tehdyissä sopimuksissa niin kauan, että se saa pienemmät kilpailijat poistettua markkinoilta, minkä jälkeen se saavuttaa paremman neuvotteluaseman julkisen sektorin kanssa (Thai 2001).

Kuviossa 6 esitettyä matriisia voidaan käyttää analyysivälineenä julkisten hankintojen vaikutuksista markkinarakenteeseen. Keskinäisen riippumattomuuden markkinalla julkisen sektorin ostoilla ei todennäköisesti ole merkittäviä vaikutuksia markkinarakenteeseen, koska oletuksena on, että sekä ostajia että tarjoajia on runsaasti. Julkisen sektorin markkinavoimaa voidaan kasvattaa tekemällä yhteishankintoja tai muodostamalla hankintarenkaita, joilla ostajien määrä markkinoilla pienenee. Tällöin voidaan siirtyä keskinäisen riippumattomuuden markkinalta ostajan hallitsemaalle markkinalle.

Monissa tilanteissa (esimerkiksi alueellisen tason sosiaali- ja terveydenhuollon palveluhankinnat) julkinen sektori on hallitseva ostaja. Tässä tilanteessa hankintojen strategisen suunnittelun tulisi käsittää pidempi ajanjakso kuin yksittäinen hankinta, erityisesti kun kyseessä on useampivuotiset hankintasopimukset. Lähtötilanteessa markkinoilla voi olla useita tarjoajia, jolloin ostaja voi hyödyntää markkinavoimaansa ja

saada hankinnan toteutettua edullisesti. On kuitenkin mahdollista, että ison hankinnan keskittäminen johtaa siihen, että tarjoajien määrä vähenee esimerkiksi yritysten markkinoilta poistumisen tai yritysten yhdistymisen myötä. Seuraavan kilpailutuksen tullessa ajankohtaiseksi päädytäänkin keskinäisen riippuvuuden markkinalle, jossa markkinavoima jakautuu tasaisemmin ostajan ja toimittajan välillä ja kilpailutuksista saatava taloudellinen hyöty vähenee. Voidaan jopa päätyä lukittuneeseen tilanteeseen, jossa ostaja on riippuvainen yhdestä tarjoajasta. Tämän kaltainen kehitys voi olla mahdollista myös yhteishankintojen tai hankintarenkaiden tapauksessa, jossa mittakaavaetujen hakeminen pakottaa tuotannon keskittymiseen suurempiin tuotantoyksiköihin, jolloin päädytään keskinäiseen riippuvuuteen. Lukittuneessa tilanteessa vaihtoehdoisen tarjonnan kasvattamiseksi yksi keino on innovatiivisten hankintojen edistäminen.



Kuvio 6. Yritysten ja ostajien markkinavoima.

Yrityksen hallitsemalla markkinalla voidaan yhteishankinnat ja hankintarenkaat nähdä yhtenä ratkaisuna tehokkaampien hankintojen toteuttamiseen. Tällöin markkinavoimien erot tasoittuvat ja voidaan tähdätä keskinäisen riippuvuuden markkinaan. Ostajan markkinavoiman kasvattamiseen tähtääminen vaatii kilpailun lisäämistä toimittajamarkkinalla. Toisin sanoen julkisen sektorin pitäisi löytää keinoja, joilla se houkuttelisi

lisää tarjoajia markkinalle. Yksi mahdollinen keino on käyttää mahdollisimman paljon toiminnallisesti määriteltyjä hankintasopimuksia, jolloin tuotteen tai palvelun tarjoajien määrää voidaan ainakin teoreettisesti kasvattaa. Toinen mahdollisuus on pyrkiä pilkkomaan sopimuksia pienemmiksi. Innovatiiviset hankinnat voidaan myös nähdä yhtenä ratkaisukeinona kasvattaa ostajan markkinavoimaa, jos sen tavoitteena on luoda vaihtoehtoisia tapoja tuottaa pullonkaula- tai kriittisiä tuotteita, ja siten lisätä kilpailua toimittajamarkkinalla. Kaikki kolme esiteltyä toimintatapaa voivat mahdollistaa pk-yritysten suuremman osallistumisen julkisiin hankintoihin, mikä lisäisi kilpailua toimittajamarkkinalla.

Toimittajamarkkina voi myös pyrkiä parantamaan neuvotteluasemaansa suhteessa ostajaan. Toimittajille olisi edullisinta olla joko pullonkaula- tai kriittisten tuotteiden tai palveluiden toimittaja. Laillisena keinona yritysten markkinavoiman kasvattamiseen on yhteistarjousten tekeminen yritysverkostona (Wincent 2006), mutta yritysten on oltava tarkkana, etteivät ne muodosta laitonta kartellia (Määttä ja Turtiainen 2014). Jos yritykset muodostavat laittoman kartellin, ne pyrkivät jakamaan julkisen sektorin sopimukset keskenään ja käyttäytymään hinnoittelussa kuin ostajan markkinavoima olisi suuri. Keisler ja Buehring (2009) kuvaavat tuote/palvelu-tyyppejä ja markkinoita, joilla kartellisoituminen on vähemmän ja enemmän todennäköistä:

Kartellin riski kasvaa, jos

- Tuotantoteknologia on yksinkertaista
- Hinnoittelu on yksinkertaista
- Isoja yrityksiä on markkinalla harvalukainen määrä
- Yritykset voivat kommunikoida keskenään helposti
- Ostotoiminta on epäsäännöllistä

Kartellin riski laskee, jos

- Tuotantoteknologia on monimutkaista
- Hinnoittelu on monimutkaista
- Isoja yrityksiä on markkinalla suuri määrä
- Yritysten keskinäinen kommunikaatio on vaikeaa
- Ostotoiminta on säännöllistä

Tästä voidaan päätellä, että hankintatoimen kannalta vaaran paikkoja ovat harvalukuisten isojen toimittajien hallitsemat massahyödykkeiden markkinat, joille on ominaista yksinkertainen tuotantoteknologia, selkeä hinnoittelu ja säännöllinen ostotoiminta. Kartelliriski on pienempi hankinnoissa, joissa toimitetaan räätälöityjä ratkaisuja, ja hankinnat sisältävät mahdollisesti sekä tuote- että palvelukomponentteja, joiden hinnoittelu ei ole yhtä selkeää kuin yksinkertaisissa tuoteryhmissä.

Carpineti et al. (2006) mukaan mahdollisia strategioita, joilla kartellien muodostumista voidaan pyrkiä ehkäisemään:

- Estämällä toimittajan hallitsemien tai siihen liittyvien tarjoajien osallistumisen kilpailutuksiin.
- Rajoittamalla pilkottujen hankintojen osa-alueiden lukumäärän pienemmäksi kuin odotettu tarjoajien määrä on.
- Pidentämällä hankintasopimusten kestoja, jotta tarjoajilla on vähemmän mahdollisuuksia sopia hankintasopimusten keskinäistä jakamista vuorottelun avulla.
- Pyrkä kasvattamaan pk-yritysten määrää hankinnoissa.
- Tehtyjen tarjousten vertailu markkinainformaatioon.
- Hankinnoista tiedottaminen tarjoajien osallistumisasteen kasvattamiseksi.

Lisäksi kilpailuviranomaiset voivat antaa hyödyllistä tukea kartelliepäilysten noustessa esiin.

## 2.6 Pk-yritykset julkisissa hankinnoissa strategisesta näkökulmasta

Strategisessa mielessä pk-yritysten osallistumisella julkisiin hankintoihin on suuri merkitys. EU:n komission (2008) näkemyksen mukaan pk-yritysten aktivointi julkisissa hankinnoissa lisäisi kilpailua, antaisi parempaa vastinetta rahalle, sekä vaikuttaisi positiivisesti työpaikkojen määrään, innovaatioiden syntyyn ja taloudelliseen kasvuun. Pk-yritysten osallistumisaste on noussut yhdeksi keskeisimmistä haasteista julkisissa hankinnoissa, sillä ne ovat aliedustettuina suhteessa niiden taloudelliseen painoarvoon koskettaen erityisesti mikro- ja pienyrityksiä (GHK 2010). Epäsuhta on tiedostettu yhteiskunnallisessa keskustelussa, ja EU:n tavoitteena on madaltaa pk-yritysten kynnystä julkisiin hankintoihin osallistumisessa (esim. European Commission 2011).

Pk-yritysten osallistumisasteen nostamisella olisi monia positiivisia puolia esimerkiksi paikallistalouksien näkökulmasta. Ensinnäkin pk-yritykset luovat enemmän työpaikkoja kuin suuret yritykset (Neumark et al. 2011), mikä vaikuttaa niin kunnallisella kuin valtiollisella tasolla verotulojen ja sosiaalimenojen määriin. Toiseksi pk-yritykset ovat toiminnaltaan paikallisia, joten ne voivat siten vastata asiakkaiden kysyntään paremmin ja joustavammin (Fee et al. 2002; Loader 2007), mikä voi puolestaan auttaa rahalle vastinetta – tavoitteen saavuttamisessa. Kolmanneksi julkiset hankinnat voivat korvata tai vähentää tarvetta yritystuille (Loader 2007). Näistä syistä erityisesti kunta- ja aluetason viranomaisilla on hyviä syitä kehittää hankintastrategioita, joilla pk-yrityksiä saataisiin enemmän osallistumaan julkisiin hankintoihin. Laajemmassa mittakaavassa pk-yritysten osallistumisella voisi olla positiivisia vaikutuksia innovaatioihin ja talouskasvuun. Pk-yritykset esimerkiksi tuottavat patenteja merkittävästi enemmän kuin isot yritykset (Clark ja Moutray 2004), joten niitä voidaan hyödyntää GPP-, SRPP- ja PPPI-hankintojen toteuttamisessa. Pk-yritysten osuuden nosto voi myös toimia kannusteena yrittäjyyteen (Reed et al. 2004), mikä on usein hallitusohjelmien tavoitteena.

Vaikka pk-yritysten tukeminen mainitaan yhdeksi keskeisistä strategisista tavoitteista, suora suosiminen ei ole mahdollista, koska hankintadirektiivien keskeinen sisältö on tarjoajien reilu ja tasapuolinen kohtelu (Karjalainen ja Kempainen 2008). Kaikissa hankinnoissa ei ole todennäköisesti järkevää tavoitella pk-yritysten saamista tarjoajiksi. Esimerkiksi massahyödykkeet, jossa mittakaavaeduilla on suuri merkitys yritysten keskinäisessä kilpailussa, pk-yrityksillä, joilla on rajalliset resurssit ei ole mahdollisuuksia kilpailla. Tietyissä tilanteissa pk-yritysten ryhmittymät – pk-yritysverkostot – voivat mahdollisesti kyetä kilpailemaan mittakaavalla. Sen sijaan monissa palveluhankinnoissa, joissa ostajan tarpeet voivat olla hyvin yksilöllisiä, voi olla mahdollisuuksia hyödyntää innovatiivisia lähestymistapoja (Emmett ja Wright 2011), missä pk-yrityksillä on parempi mahdollisuus menestyä kilpailutuksissa. Yksi tapa on tähdätä pk-yritysten valikoivaan käyttöön tilanteissa, joissa pk-yritysten erikoisosaamisesta voidaan hyötyä (Loader 2007).

Kun pk-yritysten strateginen merkitys on tunnistettu ostoja ohjaavassa strategiassa, seuraava askel on tarkastella hankintaportfoliota ja asemoida pk-yritykset osaksi hankintaportfoliota Kraljicin matriisissa. Tätä varten on syytä ymmärtää pk-yritysten ominaisuudet (resurssit, rajoitteet) yleisellä tasolla ja hankintatoimen operatiivisella tasolla tuntea markkina mahdollisimman hyvin. Vähiten suotuisa kategoria ovat viputuotteet, jossa tarjoajan mittakaavaedulla on suuri merkitys. Rutiinilla hankittavat tuotteet ovat suotuisampia, koska siellä osa hankinnoista voidaan tehdä pienhankintoina, jotka ovat mittakaavansa puolesta sopivia pk-yrityksille. Matriisin ylimmän rivin tuotevalikoimasta pullonkaulat tuotteisiin käytetään pienempiä rahasummia, joten ne voivat kokonsa puolesta olla sopivampia pk-yrityksille. Lisäksi niiden tuottaminen vaatii erityisosaamista, jossa erikoistuneet pk-yritykset voivat olla sopivia tarjoajia. Kriittisten tuotteiden kategoriassa käytetyt rahamäärät ovat suurempia, minkä vuoksi ne eivät sopimuskokonsa puolesta välttämättä sovellu yhtä hyvin pk-yrityskentälle. Toisaalta tässä tuoteryhmässä tehdään pitkiä sopimuksia ja tarjoaja ja ostaja ovat keskinäisessä riippuvuudessa, joten niissä pk-yritysten erikoisosaaminen ja joustavuus voivat olla hyödyllisiä ominaisuuksia pitkän tähtäimen yhteistyössä, johon kuuluu myös toimittajan potentiaalin kehittäminen.

Hankintojen operatiiviseen toteutukseen löytyy työkaluja, joilla pk-yritysten osallistumiskynnystä voidaan madaltaa. Yksi keino, johon uusi hankintadirektiivi ohjaa hankintoja, on niiden jakaminen osiin (Ukkola 2014). Tämä voi osaltaan mahdollistaa pk-yritysten osallistumisen, koska sopimusten koko pienenee. Toisaalta tuoteryhmissä, joissa pk-yrityksillä ei ole luontaista mittakaavahyötyä, jakaminen ei ole strategisesti perusteltua. Tässä tapauksessa vaihtoehtona voisi olla yhteistarjousten mahdollistaminen, millä pk-yritysverkostot voisivat kilpailla suurten yritysten kanssa. Pk-yrityksiin liitettyjä luontaisia ominaisuuksia, eli innovatiivisuutta ja joustavuutta, voitaisiin hyödyntää enemmän käyttämällä funktionaalisesti määriteltyjä tarjouspyyntöjä tiukasti määriteltyjen tarjouspyyntöjen sijaan. Innovatiivisten hankintojen edistäminen voi



lisäksi olla keino, jolla pk-yritysten potentiaalia päästään hyödyntämään niin innovatiivisten, ympäristöystävällisten kuin yhteiskunnallisesti vastuullisten hankintojen toteuttamisessa.

## 2.7 Pk-yritysten kohtaamat esteet julkisissa hankinnoissa

Pk-yritykset ovat aliedustettuina julkisissa hankinnoissa. Vaikka pk-yritysten liikevaihto on yli puolet kaikista yritysten liikevaihdosta, vain kolmannes julkisen sektorin rahamääräisistä ostoista kohdistuu pk-sektorille (GHK 2010). Selityksenä alhaiselle osallistumisasteelle on nostettu lukuisia esteitä, jotka vaikeuttavat nimenomaisesti pk-yritysten kykyä kilpailla julkisen sektorin tarjouspyynnöistä (Loader 2005). On kuitenkin huomioitava, että esteet voivat olla todellisia perustuen esimerkiksi omakohtaiseen kokemukseen tai käsityksiä esteistä (Loader 2005). Yrittäjyystutkimusten mukaan tällä ei kuitenkaan ole välttämättä merkitystä, sillä näkemys, että esteitä on olemassa voi vaikuttaa yritysjohdon päätöksen tekoon samalla tavalla kuin todellisten esteiden olemassa olo (Karjalainen ja Kempainen 2008).

Tiedon puute julkisista hankinnoista voi haitata pk-yritysten osallistumista. Yksi yritysten esiin nostama syy on, että oman alan tarjouspyynnöt ovat harvinaisia, tai että niitä ei ole lainkaan (GHK 2010). Julkisten hankintojen ilmoituskanava voi myös olla tuntematon (Loader 2005; ACCA 2009), tai hankinnoista ei ole mahdollista saada riittävästi tietoa (Loader 2005; Karjalainen ja Kempainen 2008; GHK 2010). Lisäksi erityisosaamisen puute, kuten hankintalainsäädännön tuntemuksen puute (Karjalainen ja Kempainen 2008; The Procurement Research Group 2012) tai sähköisten järjestelmien käyttö (Karjalainen ja Kempainen 2008; GHK 2010), voidaan kokea ongelmalliseksi. Pk-yritysten osalta asiantuntevan henkilöstön puute voi osaltaan vaikuttaa tiedon tasoon (Loader 2005; ACCA 2009). Myös vähäinen palautteen määrä voi vaikeuttaa hankintoihin osallistumista (The Procurement Research Group 2012).

Hankintaprosessin vaiheet voivat myös synnyttää esteitä osallistumiselle. Julkiset hankinnat ovat tarkoin säädeltyjä, minkä vuoksi tarjoajan on kyettävä toimittamaan vaadittavia dokumentteja esimerkiksi omasta kelpoisuudestaan ja tuotteistaan. Tarjouksen jättämisessä vaadittava paperityö koetaankin haastavana (Loader 2005, 2007; Peck ja Cabras 2011; The Procurement Research Group 2012). Hankintapyynnöt voivat myös osoittautua vaikeaselkoisiksi ollen jopa sisäisesti ristiriitaisia (Fee et al. 2002; GHK 2010). Lisäksi hankintaprosessin vaatimat hallinnolliset voimavarat ja ammattitaito vaikeuttavat tarjousten jättämistä (Fee et al. 2002; Karjalainen ja Kempainen 2008; GHK 2010; The Procurement Research Group 2012). Hankintojen aikataulut ovat usein kireitä, minkä vuoksi pk-yrityksille ei jää tarpeeksi aikaa valmistella tarjouksia (Fee et al. 2002; Loader 2005; GHK 2010; Saastamoinen 2013). Monet pk-yritykset kokevat ongelmaksi myös sen, että julkisissa hankinnoissa ei ole samanlaista mahdollisuutta vuoropuheluun asiakkaan kanssa kuin yritysten välisessä kaupankäynnissä (Loader 2005; Karjalainen ja Kempainen 2008).

Koska pk-yritykset ovat kooltaan pieniä, yrityksen käytettävissä olevat resurssit voivat asettaa esteitä julkisen sektorin markkinoille pääsyyn. Yleisesti ottaen yrityksen tuotantokapasiteetti tai henkilöstöresurssit voivat olla liian pieniä erityisesti suurista sopimuksista kilpailmiseen (Loader 2007; GHK 2010). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että pk-yritykset eivät kykene täyttämään tarjouspyynnössä asetettuja taloudellisia tai teknisiä minimivaatimuksia (GHK 2010; The Procurement Research Group 2012; Saastamoinen 2013), tai niiltä puuttuvat kokonaan sopivat referenssit (Loader 2005; GHK 2010; The Procurement Research Group 2012). Pieni koko voi myös tarkoittaa maantieteellisesti rajoittunutta toiminta-aluetta (GHK 2010; Saastamoinen 2013). Toisaalta pk-yritykset ovat usein keskittyneet omaan ydinosaamiseensa, minkä vuoksi niiden tuotevalikoima on suppea, mikä puolestaan voi rajoittaa mahdollisuuksia kilpailla julkisista toimitussopimuksista (GHK 2010). Yksi tapa kiertää resurssien puutetta on verkostoituminen toisten pk-yritysten kanssa, mutta tällöin sopivien partnerien löytäminen voi olla haasteellista (ACCA 2009), tai yhteistarjouksien jättäminen ei ole sallittua (Loader 2005; GHK 2010). Resurssien puute näkyy esimerkiksi yrityksen taloudellisessa asemassa. Pk-yrityksillä voi olla vaikeuksia saada rahoitusta, erityisesti 2008 alkaneen finanssikriisin jälkeen (Rasheed 2004; GHK 2010). Niinpä maksatusaikataulu hankintasopimuksissa voi olla liian pitkä pk-yritysten tarpeisiin (GHK 2010).

Julkisissa hankinnoissa käytetyt tarjouspyyntötyypit voivat myös osaltaan muodostaa esteitä osallistumiselle. Hinnan käyttö ensisijaisena valintakriteerinä on esitetty vaikeuttavan erityisesti pienimpien yritysten kykyä kilpailla toimituksista julkiselle sektorille (Loader 2005, 2007, 2011; GHK 2010). Kyselyjen perusteella pk-yritykset kokevat, että käytetyt valintakriteerit suosivat suurempia yrityksiä ja valinta on "epäreilua" (Fee et al. 2002; Loader 2007; GHK 2010). Lisäksi pk-yritysten kapasiteettirajoitteiden takia tarjouspyynnöt voivat olla liian suuria (Loader 2005; GHK 2010; Peck ja Cabras 2011), ja hankintatoimi suosii puitesopimuksia, jotka ovat usein suuria kooltaan ja sitovat tarjoajat sovittuun hintatasoon epävarmalla ostomäärällä sopimuskauden ajaksi (Fee et al. 2002; GHK 2010; Saastamoinen 2013). Näiden lisäksi julkisen ostajan asettamat tiukat vaatimukset esimerkiksi ympäristövastuulle, tasa-arvolle ja kestäväälle kehitykselle voivat olla haasteellisia pk-yritysten näkökulmasta (Loader 2005; GHK 2010; The Procurement Research Group 2012).

## 2.8 Resurssipohjainen näkemys yrityksestä

Yrityksen käytössä olevat resurssit määrittävät sen arvoa luovia strategisia valintoja (Barney 1991). Strategisella valinnalla tarkoitetaan vaihtoehtoisten strategioiden punnitsemista ja parhaan strategian valintaa (Wheelen ja Hunger 2012). Resurssit ovat yritykseen puolipysyvästi sidottua aineellista ja aineetonta pääomaa (Wernerfelt 1984). Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailukyky on seurausta strategioiden täytäntöönpanosta, jotka hyödyntävät sen sisäisiä vahvuuksia, ovat vastineita sen toimintaympäristössä esiin tulevien mahdollisuuksien hyödyntämisessä tai uhkien poistamisessa ja sisäisten

heikkouksien välttämässä (Barney 1991). Mitä vaikeammin yrityksen resurssi on siirrettävissä tai kopioitavissa, sitä parempi yrityksen kilpailuetu on suhteessa sen kilpailijoihin (Barney 1991). Kilpailuedun voidaan katsoa olevan seurausta yrityksen ainutlaatuisista resursseista, mistä seuraa yrityksen hinnoitteluvoima ja asema markkinoilla (Grant 1991). Resurssiperusteinen näkemys perustuu siis siihen, että toimialan yritykset ovat heterogeenisiä hallitsemiensa resurssien suhteen, joita ei voida suoraan siirtää yrityksestä toiseen, minkä vuoksi johdon orientaatiot ja strategiset lähestymistavat voivat tuottaa pitkällä aikavälillä etua yritykselle (Knight 2001).

Resursseille on annettu useita määritelmiä. Yleistäen resurssit ovat panoksia, joita käytetään tuotantoprosessissa (Grant 1991). Barney (1991) jakaa resurssit fyysiseen pääomaan (esimerkiksi koneet, laitteet, raaka-aineet), inhimilliseen pääomaan (esimerkiksi koulutus, kokemus, suhteet) ja organisationaaliseen pääomaan (esimerkiksi muodollinen ja epämuodollinen suunnittelu, kontrollointi- ja koordinoitimekanismit ja epämuodolliset suhteet yrityksen sisällä ja sen ympäristössä). Toisin sanoen resurssit voivat olla fyysisiä tai aineettomia. Grant (1991) puolestaan jakaa resurssit kuuteen luokkaan: rahoitukselliset, fyysiset, inhimilliset, teknologiset, maine- ja organisationaaliset resurssit. Selkeästi ymmärrettäviä resursseja ovat siten esimerkiksi patentit, työtekijöiden taidot, brändit ja rahoituksellinen asema (Grant 1991). Resurssina voidaan kuitenkin pitää myös yrittäjän kykyä tulkita tilanteita liiketoimintamahdollisuuksien kannalta (Alvarez ja Busenitz 2001), sekä asiakastarpeiden tuntemusta ja kokemusta markkinoista (Woldensenbet et al. 2011). Tätä taustaa vasten yrityksen strategisia orientaatioita voidaan pitää myös yrityksen resurssina (Armario et al. 2008). Käytössä olevien resurssien huolellisella analysoinnilla voidaan päästä yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja välttää virheitä (Peteraf 1993). Pysyvä kilpailuetu on seurausta arvokkaista, harvinaisista, epätäydellisesti kopioitavissa olevista ja ei-korvattavissa olevista resursseista, joita yrityksen johto kykenee ymmärtämään ja hyödyntämään (Barney 1991).

Yksi keino, jolla pk-yritykset voivat kasvattaa resurssejaan on verkostoituminen, joka kasvattaa samalla verkoston jäsenien markkinavoimaa (Wincent 2006). Verkosto on tuotannon välimuoto, joka sijaitsee markkinoiden ja hierarkioiden välissä (Thorelli 1986; Powell 1990). Verkosto on tärkeä lähde uusille taidoille ja resursseille ja sillä on siten merkitystä yrityksen omien resurssien järjestämiselle (Woldensenbet et al. 2011). Verkostoja suositaan, kun tarvitaan tiedonvaihtoa yritysten välillä erityisistä laadullisista ominaisuuksista esimerkiksi monimutkaisten teknisten tuotteiden valmistamisessa tai innovatiivisissa tuotantomenetelmissä (1990).

## 2.9 Yritysten strategiset orientaatiot: markkinaorientaatio ja yrittäjyysorientaatio

Strategisella orientaatiolla tarkoitetaan periaatteita, joiden avulla yritystä suunnataan haluttua tavoitetta kohden, ja jotka auttavat yritystä suoriutumaan ja selviytymään toimintaympäristössään (Hakala 2011).

Yleisiä tutkittuja orientaatioita ovat markkina-, yrittäjyys-, oppimis- ja teknologiaorientaatiot (Hakala 2011). Strategisia orientaatioita voidaan pitää myös yrityksen resurssina (Armario et al. 2008).

Markkinaorientaatiota pidetään organisaatiokulttuurina (Narver ja Slater 1990) tai yrityksen toimenpiteiden joukkona (käyttäytymismallina) (Kohli ja Jaworski 1990). Markkinaorientoitunut yritys pyrkii keräämään ja jakamaan markkinainformaatiota ja toimimaan sen perusteella nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita silmällä pitäen (Narver ja Slater 1990). Markkinaorientaation omaksunut yritys hyödyntää markkinatietoa ja tähtää ylivertaisen arvon tuottamiseen asiakkaalleen (Kohli ja Jaworski 1990). Markkinaorientaatio on myös tärkeä kilpailukyvyyn lähde, kilpailuilla markkinoilla, matalasuhdanteessa ja tilanteessa, jossa yrityksen asiakaskunnan preferenssit eivät säily stabiilina (Kohli ja Jaworski 1990). Nämä kaksi näkemystä markkinaorientaatiosta eivät sulje toisiaan pois, vaan markkinaorientaatio tarkoittaa oppimisesta syntyvää organisaatiokulttuurin kehittämistä, joka luo organisaatiolle kyvykkyyttä ja näkyy markkinaorientoituneena käytöksenä (Armario et al. 2008). Markkinaorientoituneet yritykset hyödyntävät markkinainformaatiota asiakkaista ja kilpailijoista niin, että se kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin kilpailijoita paremmin (Maydeu-Olivares and Lado 2003). Markkinaorientaation on esimerkiksi havaittu vaikuttavan positiivisesti uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen (Reijonen et al. 2012). Markkinaorientaation on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä yritysten jättämien tarjousten määrään julkisissa hankinnoissa (Tammi et al. 2014).

Markkinaorientaation koostuu kolmesta dimensiosta: asiakasorientaatiosta, kilpailijaorientaatiosta ja sisäisten toimintojen koordinoinnista (Kohli ja Jaworski 1990). Asiakasorientaatio edustaa yrityksen asiakastuntemusta, jonka avulla se kykenee luomaan ylivertaista arvoa asiakkailleen (Narver ja Slater 1990; Zhou et al. 2009). Asiakastuntemus pohjautuu tietoon asiakkaan preferensseistä, jota hyödynnetään systemaattisesti (Lukas ja Ferrell 2000). Koska asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on keskeistä myös julkisen sektorin kanssa tehtävissä liiketoimissa, asiakasorientaation tasolla voi olla vaikutusta siihen, miten aktiivinen pk-yritys on julkisissa hankinnoissa.

Kilpailijaorientaatio edustaa yrityksen ymmärrystä sen kilpailijoista ja kilpailijoiden kyvystä vastata asiakkaiden tarpeisiin (Narver ja Slater 1990). Kilpailijaorientoitunut yritys hankkii tietoa kilpailijoista ja näiden toimenpiteistä, pyrkii ymmärtämään niiden lyhyen tähtäimen vahvuuksia ja heikkouksia sekä pitkän aikavälin strategioita ja kyvykkyyttä, ja vastaa niiden aloitteisiin markkinoilla (Zhou et al. 2009). Kilpailijaorientaation välityksellä yritys tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet ja auttaa formuloimaan kilpailustrategian (Zhou et al. 2009). Julkisissa hankinnoissa kilpailijaorientaatio voi osoittautua tärkeäksi, koska tarjouskilpailuissa tehdyt tarjoukset ovat (usein) lopullisia, joten kilpailijoiden tuntemus on kriittistä kilpailukykyistä tarjousta jätettäessä.

Sisäisten toimintojen koordinointi kuvaa yrityksen kykyä hyödyntää kerättyä markkinainformaatiota (Kohli ja Jaworski 1990). Sisäisten toimintojen koordinoinnilla kyetään luomaan ylivertaista arvoa asiakkaalle vastaamalla heidän tarpeisiinsa (Narver ja Slater 1990; Baker ja Sinkula 2009). Sisäisten toimintojen koordinointi mahdollistaa sopivien tuotteiden ja palveluiden suunnittelun kohdennetuille markkinoille (Kohli ja Jaworski 1990). Keskinäisten toimintojen koordinointi voi siten olla tärkeä ominaisuus yritykselle, jotta se tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksien olemassa olon julkisella sektorilla.

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen vaatii ennakkotietoa ja kognitiivista kykyä arvottaa mahdollisuuksia (Shane ja Venkataram 2000). Yrittäjyysorientaatio heijastaa yrityksen organisoitumista päämääränä uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen (Baker ja Sinkula 2009). Yrityksen strategisena orientaationa yrittäjyysorientaatio kuvaa päätöksenteon, toimintatapojen ja käytäntöjen tyyliä, jota voitaisiin luonnehtia yrittäjämäiseksi (Wiklund ja Shepherd 2005). Yrittäjyysorientaation katsotaan tuovan yritykselle kilpailuetua ja strategista uudistumiskykyä esimerkiksi uusien asiakkaiden hankinnassa (Lumpkin ja Dess 1996; Wiklund ja Shepherd 2005). Aiemmissä tutkimuksissa yrittäjyysorientaation on esimerkiksi havaittu vaikuttavan yritysten kasvuun (Moreno ja Casillas 2008). Yrittäjyysorientaation on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä yritysten jättämien tarjousten määrään julkisissa hankinnoissa (Reijonen et al. 2014).

Yrittäjyysorientaation katsotaan koostuvan kolmesta dimensiosta, joita ovat innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto, ja näihin voidaan liittää myös kaksi lisädimensiota, joita ovat autonomia ja kilpailullinen aggressiivisuus (Lumpkin ja Dess 1996; Soininen et al. 2012). Tässä selvityksessä käytetään kolmen dimension konstruktiota yrittäjäorientaatiosta. Innovatiivisuudella tarkoitetaan yrityksen taipumusta sitoutua uusiin ideoihin ja edistää niitä sekä kokeilla uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja (Lumpkin ja Dess 1996). Innovatiivisuus kuvastaa halukkuutta haastaa vallitseva tilanne, omaksua uusia ideoita ja etsiä uusia, joskus epätavallisia, tapoja kohdata asiakkaan tarpeita (Baker ja Sinkula 2009; Schindeutte et al. 2008). Innovatiivisuus voidaan linkittää asiakkaiden potentiaalisten tarpeiden täyttämiseen (Li et al. 2008), ja se edesauttaa myös uusiin mahdollisuuksiin tarttumista (Lumpkin ja Dess 1996).

Proaktiivisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä olla aloitteellinen markkinoilla esiin tulevien liiketoimintamahdollisuuksien tavoittelussa (Baker ja Sinkula 2009). Proaktiivisuuteen liittyy oleellisesti eteenpäin katsominen ja tulevien muutosten ennakointi sekä ensiksi markkinalle ehtivän yrityksen edun tavoittelu (Lyon et al. 2000; Baker ja Sinkula 2009). Proaktiiviset yritykset ovat usein opportunistisia ja halukkaita toimimaan pioneereina, ja joissakin tapauksissa ne voivat vaikuttaa itse markkinatrendeihin ja luoda kysyntää tuotteilleen (Lumpkin ja Dess 1996; Wiklund ja Shephard 2005). Usein innovatiivisuus ja proaktiivisuus toimivat yhdessä: proaktiivisuus liittyy haluun hyödyntää markkinoilla esiin tulevia

mahdollisuuksia ja kykyä tarttua niihin (Wiklund ja Shephard 2005; Baker ja Sinkula 2009), kun taas innovatiivisuus edustaa toimintatapaa, jolla mahdollisuuksiin voidaan vastata (Lumpkin ja Dess 1996).

Riskinotolla tarkoitetaan halukkuutta ottaa riskejä korkeampien tuottojen toivossa (Li et al. 2008). Tämä tarkoittaa, että yritys voi sitoa merkittävästi resursseja esiin tulevan mahdollisuuden takia, vaikka on mahdollista, että panostus johtaa kivuliaisiin tappioihin (Schindurette et al. 2008). Riskinottoa voidaan pitää halukkuutena vaihtaa yrityksen vanha lähestymistapa johonkin aivan uuteen (Wiklund ja Shephard 2005).

### 3. POHJOISKARJALAISTEN PK-YRITYSTEN RESURSSIT JA JULKISET HANKINNAT

#### 3.1 Tutkimusasetelma

Empiirisessä analyysissä tarkastellaan, miten pk-yritysten resurssit ovat yhteydessä niiden osallistumiseen julkisiin hankintoihin. Julkisiin hankintoihin osallistumista ja suuntautumista voidaan pitää yrityksen strategisena valintana, johon yrityksen käytössä olevilla resursseilla on vaikutusta, kuten Barney (1991) esittää. Niinpä empiirisessä osiossa selvitetään, mitkä resurssit ovat yhteydessä pk-yritysten asemoitumiseen suhteessa julkisiin hankintoihin. Selitettävänä muuttujina käytetään yritysten näkemyksiä julkisten hankintojen esteistä, yritysten aktiivisuutta julkisten tarjouskilpailujen seuraamisessa ja niihin osallistumisessa ja suuntautumista julkisen sektorin asiakastyyppeihin.

Mittareina resursseille käytetään yrityskyselystä saatuja tietoja. Lähestymistavassa sovelletaan Barney (1991) resurssikategorioita (fyysinen, inhimillinen ja organisatorinen pääoma), joita pyritään approksimoimaan erilaisilla mittareilla. Mittarit eivät ole täydellisiä, eivätkä siten anna kattavaa kuvaa yrityksen resursseista, mutta ne antavat suuntaviivoja pk-yritysten erilaisten resurssien merkityksestä julkisissa hankinnoissa.

Yrityksen fyysisiä resursseja kuvaamaan käytetään henkilöstömäärää, joka toimii yritysköön approksimaationa. Flynn et al. (2015) ovat osoittaneet, että kyseinen mittari on merkittävä selittäjä pk-yritysten resursseille tarjouksien tekemisessä julkisissa hankinnoissa. Yrityksen inhimillistä pääomaa mitataan koulutustasolla, yrityksen iällä, joka toimii approksimaationa kertyneelle kokemukselle, ja asiakas/toimittaja-suhteiden määrälle ja paikallisuusasteelle. Koska markkina- ja yrittäjyysorientaatiot konstruktiona pitävät sisällään mittareita yrityksen toimintojen pitkän aikavälin suunnitelmallisesta organisoinnista, käytetään niitä organisatorisen pääoman mittareina. Lisäksi organisatorisen pääoman mittarina käytetään verkostoyhteistyön tekemistä muiden yritysten kanssa. Kontrollimuuttujina analyysissä käytetään toimialoja, vastaajan sukupuolta ja kokemusta julkiselle sektorille toimittamisesta.

### 3.2 Aineisto ja menetelmät

Hanki- ja Markos -projektit toteuttivat yhteistyönä sähköisen kyselyn pohjoiskarjalaisille yrityksille lokakuussa 2012. Kysely suunnattiin kaikille pohjoiskarjalaisille yrityksille ja osuuskunnille, joiden sähköpostitiedot olivat saatavilla. Kaiken kaikkiaan kyselyyn saatiin 236 vastausta. Tässä selvityksessä vastauksista voitiin hyödyntää 191 vastausta. Kyselyssä kartoitettiin yritysten strategisia orientaatioita sekä niiden näkemyksiä/kokemuksia julkisista hankinnoista.

Aineistoa analysoidaan tilastollisilla menetelmillä. Aineistoa kuvaillaan frekvensseillä, t-testillä, tilastollisilla keskiluvuilla ja korrelaatiomatriisilla. Pääkomponenttianalyysia käytetään luotaessa muuttujia, jotka mittaavat yritysten näkemyksiä julkisten hankintojen esteistä sekä markkinaorientaation ja yrittäjyysorientaation konstruktioiden luomisessa. Varsinaisessa tilastollisessa testaamisessa aineistoa analysoidaan pienimmän neliösumman regressiolla (OLS), logistisella regressiolla ja multinomiaalisella regressiolla, joita käyttö riippuu selitettävän muuttujan ominaisuuksista.

### 3.3 Vastaajien taustatiedot

Taulukossa 3.1 esitetään kyselyn vastaajien taustatiedot. Vastaajat olivat pääasiassa miehiä (71 %). Yli 90 % oli yrityksessään johtavassa asemassa, joten vastaajien voidaan olettaa omaavan selkeän näkemyksen yrityksensä tilanteesta. Tarkemmalta asemaltaan päätoimisia yrittäjiä/yrityksensä omistajia oli 79 %, sivutoimisten yrittäjien osuus oli 8 % ja 4 % oli palkattuja toimitusjohtajia. Vastaajien koulutustausta jakautui siten, että 35 %:lla oli keskiasteen koulutus, 26 %:lla opistoasteen koulutus ja 15 %:lla tiedekorkeakoulutausta. Yhteensä yli 90 %:lla vastaajista oli vähintään toisen asteen koulutus.

Kyselyyn vastanneet pk-yritykset toimivat pääasiassa yksityisen sektorin parissa. 45 % vastaajista pääasiallinen asiakastyyppe oli toinen yritys, ja 40 % vastaajista toimi kuluttajamarkkinoilla. Julkinen sektori oli pääasiallisena asiakkaana vain 16 % vastaajista. Pääasiallinen toiminta-alue oli myös hyvin paikallinen. Kaksi kolmasosaa yrityksistä ilmoittaa toimivansa paikallisesti tai maakunnallisesti. Kolmanneksen toiminta-alue on valtakunnallinen ja vain 9 % ilmoittaa toimivansa kansainvälisesti.

Toimialojen osalta laajaan kategoriaan "muu palvelutoiminta" kuului neljännes vastaajista, minkä lisäksi suurimpia toimialoja (n. 10 % vastaajista per toimiala) olivat rakentaminen, tukku- ja vähittäiskauppa sekä moottoriajoneuvojen korjaus ja terveys- ja sosiaalipalvelut. Toimialueeltaan vastaajat olivat hyvin paikallisia: yli puolet vastaajista ilmoitti toimialueensa olevan joko paikallinen tai maakunnallinen. Lisäksi vastaajien yritykset olivat pääasiassa suuntautuneita yritysten välisille markkinoille (44 % vastaajista). Pääasiallisesti julkisen sektorin kanssa liiketoimintaa harjoitti 15 % vastaajista.

Taulukko 3.1. Vastaajien taustatiedot.

<i>Vastaajan asema</i>	(%)	<i>Liikevaihto (euroa)</i>	(%)
Päätoiminen yrittäjä/omistaja	79	alle 100 000	35
Osa-aikainen yrittäjä/omistaja	8	100 000 – 199 999	16
Toimitusjohtaja	3	200 000 – 399 999	13
Asiantuntija	3	400 000 – 999 999	14
Toimihenkilö	7	1 000 000 – 1 999 999	12
Työntekijä	2	2 000 000 – 19 999 999	10
Puuttuvat havainnot	0	Yli 20 000 000	1
		Puuttuvat havainnot	1
<i>Pääasiallinen toiminta-alue</i>	(%)	<i>Pääasiallinen asiakastyyp</i>	(%)
Paikallinen	27	Toiset yritykset	45
Maakunnallinen	37	Julkinen sektori	16
Valtakunnallinen	27	Kuluttajat	40
Kansainvälinen	9	Puuttuvat havainnot	1
Puuttuvat havainnot	0		
<i>Työntekijöiden lukumäärä</i>	(%)	<i>Toimiala</i>	(%)
Yksityisyrittäjä (koko- tai osa-aikainen)	34	Maatalous, metsätalous ja kalatalous	6
2 – 4	33	Teollisuus	8
5 – 9	17	Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytys	2
10 – 14	6	Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto	1
15 – 19	3	Rakentaminen	12
20 – 49	4	Tukku- ja vähittäiskauppa,	11
50 tai enemmän	1	moottorijoneuvojen korjaaminen	
Puuttuvat havainnot	0	Kuljetus ja varastointi	6
		Majoitus- ja ravitsemistoiminta	5
		Informaatio ja viestintä	6
		Kiinteistöalan toiminta	3
		Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen	2
		asiantuntijatyö	
		Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	1
		Koulutus	1
		Terveys- ja sosiaalipalvelut	10
		Taiteet, viihde ja virkistys	3
		Muu palvelutoiminta	25
		Puuttuvat havainnot	0
<i>Sukupuoli</i>	(%)	<i>Koulutustausta</i>	
Nainen	29	Perusaste	7
Mies	71	Toisen asteen	66
Puuttuvat havainnot	1	Kolmannen asteen	27
		Puuttuvat havainnot	1

Henkilöstön lukumäärällä mitattuna vastanneet yritykset olivat pääsääntöisesti mikroyrityksiä, koska 83 % vastaajista ilmoitti yrityksen henkilöstön käsittävän vähemmän kuin 10 työntekijää. Pieniä yrityksiä oli noin 16 % ja 1 % yritystä voidaan luokitella keskisuureksi yritykseksi työntekijöiden määrällä mitattuna. Liikevaihdoltaan yritykset sijoittuivat myös suurimmaksi osaksi mikroyritysten kategoriaan. 90 % yrityksistä ilmoitti liikevaihdokseen alle 2 000 000 euroa. Suurimpana vastaajaluokkana ovat yritykset, joiden vuotuinen liikevaihto on alle 100 000 euroa. Liikevaihdolla mitattuna keskisuuria yrityksiä oli 1 % loppujen sijoittuessa täten pienten yritysten kategoriaan.



Osallistumisaktiivisuutta julkisiin hankintoihin mitattiin kahdella kysymyksellä, joiden tulokset esitetään taulukossa 3.2. Lähes neljännes yrityksistä ei koskaan ottanut selvää avoimista tarjouspyynnöistä. Satunnaisesti selvää otti 44 % ja säännöllisesti 30 % vastaajista. Tarjouspyyntöjen jättämisessä sen sijaan yli 40 % yrityksistä ilmoitti, että ei ole koskaan jättänyt tarjousta julkisen sektorin tarjouskilpailuun. Seuraavaksi isoin luokka oli 1 – 5 kertaa, johon kuului kolmannes vastaajista. Aktiivisuus tarjoustensa jättämisessä laski tehden kuitenkin nousun viimeisessä yli 50 kerran luokassa. Tästä voidaan päätellä, että tarjouspyyntöjen etsiminen ei suoraan johda tarjoustensa jättämiseen, koska ei koskaan tarjousta tehneiden luokka on huomattavasti suurempi kuin ei koskaan tarjouspyynnöistä selvää ottavien. Tämän perusteella voidaan olettaa, että yritykset kohtaavat esteitä, jotka estävät heitä osallistumasta julkisiin hankintoihin.

Julkisen sektorin asiakastyypin osalta (taulukko 3.2) havaitaan, että paikallisuus painottuu yritysten osalta julkisissa hankinnoissa. Asiakastyypeistä kunta ja kuntayhtymät ovat huomattavasti yleisempiä kuin eri tason valtion viranomaiset. Lisäksi seuraavaksi yleisimmät asiakastyypit sairaanhoitopiiri ja kirkko/seurakunnat ovat myös hyvin paikallisia. Tätä asetelmaa heijastelee myös asiakkaan sijainti. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten julkisen sektorin asiakkaat sijaitsevat pääasiassa omassa kunnassa, maakunnassa tai Itä-Suomessa. Vain noin kuudesosalla on asiakkaita muualta Suomesta, ja ulkomaisten julkisen sektorin asiakkaiden määrä on häviävän pieni.

Yritysten voittamat hankintatyytit raportoidaan taulukossa 3.2. Hankintatyypeillä on eroja siten, että pienhankinnat eivät ole hankintalain alaisia, kun taas kansallisen kynnysarvon ylittävistä hankinnoista tulee julkaista kansallinen hankintailmoitus HILMAssa ja EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoista Euroopan kattava hankintailmoitus TEDissä (ks. esim. Saastamoinen 2013). Yleisin pk-yritysten voittama hankintatyyppi oli pienhankinta, jonka ilmoitti voittaneensa 69 % vastaajista. Kansallisen kynnysarvon hankinnan oli voittanut 37 % vastaajista. Rahalliselta arvoltaan suurimpia hankintoja eli EU-kynnysarvon ylittäviä hankintoja oli voittanut vain 9 % vastanneista yrityksistä. Lukemista voidaan päätellä, että pääsääntöisesti pk-yritykset ovat toimittajina rahamäärältään alhaisemmissa hankinnoissa.

Taulukon 3.2. tietojen perusteella voidaan yritykset jakaa erilaisiin aktiivisuusluokkiin suhteessa julkisiin hankintoihin. Aktiivisuusluokat esitetään taulukossa 3.3. Luokkaan *passiivinen* kuuluviksi määritellään yritykset, jotka eivät koskaan ota selvää julkisista tarjouskilpailuista, ja jotka eivät ole koskaan jättäneet tarjousta julkisiin tarjouskilpailuihin. Tähän luokkaan kuuluu 23 % yrityksistä. Luokkaan *kiinnostunut* kuuluviksi määritellään yritykset, jotka ottavat satunnaisesti selvää julkisista tarjouskilpailuista, ja jotka ovat jättäneet vähintään kerran tarjouksen julkiseen tarjouskilpailuun. Tähän luokkaan kuuluu 20 % yrityksistä. Luokkaan *aktiivinen* kuuluviksi määritellään yritykset, jotka ottavat selvää säännöllisesti julkisen sektorin

tarjouskilpailuista, ja jotka ovat jättäneet vähintään kerran tarjouksen julkisen sektorin tarjouskilpailuun. Tähän luokkaan kuuluu 57 % yrityksistä.

Taulukko 3.2. Julkiset hankinnat.

Ottaa selvää julkisen sektorin tarjouskilpailuista (%)		On jättänyt tarjouksen julkisen sektorin tarjouskilpailuun (%)	
Ei koskaan	26	Ei kertaakaan	42
Satunnaisesti	44	1 – 5 kertaa	31
Säännöllisesti	30	6 – 10 kertaa	8
		11 – 20 kertaa	5
		21 – 30 kertaa	4
		31 – 40 kertaa	2
		41 – 50 kertaa	2
		yli 50 kertaa	6
Julkisen sektorin asiakas on (%)		Julkisen sektorin asiakas sijaitsee (%)	
Kunta	58	Omassa kunnassa	49
Kuntayhtymä	37	Maakunnassa	40
Sairaanhoidopiiri	27	Itä-Suomessa	25
Aluetason viranomaisen	14	Muulla Suomessa	18
Valtion viranomaisen	19	Euroopan unionissa	1
Valtion liikelaitos	21	Muulla maailmassa	1
Puolustusvoimat	12		
Kirkko/seurakunnat	24		
Muu julkinen toimija	21		
Yrityksen saamat hankinnat (%)		Kynnysarvot (2012)	
Pienhankinta	69	< 30 000 / 100 000 / 150 000 <sup>2</sup>	
Kansallisen kynnysarvon ylittävä hankinta	37	< 130 000 (200 000) / 5 000 000 <sup>3</sup>	
EU-kynnysarvon ylittävä hankinta	9		

Taulukko 3.3. Yritysten aktiivisuusluokat julkisissa hankinnoissa.

Luokka	Lukumäärä (kappaletta)	Osuus (%)
Passiivinen	49	23
Kiinnostunut	42	20
Aktiivinen	120	57

#### 3.4. Mittaristo yritysten näkemyksille julkisiin hankintoihin osallistumisen esteistä

Lähdekirjallisuuden pohjalta kyselyssä kartoitettiin pohjoiskarjalaisten pk-yritysten näkemyksiä julkisten hankintojen esteistä 32 väittämän avulla, jotka esitetään taulukossa 3.4. Käytetyt väittämät, vastausten frekvenssi (%), vastausten keskiarvo, havaintojen lukumäärä ja t-testisuure on esitetty taulukossa 3.4. Vastaukset mitattiin Likertin skaalalla siten, että 1 = Täysin eri mieltä; 2 = Osittain eri mieltä; 3 = En osaa sanoa; 4 = osittain samaa mieltä; 5 = Täysin samaa mieltä. T-testi testaa, poikkeako vastausten keskiarvo tilastollisesti neutraalista vastauksesta ("En osaa sanoa"). Kaiken kaikkiaan 9 väittämässä vastaukset eivät poikenneet tilastollisesti (vähintään  $p < 0.1$ ) neutraalista vastauksesta.

<sup>2</sup> 30 000: tavara- ja palveluhankinnat/käyttöoikeussopimukset/suunnittelukilpailut; 100 000: terveydenhoito- ja sosiaali-palvelut ja koulutuspalvelut yhteishankintana; 150 000: Rakennus/käyttöoikeusurakat.

<sup>3</sup> 130 000: valtion keskushallintoviranomaisen tavara/palveluhankinnat/suunnittelukilpailut; 200 000 muun hankintaviranomaisen tavara/palveluhankinnat/suunnittelukilpailut; 500 000 rakennus/käyttöoikeusurakat.

Taulukko 3.4. Väittämät julkisten hankintojen esteistä.

Väittäjä	Frekvenssi					Ka	N	T-testi
	1	2	3	4	5			
Julkisten hankintojen ilmoituskanava ei ole tiedossa (Loader 2005; ACCA 2009).	29.1	24.2	18.5	15.9	12.3	2.59	216	-4.36***
Lainsäädännön tuntemuksen puute (Karjalainen and Kempainen 2008; The Procurement Research Group 2012)	11.1	20.9	32	22.2	13.8	3.07	216	.90
Alamme tarjouspyyntöjä on harvoin tai ei lainkaan (GHK 2010).	12.4	17.7	20.8	30.5	18.6	3.24	217	2.72***
Vaadittavien tietojärjestelmien käyttö on hankalaa (Karjalainen and Kempainen 2008; GHK 2010).	18.8	25	25.4	17.4	13.4	2.84	215	-1.84*
Hallinnollisia resursseja vaaditaan liikaa tarjouksen jättämisessä (Fee et al. 2002; Loader 2005; Karjalainen and Kempainen 2008; GHK 2010; The Procurement Research Group 2012).	13	19.7	28.3	24.2	14.8	3.08	215	.92
Henkilöstö tai tuotannolliset resurssit eivät riitä sopimustoimittajana olemiseen (Loader 2007; GHK 2010).	24.3	21.2	26.1	14.4	14	2.73	215	-2.89***
Hankinnoista ei saa riittävästi tietoa (Loader 2005; Karjalainen and Kempainen 2008; GHK 2010).	10.8	18.8	30	27.4	13	3.14	215	1.71*
Maksatusaikataulu on liian pitkä (GHK 2010).	12.1	26.5	35.9	14.3	11.2	2.88	216	-1.53
Tarjouksen jättämiseen vaaditaan liikaa liitteitä (Loader 2005, 2007; Peck and Cabras 2011; The Procurement Research Group 2012).	8.1	16.2	30.6	27	18	3.31	215	3.82***
Tarjouksen jättämiseen ei ole riittävästi aikaa (Loader 2005; GHK 2010).	13.5	21.6	36	17.6	11.3	2.93	215	-.87
Vuoropuhelua ostajan kanssa on liian vähän (Loader 2005; Karjalainen and Kempainen 2008).	3.6	16.6	35.9	22	22	3.43	216	5.68***
Tarjoajalle asetetaan suhteettomat taloudelliset vaatimukset (GHK 2010; The Procurement Research Group 2012).	8	19.6	35.7	18.3	18.3	3.18	216	2.25**
Rahoitusta on vaikea saada (GHK 2010).	24.8	24.3	33.8	9	8.1	2.51	214	-5.94***
Rahallisten vakuuksien puute (GHK 2010).	27.7	21.9	35.7	7.6	7.1	2.45	216	-6.82***
Tarjouspyynnöistä on vaikea saada lisätietoa (GHK 2010; The Procurement Research Group 2012).	10.8	18.8	40.8	17.5	12.1	3.02	216	.30
Tarjoajalle asetetaan suhteettomat tekniset vaatimukset (GHK 2010).	9	20.2	43.9	13	13.9	3.00	215	.06
Tarjouspyynnöt ovat epäselviä (GHK 2010).	8.1	18.1	33.9	22.6	17.2	3.22	214	2.81***
Hinta korostuu valintakriteerinä liikaa (Loader 2005, 2011).	2.7	7.1	24.4	23.6	42.2	3.99	216	13.67***
Palautetta ei saa tarpeeksi (The Procurement Research Group 2012).	3.2	10.8	45	26.1	14.9	3.39	215	5.91***
Tarjousten vertailu on epäreilua (GHK 2010).	4.5	12.6	45.7	22	15.2	3.31	215	4.44***
Valintakriteerit suosivat suurempia yrityksiä (Loader 2007; GHK 2010).	4.5	7.1	24.6	27.2	36.6	3.85	216	11.06***
Sopimukset ovat arvoltaan liian suuria (Loader 2005; GHK 2010; Peck and Cabras 2011).	15.8	16.7	38.7	16.2	12.6	2.94	215	-.72
Puitesopimusten käyttö (GHK 2010).	8.6	10.9	60.9	10.5	9.1	3.00	213	-.07
Yhteistarjouksen jättäminen ei ole sallittua (Loader 2005; GHK 2010).	16.4	14.6	43.4	9.6	16	2.94	213	-.72
Yrityksemme hintakilpailukyky ei riitä tarjouskilpailuun osallistumiseen (Loader 2007; GHK 2010).	24.6	15.6	35.7	14.3	9.8	2.70	216	-3.45***
Tuotevalikoimamme on liian suppea (GHK 2010).	27.9	18.9	31.5	14.4	7.2	2.53	215	-5.51***
Riittävien referenssien puute (Loader 2005; GHK 2010; The Procurement Research Group 2012).	25.2	22.1	36.5	9.9	6.3	2.49	215	-6.46***
Teknologiset puutteet (GHK 2010).	24.3	26.6	36.9	7.7	4.5	2.41	215	-7.89***
Maantiede asettaa rajoitteita toimituksen toteuttamiseen GHK 2010).	27.6	20.8	35.7	10	5.9	2.46	215	-6.82***
Osaavaa henkilöstöä ei ole saatavilla (Loader 2005; ACCA 2009).	27	23	36	9.5	4.5	2.42	215	-7.56***
Yhteistyökumppaneita ei ole saatavilla (ACCA 2009).	22	27.8	37.7	7.2	5.4	2.46	216	-7.29***
Tarjouspyynnössä asetetut ympäristö-, tasa-arvo ja kestävyysvaatimukset ovat liian vaativat (Loader 2005; GHK 2010; The Procurement Research Group 2012).	20	22.7	40.9	8.6	7.7	2.61	212	-4.99***

Tarkenne: \*\*\* p-arvo < 0.01; \*\* p-arvo < 0.05; \* p-arvo < 0.1. 1 = Täysin eri mieltä; 2 = Osittain eri mieltä; 3 = En osaa sanoa; 4 = osittain samaa mieltä; 5 = Täysin samaa mieltä. Ka = keskiarvo. N = havaintojen lukumäärä. T-testi = poikkeaako vastausten keskiarvo tilastollisesti 3:sta.

Tilastollisesti merkitsevästi (vähintään  $p < 0.1$ ) vastaajat olivat kymmenestä väittämästä. Näitä olivat "Alamme tarjouspyyntöjä on harvoin tai ei lainkaan.", "Hankinnoista ei saa riittävästi tietoa.", "Tarjouksen jättämiseen vaaditaan liikaa liitteitä.", "Vuoropuhelua ostajan kanssa on liian vähän.", "Tarjoajalle asetetaan suhteettomat taloudelliset vaatimukset.", "Tarjouspyynnöt ovat epäselviä.", "Hinta korostuu

*valintakriteerinä liikaa.*", *"Palautetta ei saa tarpeeksi."*, *"Tarjousten vertailu on epäreilua."* ja *"Valintakriteerit suosivat suurempia yrityksiä."* Karkeasti arvioituna vastaajat näkevät hankintojen esteiden liittyvän hankintojen toteutukseen ja tarjousten käsittelyyn.

Vastaavasti tilastollisesti merkitsevästi (vähintään  $p < 0.1$ ) vastaajat olivat eri mieltä 13 väittämästä. Näitä olivat *"Julkisten hankintojen ilmoituskanava ei ole tiedossa."*, *"Henkilöstö tai tuotannolliset resurssit eivät riitä sopimustoimittajana olemiseen."*, *"Vaadittavien tietojärjestelmien käyttö on hankalaa."*, *"Rahoitusta on vaikea saada."*, *"Rahallisten vakuuksien puute."*, *"Yrityksemme hintakilpailukyky ei riitä tarjouskilpailuun osallistumiseen."*, *"Tuotevalikoimamme on liian suppea."*, *"Riittävien referenssien puute."*, *"Teknologiset puutteet."*, *"Maantiede asettaa rajoitteita toimituksen toteuttamiseen."*, *"Osaavaa henkilöstöä ei ole saatavilla."* ja *"Tarjouspyynnössä asetetut ympäristö-, tasa-arvo ja kestävyysvaatimukset ovat liian vaativat."* Vastaukset osoittavat, että vastaajat eivät koe oman yrityksensä resurssien muodostavan estettä julkisiin hankintoihin osallistumiselle.

Tarkempi systemaattinen analyysi yritysten kokemista esteistä tehtiin tekemällä pääkomponenttianalyysi kyselyssä esitetyille väittämille yritysten kokemista esteistä. Pääkomponenttianalyysi on aineiston redusointimenetelmä, jolla aineistosta haetaan komponentit, joille suurin osa aineiston varianssista projisoituu kadottamatta informaatiota. Analyysin lopputuloksen voidaan siten tulkita tuovan esiin laajempia estetyyppejä, joita yritykset kohtaavat julkisissa hankinnoissa. Pääkomponenttianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 3.5. Rotaationa käytettiin vinorotaatiota (Promax), joka sallii komponenttien keskinäisen korrelaation. Komponenttien reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfalla ( $\alpha$ ). Saadut komponentit ovat sisäiseltä konsistenssiltaan vähintään hyväksyttäviä ( $\alpha \geq 0.6$ ), mutta pääsääntöisesti hyviä ( $0.7 \leq \alpha \leq 0.9$ ).

Pääkomponenttianalyysi tuottaa kuusi komponenttia, jotka kuvaavat laajempia näkemyksiä julkisten hankintojen esteistä. Kolme väittämää jouduttiin poistamaan niiden alhaisten latausten vuoksi. Nämä olivat *"Lainsäädännön tuntemuksen puute."*, *"Yhteistarjouksen jättäminen ei ole sallittua."* ja *"Maantiede asettaa rajoitteita toimituksen toteuttamiseen."* Analyysin perusteella esteitä ovat:

*Yrityksen rajalliset resurssit* heijastaa näkemystä, että pk-yritykset ovat heikommissa asemassa kuin suuret yritykset julkisissa hankinnoissa, koska pieni yrityskoko asettaa resursseille rajoitteen. Komponentin reliabiliteetti on erinomainen (Cronbachin alfa = 0.902), ja se selittää yli neljänneksen kokonaisvarianssista.

*Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit* heijastaa näkemystä, että esteet syntyvät vaikeuksista saada tietoa hankintaprosessista ja toimittajien valintakriteereistä, joiden koetaan olevan epäreiluja pk-yrityksiä kohtaan. Komponentin reliabiliteetti on hyvä (Cronbachin alfa = 0.859), ja se selittää lähes neljänneksen kokonaisvarianssista.

Taulukko 3.5. Pääkomponenttianalyysi pk-yritysten kohtaamista esteistä.

	Cronbachin alfa	Alkuperäinen ominaisarvo	Varianssin selitys-%	Komponentin lataus
<i>Yrityksen rajalliset resurssit</i>	.902	10.375	.256	
Henkilöstö tai tuotannolliset resurssit eivät riitä sopimustoimittajana olemiseen.				.595
Rahoitusta on vaikea saada.				.571
Rahallisten vakuuksien puute.				.713
Sopimukset ovat arvoltaan liian suuria.				.714
Yrityksen hintakilpailukyky ei riitä tarjouskilpailuun osallistumiseen.				.714
Tuotevalikoimamme on liian suppea.				.723
Riittävien referenssien puute.				.800
Teknologiset puutteet.				.779
Tarjouspyynnössä asetetut ympäristö-, tasa-arvo ja kestävyysvaatimukset ovat liian vaativat.				.630
<i>Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit</i>	.859	3.832	.233	
Vuoropuhelua ostajan kanssa on liian vähän.				.571
Tarjouspyynnöistä on vaikea saada lisätietoa.				.614
Tarjouspyynnöt ovat epäselviä.				.759
Hinta korostuu valintakriteerinä liikaa.				.568
Palautetta ei saa tarpeeksi.				.716
Tarjousten vertailu on epäreilua.				.887
Valintakriteerit suosivat suurempia yrityksiä.				.628
Puitesopimusten käyttö tarjouskilpailuissa.				.542
<i>Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset</i>	.839	1.385	.210	
Maksatusaikataulu on liian pitkä.				.540
Tarjouksen jättämiseen vaaditaan liikaa liitteitä.				.681
Tarjouksen jättämiseen ei ole riittävästi aikaa.				.737
Tarjoajalle asetetaan suhteettomat taloudelliset vaatimukset.				.648
Tarjoajalle asetetaan suhteettomat tekniset vaatimukset.				.467
<i>Käytännön taitojen puute</i>	.616	1.272	.140	
Tietojärjestelmien/sähköisen hankintajärjestelmän käyttö on hankalaa.				.809
Hallinnollisia resursseja ja/tai erikoisosaamista vaaditaan liikaa tarjouksen jättämisessä.				.703
<i>Tietämyksen puute julkisista hankinnoista</i>	.626	1.102	.119	
Julkisten hankintojen ilmoituskanava ei ole tiedossa.				.668
Alamme tarjouspyyntöjä on harvoin tai ei lainkaan.				.858
Yhteistyökumppaneita ei ole saatavilla.				.455
<i>Osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puute</i>	.834	1.084	.103	
Osaavaa henkilöstöä ei ole saatavilla.				.785
Yhteistyökumppaneita ei ole saatavilla.				.753
Tarkenne: Havaintojen lukumäärä = 196; Rotaatio: Promax; Normalisointi: Kaiser; Bartlettin testi: $\chi^2 = 3332.633$ ( $p$ -arvo < .001); KMO = .899; Kumulatiivinen neliöityjen latausten ekstraktiosumma: 65.691.				

*Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset* heijastaa näkemystä, esteet syntyvät tarjouksen jättämisessä vaadittavan paperityön määrästä ja tarjoajille asetetuista taloudellisista ja teknisistä vaatimuksista. Komponentin reliabiliteetti on hyvä (Cronbachin alfa = 0.839), ja se selittää 21 % kokonaisvarianssista.

*Käytännön taitojen puute* heijastaa näkemystä, että esteet syntyvät vaadittavien järjestelmien ja ammattitaitoisen työvoiman puutteesta. Komponentin reliabiliteetti on hyväksyttävä (Cronbachin alfa = 0.616), ja se selittää 14 % kokonaisvarianssista.

*Tietämyksen puute julkisista hankinnoista* heijastaa näkemystä, että tiedon puute hankintakanavasta ja hankinnoista estävät tarjousten jättämisen julkisiin hankintoihin. Komponentin reliabiliteetti on hyväksyttävä (Cronbachin alfa = 0.626), ja se selittää noin 12 % kokonaisvarianssista.

*Osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puute* heijastaa näkemystä, että yrityksen henkilökunnalla ei ole tarpeeksi osaamista julkisia hankintoja varten ja toisaalta yhteistarjousten jättämiseen ei löydy yhteistyökumppaneita. Komponentin reliabiliteetti on hyvä (Cronbachin alfa = 0.834), ja se selittää noin 10 % kokonaisvarianssista.

### 3.5 Mittaritot markkinaorientaatiolle ja yrittäjyysorientaatiolle

Taulukossa 3.6 esitetään yritysten markkinaorientaatiota mittaavat väittämät ja vastausten frekvenssit jaoteltuna Likertin viisiportaiselle asteikolle. Markkinaorientaatio-kyselyn väittämät pohjautuvat tutkimuksiin, joita ovat tehneet Narver ja Slater (1990), Jaworski ja Kohli (1993), Deng ja Dart (1994), Gray et al. (1998) ja Farrell et al. (2008). Markkinaorientaation mittareista saatiin pääkomponenttianalyysillä kolme dimensiota, kuten teoria ennusti. Dimensiot esitetään taulukossa 3.7. Saaduista komponenteista muodostettiin summamuuttujia, joita hyödynnetään regressioanalyysissä selittävinä muuttujina.

Yrittäjyysorientaation mittaristo vastausfrekvensseineen esitetään taulukossa 3.8. Kysymysmittaristo pohjautuu Covin ja Slevin (1990) työhön. Yrittäjyysorientaation mittareista saatiin pääkomponenttianalyysillä kaksi dimensiota. Usein innovatiivisuus ja proaktiivisuus latautuvat samalle komponentille (esim. Soininen et al. 2012), mikä tapahtui myös tässä tapauksessa. Dimensiot esitetään taulukossa 3.9. Saaduista komponenteista muodostettiin summamuuttujia, joita hyödynnetään regressioanalyysissä selitettävänä muuttujina.

Taulukko 3.6. Markkinaorientaation mittarit.

Väittäjä	Frekvenssi (%)					Ka	N	T-testi
	1	2	3	4	5			
<i>Asiakasorientaatio</i>								
Olemme voimakkaasti sitoutuneet asiakkaisiimme.	1.1	2.1	13.3	44.7	38.8	4.18	188	19.74***
Etsimme jatkuvasti uusia keinoja luoda asiakkaillemme lisäarvoa tuotteissamme ja palveluissamme.	2.1	5.8	27.0	49.7	15.3	3.70	189	11.08***
Kannustamme asiakkaitamme antamaan palautetta työstämme, koska se auttaa meitä tekemään työmme paremmin.	0.5	4.8	22.2	46.6	25.9	3.93	189	15.02***
Asiakastyytyväisyys ohjaa liiketoimintamme tavoitteita.	0.0	2.7	15.8	54.0	27.5	4.06	189	19.92***
Mittaamme säännöllisesti asiakastyytyväisyyttä.	11.2	26.1	31.4	21.8	9.6	2.93	188	-.89
Myyntin jälkeinen palvelu on tärkeä osa liiketoimintastrategiaamme.	3.2	9.0	30.7	37.0	20.1	3.62	189	8.45***
<i>Kilpailijaorientaatio</i>								
Seuraamme säännöllisesti kilpailijoidemme markkinointitoimenpiteitä.	7.9	19.1	30.2	30.7	12.2	3.20	189	2.45**
Keräämme usein tietoa kilpailijostamme markkinointimme tueksi.	13.8	28.6	31.8	20.1	5.8	2.76	189	-3.03***
Henkilökuntaamme on ohjeistettu seuraamaan ja raportoimaan kilpailijoidemme toimista.	25.9	27.0	28.0	14.3	4.8	2.45	189	-6.52***
Vastaamme nopeasti kilpailijoidemme toimiin markkinoilla.	15.0	23.5	39.6	16.0	5.9	2.74	187	-3.24***
Yrityksemme johto keskustelee usein kilpailijoiden toimista.	10.7	18.2	33.2	26.2	11.8	3.10	187	1.20
Yrityksemme keskittyy asiakkaisiin tai asiakasryhmiin, joissa meillä on tai joissa voimme kehittää kilpailuetua.	4.8	5.3	33.3	36.5	20.1	3.62	189	8.37***
<i>Sisäisten toimintojen koordinointi</i>								
Jaamme markkinainformaatiota yrityksemme sisällä.	9.6	8.5	39.4	29.8	12.8	3.28	188	3.45***
Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen osallistuu yrityksemme eri toiminnoista vastaavia henkilöitä.	18.5	17.5	33.3	19.6	11.1	2.87	189	-1.40
Olemme hyviä integroimaan toimintoja yrityksemme sisällä.	6.4	16.0	44.2	23.9	9.6	3.14	188	1.95*
Meillä on säännöllisesti yrityksen sisäisiä tapaamisia, joissa keskustelemme markkinoiden trendeistä ja kehityksestä.	18.3	17.2	34.4	21.0	9.1	2.85	186	-1.64
Yrityksessämme keskustellaan säännöllisesti asiakkaiden tarpeista.	4.8	10.6	26.5	33.9	24.3	3.62	189	7.75***
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1. 1 = Täysin eri mieltä; 2 = Osittain eri mieltä; 3 = En osaa sanoa; 4 = osittain samaa mieltä; 5 = Täysin samaa mieltä. Ka = keskiarvo. N = havaintojen lukumäärä. T-testi = poikkeako vastausten keskiarvo tilastollisesti 3:sta.								

Taulukko 3.7 Markkinaorientaation dimensiot.

Komponentti	Cronbachin alfa	Alkuperäinen ominaisarvo	Varianssin selitys -%	Komponentin lataus
<i>Asiakasorientaatio</i>	.786	1.449	.192	
Olemme voimakkaasti situoutuneet asiakkaisiimme.				.719
Etsimme jatkuvasti uusia keinoja luoda asiakkaillemme lisäarvoa tuotteissamme ja palveluissamme.				.663
Kannustamme asiakkaitamme antamaan palautetta työstämme, koska se auttaa meitä tekemään työmme paremmin.				.793
Mittaamme säännöllisesti asiakastytyväisyyttä.				.809
Myyntin jälkeinen palvelu on tärkeä osa liiketoimintastrategiaamme.				.526
<i>Kilpailijaorientaatio</i>	.889	6.103	.232	
Seuraamme säännöllisesti kilpailijoidemme markkinointitoimepiteitä.				.838
Keräämme usein tietoa kilpailijoistamme markkinointimme tueksi.				.895
Henkilökuntaamme on ohjeistettu seuraamaan ja raportoimaan kilpailijoidemme toimista.				.751
Vastaamme nopeasti kilpailijoidemme toimiin markkinoilla.				.724
Yrityksemme johto keskustelee usein kilpailijoiden toimista.				.706
<i>Sisäisten toimintojen koordinaatio</i>	.852	2.470	.202	
Jaamme markkinainformaatiota yrityksemme sisällä.				.625
Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen osallistuu yrityksemme eri toimintoista vastaavia henkilöitä.				.721
Olemme hyviä integroimaan toimintoja yrityksemme sisällä.				.786
Meillä on säännöllisesti yrityksen sisäisiä tapaamisia, joissa keskustelemme markkinoiden trendeistä ja kehityksestä.				.798
Yrityksessämme keskustellaan säännöllisesti asiakkaiden tarpeista.				.703
Tarkenne: N = 191; Rotaatio: Varimax; Normalisaatio: Kaiser; Bartlettin sfäärisyystesti: $\chi^2 = 1392.792$ (p-arvo < 0.001); KMO: 0.888.				

Taulukko 3.8. Yrittäjyysorientaatio kysymykset.

Väittämä	Frekvenssi (%)					Ka	N	T-testi
	1	2	3	4	5			
<i>Innovatiivisuus</i>								
Jatkuva uusiutuminen ja innovointi ovat tärkeitä yrityksellemme	3.1	7.9	22.5	44.5	22.0	3.74	191	10.37***
Investoimme huomattavasti uusien tuotteiden, palvelujen ja liiketoimintamallien kehittämiseen	12.6	18.9	36.7	24.1	7.9	2.96	191	-.52
Yrityksessämme syntyy jatkuvasti uusia ideoita	5.8	17.8	34.0	28.3	14.1	3.27	191	3.45***
<i>Proaktiivisuus</i>								
Tavoitteenamme on olla kehityksen etujoukoissa toimialallamme	4.7	7.3	30.9	36.1	20.9	3.61	191	8.10***
Olemme viime aikoina tuoneet markkinoille useita uusia tuotteita/palveluita	15.7	20.4	26.2	30.9	6.8	2.93	191	-.85
Yrityksessämme olemme usein liikkeellä ennen kilpailijoita	8.4	16.2	37.7	28.8	8.9	3.14	191	1.77**
<i>Riskinotto</i>								
Epävarmoissa tilanteissa yrityksessämme ei pelätä ottaa huomattaviakin riskejä	11.5	20.9	35.1	25.1	7.3	2.96	191	-.52
Rohkea toiminta on välttämätöntä, jotta yrityksemme saavuttaa tavoitteensa	5.2	19.4	37.2	29.3	8.9	3.17	191	2.36**
Olemme mieluummin varovaisia toimissamme, vaikka sitten voimme menettää joitakin mahdollisuuksia	7.3	25.7	37.7	22.5	6.8	2.96	191	-.56
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1. 1 = Täysin eri mieltä; 2 = Osittain eri mieltä; 3 = En osaa sanoa; 4 = osittain samaa mieltä; 5 = Täysin samaa mieltä. Ka = keskiarvo. N = havaintojen lukumäärä. T-testi = poikkeako vastausten keskiarvo tilastollisesti 3:sta.								



Taulukko 3.9. Yrittäjyysorientaation komponentit.

Komponentti	Cronbachin alfa	Alkuperäinen ominaisarvo	Varianssin selitys -%	Komponentin lataus
<i>Innovatiivisuus ja proaktiivisuus</i>	.881	4.843	41.153	
Jatkuva uusiutuminen ja innovointi ovat tärkeitä yrityksellemme.				.704
Investoimme huomattavasti uusien tuotteiden, palveluiden ja liiketoimintamallien kehittämiseen.				.743
Yrityksessämme syntyy jatkuvasti uusia ideoita.				.806
Tavoitteenamme on olla kehityksen etujoukoissa toimialallamme.				.793
Olemme viime aikoina tuoneet markkinoille useita uusia tuotteita/palveluita.				.775
Yrityksessämme olemme usein liikkeellä ennen kilpailijoita.				.706
<i>Riskinotto</i>	.798	1.122	25.119	
Epävarmoissa tilanteissa yrityksessämme ei pelätä ottaa huomattaviakin riskejä.				.802
Rohkea toiminta on välttämätöntä, jotta yrityksemme saavuttaa tavoitteensa.				.737
Olemme mieluummin varovaisia toimissamme, vaikka siten voimme menettää joitakin mahdollisuuksia.				.845
Tarkenne: N = 191; Rotaatio: Varimax; Normalisaatio: Kaiser; Bartlettin sfäärisyystesti: $\chi^2 = 852.964$ ( $p$ -arvo < 0.001); KMO: 0.878.				

### 3.6 Muuttujat ja kuvailevat tilastotiedot

Tilastollisessa analyysissä käytetään yhteensä 38 muuttujaa. Näistä 18 on selitettäviä (riippuvia) muuttujia regressiomalleissa ja 20 selittäviä (riippumattomia muuttujia). Taulukossa 3.10 kuvataan riippuvat muuttujat ja taulukossa 3.11 kuvataan riippumattomat muuttujat. Esteitä kuvaavat muuttujat on saatu summamuuttujina pääkomponenttianalyysistä, jonka tulokset löytyvät taulukosta 3.5. Aktiivisuusluokkaa kuvaavat tiedot löytyvät taulukosta 3.3. ja asiakas- ja hankintatyyppejä taulukosta 3.2.

Taulukko 3.10. Riippuvat muuttujat.

Muuttuja	Kuvaus	N	Ka.	Kp.	Min.	Max.
<i>Yrityksen rajalliset resurssit</i>	Jatkuva muuttuja	196	0.00	1.000	-2.171	3.122
<i>Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit</i>	Jatkuva muuttuja	196	0.000	1.000	-2.954	2.244
<i>Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset</i>	Jatkuva muuttuja	196	0.000	1.000	-2.534	2.317
<i>Käytännön taitojen puute</i>	Jatkuva muuttuja	196	0.000	1.000	-2.436	2.410
<i>Tietämyksen puute julkisista hankinnoista</i>	Jatkuva muuttuja	196	0.000	1.000	-2.386	2.117
<i>Osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puute</i>	Jatkuva muuttuja	196	0.000	1.000	-2.362	2.571
<i>Aktiivisuusluokka</i>	Kiinnostunut = 1, aktiivinen = 2, muuten = 0	211	1.336	0.831	0.000	2.000
<i>Kunta</i>	Toimittaa kunnalle = 1, muuten = 0	217	0.576	0.495	0.000	1.000
<i>Kuntayhtymä</i>	Toimittaa kuntayhtymälle = 1, muuten = 0	217	0.369	0.484	0.000	1.000
<i>Sairaanhoidopiiri</i>	Toimittaa sairaanhoidopiirille = 1, muuten = 0	217	0.272	0.446	0.000	1.000
<i>Aluetason viranomainen</i>	Toimittaa aluetason viranomaiselle = 1, muuten = 0	217	0.143	0.351	0.000	1.000
<i>Valtion viranomainen</i>	Toimittaa valtion viranomaiselle = 1, muuten = 0	217	0.189	0.392	0.000	1.000
<i>Valtion liikelaitos</i>	Toimittaa valtion liikelaitokselle = 1, muuten = 0	217	0.212	0.410	0.000	1.000
<i>Puolustusvoimat</i>	Toimittaa puolustusvoimille = 1, muuten = 0	217	0.124	0.331	0.000	1.000
<i>Kirkko/Seurakunnat</i>	Toimittaa kirkolle/seurakunnille = 1, muuten = 0	217	0.235	0.425	0.000	1.000
<i>Muu julkinen toimija</i>	Toimittaa muulle julkiselle toimijalle = 1, muuten = 0	217	0.212	0.410	0.000	1.000
<i>Ei toimita julkiselle sektorille</i>	Ei toimita julkiselle sektorille = 1, muuten = 0	217	0.295	0.457	0.000	1.000
<i>Hankintatyyppi</i>	Pienhankinta = 1, kansallinen kynnysarvo = 2, EU-kynnysarvo = 3, muuten = 0	217	0.903	0.895	0.000	3.000
Tarkenne: N = havaintojen lukumäärä, Ka = keskiarvo, Kp = keski poikkeama, Min. = minimi, Max. = maksimi.						

Riippumattomat muuttujat on saatu taustatekijöitä kartoittavista kysymyksistä (taulukko 3.1) Markkinaorientaation ja yrittäjyysorientaation muuttujat ovat summamuuttujia pääkomponenttianalyysin tuloksista taulukoissa 3.7 ja 3.9. Verkostoyhteistyötä koskeva muuttuja on saatu kyselyaineistosta kysymyksellä "Teettekö verkostomuotoista yhteistyötä toisten yritysten kanssa?" Asiakas- ja toimittajaindeksimuuttujat on laskettu kyselyn kysymyksistä, joissa kysyttiin yritysasiakkaiden ja toimittajien lukumääriä ja paikallisten yritysasiakkaiden ja toimittajien lukumääriä. Jakamalla yritysasiakkaiden/toimittajien lukumäärä paikallisten yritysasiakkaiden/toimittajien lukumäärällä saadaan yrityksen toiminnan skaalaa ja maantieteellistä ulottuvuutta kuvaavat muuttujat. Toimialamuuttujat on koostettu tilastokeskuksen toimialaluokituksista laajempiin luokkiin, koska tilastokeskuksen ryhmittelyyn käyttäminen olisi tehnyt yksittäisistä luokista liian pieniä tilastolliseen analyysiin.

Taulukon 3.12. korrelaatiomatriisissa kuvataan vain riippuvat muuttujat tilanpuutteen vuoksi. Keskinäisillä korrelaatioilla on merkitystä regressioanalyysissä, koska suuret korrelaatiokertoimet kielivät mahdollisesta multikollinearisuudesta, joka vaikuttaa estimaattien tilastolliseen merkitsevyyteen. Pääsääntöisesti muuttujilla ei ole kovin suuria keskinäisiä korrelaatioita. Markkinaorientaatio on voimakkaasti korreloitunut yrittäjyysorientaation kanssa (0.59), joten kyseiset orientaatiot kuvaavat osittain samaa asiaa tilastollisessa mielessä. Markkinaorientaatio ja yrittäjyysorientaatio ovat vahvasti korreloituneet omien dimensioidensa kanssa luontaisesti, mutta tämä ei ole ongelma, koska ne eivät ole samassa regressioyhtälössä.

Taulukko 3.11. Riippumattomat muuttujat.

Muuttuja	Kuvaus	N	Ka.	Kp.	Min.	Max.
<i>Toimittanut julkiselle sektorille</i>	Kyllä = 1, muuten = 0	217	0.700	0.459	0.000	1.000
<i>Sukupuoli</i>	Nainen = 1, muuten = 0	217	0.276	0.448	0.000	1.000
<i>Koulutustaso</i>	Keskiaste =1, korkea-aste = 2, muuten = 0	216	1.171	0.557	0.000	2.000
<i>Yrittäjyysorientaatio</i>	Jatkuva muuttuja	212	0.000	1.000	-2.853	2.234
<i>Innovatiivisuus/proaktiivisuus</i>	Jatkuva muuttuja	212	0.000	1.000	-2.345	2.305
<i>Riskinotto</i>	Jatkuva muuttuja	212	0.000	1.000	-2.273	2.899
<i>Markkinaorientaatio</i>	Jatkuva muuttuja	210	0.000	1.000	-2.718	2.358
<i>Kilpailijaorientaatio</i>	Jatkuva muuttuja	210	0.000	1.000	-2.686	2.123
<i>Sisäisten toimintojen koordinointi</i>	Jatkuva muuttuja	210	0.000	1.000	-3.258	2.540
<i>Asiakasorientaatio</i>	Jatkuva muuttuja	210	0.000	1.000	-4.051	1.956
<i>Verkostoyhteistyö</i>	Tekee verkostoyhteistyötä = 1, muuten = 0	215	0.456	0.499	0.000	1.000
<i>Asiakasindeksi</i>	Yritysasiakkaiden lukumäärä/paikallisten yritysasiakkaiden lukumäärä	201	1.188	0.520	1.000	5.000
<i>Toimittajaindeksi</i>	Toimittajien lukumäärä/paikallisten toimittajien lukumäärä	211	1.564	0.812	1.000	5.000
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	Luonnollinen logaritmi henkilöstön lukumäärästä	208	1.435	0.894	0.000	4.331
<i>Ln(Ikä)</i>	Luonnollinen logaritmi yrityksen iästä	206	2.706	0.751	0.693	4.736
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	On toimialalla = 1, muuten = 0	217	0.217	0.413	0.000	1.000
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	On toimialalla = 1, muuten = 0	217	0.221	0.416	0.000	1.000
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	On toimialalla = 1, muuten = 0	217	0.115	0.320	0.000	1.000
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	On toimialalla = 1, muuten = 0	217	0.088	0.283	0.000	1.000
<i>Muu toimiala</i>	On toimialalla = 1, muuten = 0	217	0.359	0.481	0.000	1.000

Tarkenne: N = havaintojen lukumäärä, Ka = keskiarvo, Kp = keskiarvo, Min. = minimi, Max. = maksimi.

Taulukko 3.12. Korrelaatiomatriisi regressioanalyysien selittävälle muuttujille.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>Toimittanut julkiselle sektorille (kyllä = 1) (1)</i>	1.00																	
<i>Ln(Henkilöstö) (2)</i>	0.22	1.00																
<i>Ln(Ikä) (3)</i>	0.10	0.41	1.00															
<i>Sukupuoli (nainen = 1) (4)</i>	-0.17	-0.15	-0.29	1.00														
<i>Koulutustaso (5)</i>	0.07	-0.01	-0.14	0.10	1.00													
<i>Teollisuus/rakentaminen (6)</i>	-0.04	0.23	0.17	-0.23	-0.03	1.00												
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut (7)</i>	0.01	-0.06	0.04	0.06	-0.08	-0.28	1.00											
<i>Tietointensiviset liike-elämän palvelut (8)</i>	0.09	-0.03	-0.04	-0.04	0.16	-0.18	-0.18	1.00										
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto (9)</i>	0.02	0.01	-0.17	0.21	0.07	-0.17	-0.17	-0.11	1.00									
<i>Verkostoyhteistyö (kyllä = 1) (10)</i>	0.20	0.15	0.01	-0.03	0.10	0.11	0.01	0.11	-0.05	1.00								
<i>Asiakasindeksi (11)</i>	0.04	-0.04	-0.04	-0.10	0.06	0.02	-0.10	0.28	-0.08	0.09	1.00							
<i>Toimittajaindeksi (12)</i>	0.08	0.02	0.04	0.00	-0.01	-0.07	0.08	-0.04	-0.12	-0.11	0.07	1.00						
<i>Yrittäjyysorientaatio (13)</i>	0.10	0.24	0.03	-0.12	-0.01	-0.07	-0.04	0.17	-0.14	0.29	0.18	-0.02	1.00					
<i>Markkinaorientaatio (14)</i>	0.13	0.21	0.12	0.04	0.00	-0.18	0.06	0.00	-0.04	0.23	0.02	0.10	0.59	1.00				
<i>Innovatiivisuus/proaktiivisuus (15)</i>	0.12	0.22	-0.01	-0.08	0.01	-0.06	-0.12	0.23	-0.03	0.35	0.14	-0.06	0.86	0.57	1.00			
<i>Riskinotto (16)</i>	-0.01	0.11	0.08	-0.10	-0.03	-0.04	0.10	-0.04	-0.22	-0.01	0.12	0.05	0.56	0.22	0.05	1.00		
<i>Kilpailijaorientaatio (17)</i>	0.03	0.25	0.16	-0.03	0.05	-0.03	0.08	0.03	-0.12	0.18	0.03	0.17	0.44	0.69	0.40	0.20	1.00	
<i>Sisäisten toimintojen koordinointi (18)</i>	0.17	0.11	0.11	-0.12	-0.03	-0.14	0.07	-0.06	-0.04	0.14	0.07	0.03	0.42	0.63	0.34	0.28	0.07	1.00
<i>Asiakasorientaatio (19)</i>	0.01	-0.04	-0.11	0.28	-0.02	-0.18	-0.11	0.04	0.16	0.02	-0.12	-0.05	0.08	0.39	0.18	-0.14	0.01	-0.07

## 4. TULOKSET

### 4.1 Pk-yritysten resurssit ja näkemys julkisten hankintojen osallistumisen esteistä

Saaduista komponenteista voidaan muodostaa muuttujia, joita voidaan käyttää hyväksi tilastollisessa testaamisessa. Komponentit ovat normalisoituja siten, että jokainen estettä kuvaavan komponentin keskiarvo on nolla. Keskimääräistä suurempana estettä pitävät saavat positiivisia arvoja ja keskimääräistä pienempänä negatiivisia arvoja. Saatuja komponentteja Selitetään OLS-regressiossa riippumattomilla muuttujilla, jotka toimivat mittareina yrityksen resursseille. Koska kysymyksissä mitattiin näkemyksiä julkisista hankinnoista, ja omakohtainen osallistuminen hankintaprosessiin voi muuttaa ennakkokäsityksiä julkisista hankinnoista, regressiomalleissa kontrolloidaan julkisiin hankintoihin osallistuneiden yritysten vastausten vaikutusta *Toimittanut julkiselle sektorille* –muuttujalla.

Taulukon 4.1a. *Yrityksen rajalliset resurssit* –estettä tarkasteltaessa havaitaan, että mitä suurempi yritys henkilöstömäärällä mitattuna ( $-0.303$ ,  $p < 0.01$ ), sitä vähäisempänä esteenä rajalliset resurssit nähdään julkisissa hankinnoissa. Toinen suuruusluokaltaan vastaava resurssi on inhimillinen pääoma, koska *Koulutustaso* ( $-0.328$ ,  $p < 0.05$ ) on negatiivinen ja tilastollisesti merkitsevä. Mitä korkeampi koulutus vastaajalla on, sitä vähäisempänä rajallisten resurssien este nähdään julkisissa hankinnoissa.

Taulukossa 4.1a. raportoitua *Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit* –estettä tarkasteltaessa, havaitaan, että ainoastaan *Markkinaorientaatio* ( $0.496$ ,  $p < 0.01$ ) on tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen. Tämä tarkoittaa, että mitä markkinaorientoituneempi yritys on, sitä enemmän yritys näkee julkisten hankintojen esteenä puutteellisen tiedonsaannin julkisista hankinnoista, ja että sopimustoimittajien valinta ei toteudu puolueettomasti. Tämä tulos voi selittyä sillä, että markkinaorientoituneet yritykset ovat suuntautuneet yksityisen sektorin markkinoille, jossa markkinainformaation keräämistä ja hyödyntämistä ei säännellä samassa mittakaavassa kuin julkisen sektorin yhteydessä. Tämän vuoksi julkisen sektorin säännelystä hankintaprosessista syntyy kuva, että tiedonsaantia rajoitetaan ja valintakriteereillä pyritään rajoittamaan osallistumista.

Taulukossa 4.1a. esitetystä *Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset* –esteen yhteydessä havaitaan, että *Asiakasindeksi* ( $0.418$ ,  $p < 0.05$ ) ja *Koulutustaso* ( $-0.288$ ,  $p < 0.1$ ) ovat tilastollisesti merkitseviä muuttujia. Asiakasindeksin perusteella yritykset, jotka ovat toimittajia maantieteellisesti laajemmalle yritysasiakasverkostolle kokevat julkisten hankintojen säännellyn ympäristön esteeksi. Tämä tulos voi selittyä sillä, että kokemus laajemmasta yritysasiakaskirjosta korostaa näkemystä, että julkisen sektorin hankintaympäristön hallinnollisesta raskaudesta. Sitä vastoin korkeampi koulutustaso madaltaa julkisten hankintojen hallinnointia ja vaatimuksia esteenä julkisiin hankintoihin osallistumiselle.

Taulukossa 4.1b esitetään tulokset *Käytännön taitojen puute* –esteelle. Havaitaan, että kiinnostuksen kohteina olevista muuttujista vain *Koulutustaso* ( $-0.314$ ,  $p < 0.05$ ) on tilastollisesti merkitsevä ja negatiivinen. Tulos osoittaa, että inhimillinen pääoma vähentää julkisiin hankintoihin liittyvien käytännön taitojen muodostamaa estettä. Taulukossa 4.1b esitetään estimaatit *Tietämyksen puute julkisista hankinnoista* –esteelle. Havaitaan, että kiinnostuksen kohteina olevista muuttujista yrityksen fyysisiä resursseja approksimoiva henkilöstön lukumäärä ( $-0.166$ ,  $p < 0.1$ ) on tilastollisesti merkitsevä ja negatiivinen. Tulos viittaa siihen, että kun kontrolloidaan pois kokemus julkiselle sektorille toimittamisesta, joka osoittautuu myös tilastollisesti merkitseväksi, yrityksen suuremmat fyysiset resurssit mahdollistavat paremman markkinaseurannan myös julkisten hankintojen suhteen.

Taulukosta 4.1c käy ilmi, että mitä voimakkaampi yrityksen innovatiivisuus/proaktiivisuus-dimensio ( $-0.178$ ,  $p < 0.1$ ) on, sitä matalampana esteenä *Yrityksen rajalliset resurssit* havainnoidaan. Verrattuna koko yrittäjyysorientaatioon, havaitaan, että nimenomaisesti innovatiivisuus/proaktiivisuus-dimensio madaltaa esteitä. *Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit* -esteen yhteydessä havaitaan, että kaikki markkinaorientaation dimensiot *kilpailijaorientaatio* ( $0.282$ ,  $p < 0.01$ ), *sisäisten toimintojen koordinointi* ( $0.238$ ,  $p < 0.05$ ) ja *asiakasorientaatio* ( $0.356$ ,  $p < 0.01$ ) ovat positiivisia. Voidaan päätellä, että mikään markkinaorientaation yksittäinen dimensio ei painotu tuloksessa. *Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset* –esteen yhteydessä havaitaan, että kilpailijaorientoituneet ( $0.211$ ,  $p < 0.05$ ) yritykset havainnoivat hallinnollisen taakan suurempana esteenä.

Taulukossa 4.1d huomataan, että markkinaorientaation dimensioista löytyy tilastollisesti merkitseviä estimaatteja, vaikka kokonaisuutena markkinaorientaatio (Taulukko 4.1b) ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Ensinnäkin, asiakasorientoituneet ( $0.150$ ,  $p < 0.1$ ) yritykset pitävät käytännön taitojen puutetta suurempana esteenä. Toiseksi tietämyksen puute julkisista hankinnoista on puolestaan suurempi este kilpailijaorientoituneiden ( $0.216$ ,  $p < 0.05$ ) yritysten näkökulmasta. Kolmanneksi voimakkaampi sisäisten toimintojen koordinointi ( $-0.178$ ,  $p < 0.1$ ) madaltaa osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puute –estettä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yrityksen resursseista inhimillisellä pääomalla on selkeä rooli julkisten hankintojen esteiden madaltamisessa. Toinen esiin nouseva resurssi on yrityksen fyysinen koko, eli suurempi yrityskoko antaa enemmän resursseja julkisen sektorin toimittajana olemiseen ja hankintojen seuraamiseen. Kiintoisana yksityiskohtana voidaan todeta, että yritykset, jotka ovat markkinaorientoituneita ja asiakaspohjaltaan ja määrältään maantieteellisesti laaja-alaisia kokevat julkisten hankinnat haasteellisempina.

Taulukko 4.1a. Esteet ja resurssit.

	Yrityksen rajalliset resurssit			Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit			Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Toimittanut julkiselle sektorille (kyllä = 1)</i>	-0.207	0.177	0.243	0.295	0.180	0.104	0.089	0.187	0.636
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	-0.303***	0.103	0.004	-0.065	0.105	0.537	-0.129	0.109	0.239
<i>Ln(Ikä)</i>	-0.042	0.125	0.737	0.125	0.127	0.327	-0.108	0.131	0.412
<i>Verkostoyhteistyö(kyllä = 1)</i>	0.022	0.164	0.895	0.080	0.167	0.632	0.139	0.173	0.422
<i>Asiakasindeksi</i>	0.176	0.186	0.346	0.117	0.190	0.540	0.418**	0.197	0.035
<i>Toimittajaindeksi</i>	-0.123	0.089	0.166	0.049	0.090	0.590	-0.008	0.093	0.934
<i>Markkinaorientaatio</i>	0.020	0.097	0.841	0.496***	0.099	0.000	0.162	0.102	0.116
<i>Yrittäjyysorientaatio</i>	-0.157	0.102	0.124	-0.225	0.104	0.032	0.018	0.107	0.867
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	0.214	0.178	0.233	0.247	0.182	0.176	0.232	0.188	0.219
<i>Koulutustaso</i>	-0.328**	0.142	0.023	-0.167	0.145	0.252	-0.288*	0.150	0.057
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	-0.056	0.222	0.801	0.059	0.227	0.796	0.237	0.235	0.314
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	-0.023	0.200	0.907	-0.159	0.204	0.439	0.030	0.211	0.889
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	-0.201	0.263	0.446	0.198	0.268	0.462	0.708**	0.278	0.012
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	-0.204	0.292	0.483	0.048	0.296	0.872	0.128	0.308	0.677
<i>Vakio</i>	1.009**	0.480	0.037	-0.631	0.490	0.199	-0.030	0.506	0.953
Havaintojen lukumäärä	156			156			156		
F	2.89***			2.85***			2.05**		
R <sup>2</sup> (korjattu)	0.146			0.143			0.087		
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									

Taulukko 4.1b. Esteet ja resurssit.

	Käytännön taitojen puute			Tietämyksen puute julkisista hankinnoista			Osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puute		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Toimittanut julkiselle sektorille (kyllä = 1)</i>	0.265	0.192	0.170	-0.250	0.172	0.148	-0.255	0.187	0.174
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	-0.195*	0.112	0.084	-0.205**	0.100	0.042	-0.075	0.109	0.492
<i>Ln(Ikä)</i>	0.156	0.134	0.247	-0.190	0.120	0.115	-0.103	0.130	0.430
<i>Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)</i>	-0.181	0.180	0.315	-0.222	0.161	0.170	0.107	0.174	0.539
<i>Asiakasindeksi</i>	0.084	0.202	0.677	0.157	0.180	0.387	0.040	0.196	0.838
<i>Toimittajaindeksi</i>	0.047	0.097	0.624	-0.140	0.086	0.106	-0.038	0.094	0.683
<i>Markkinaorientaatio</i>	0.090	0.109	0.411	-0.106	0.098	0.281	0.059	0.106	0.580
<i>Yrittäjyysorientaatio</i>	-0.045	0.097	0.645	-0.079	0.086	0.361	0.056	0.094	0.555
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	0.140	0.096	0.147	0.216**	0.086	0.013	0.070	0.093	0.454
<i>Koulutustaso</i>	0.021	0.096	0.825	-0.081	0.086	0.349	-0.178*	0.093	0.058
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	0.150*	0.090	0.099	0.014	0.081	0.859	-0.111	0.088	0.210
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	0.028	0.198	0.887	-0.015	0.177	0.933	0.048	0.192	0.803
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	-0.299**	0.154	0.053	-0.090	0.137	0.513	-0.088	0.149	0.556
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	0.548	0.956	0.568	-2.344***	0.852	0.007	-2.508***	0.928	0.008
<i>Vakio</i>	-0.170	0.218	0.438	-0.362*	0.195	0.066	-0.132	0.212	0.533
Havaintojen lukumäärä	156			156			156		
F	1.41			3.10***			1.37		
R <sup>2</sup> (korjattu)	0.043			0.187			0.039		
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									

Taulukko 4.1c. Esteet ja resurssit.

	Yrityksen rajalliset resurssit			Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit			Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Toimittanut julkiselle sektorille (kyllä = 1)</i>	-0.197	0.181	0.278	0.303*	0.182	0.098	0.147	0.189	0.437
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	-0.308***	0.105	0.004	-0.061	0.106	0.564	-0.157	0.110	0.156
<i>Ln(Ikä)</i>	-0.051	0.126	0.689	0.126	0.127	0.322	-0.109	0.132	0.411
<i>Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)</i>	0.044	0.169	0.795	0.091	0.170	0.594	0.148	0.176	0.404
<i>Asiakasindeksi</i>	0.176	0.190	0.355	0.173	0.191	0.367	0.434**	0.198	0.030
<i>Toimittajaindeksi</i>	-0.130	0.091	0.153	0.053	0.091	0.561	-0.032	0.095	0.734
<i>Innovatiivisuus/proaktiivisuus</i>	-0.178*	0.103	0.085	-0.170	0.103	0.103	0.002	0.107	0.985
<i>Riskinotto</i>	-0.033	0.091	0.718	-0.085	0.091	0.351	0.045	0.095	0.639
<i>Kilpailijaorientaatio</i>	0.040	0.090	0.662	0.282***	0.091	0.002	0.211**	0.094	0.027
<i>Sisäisten toimintojen koordinointi</i>	0.009	0.090	0.917	0.238**	0.091	0.010	-0.010	0.094	0.913
<i>Asiakasorientaatio</i>	0.040	0.085	0.642	0.356***	0.086	0.000	0.080	0.089	0.371
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	0.192	0.186	0.302	0.172	0.187	0.359	0.216	0.194	0.268
<i>Koulutustaso</i>	-0.336**	0.144	0.021	-0.162	0.145	0.267	-0.299*	0.151	0.050
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	-0.044	0.225	0.846	0.076	0.226	0.739	0.216	0.235	0.359
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	-0.030	0.205	0.883	-0.094	0.206	0.650	0.016	0.214	0.940
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	-0.168	0.272	0.538	0.159	0.274	0.562	0.675**	0.284	0.019
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	-0.160	0.300	0.591	0.024	0.300	0.935	0.188	0.312	0.549
<i>Vakio</i>	1.046**	0.489	0.034	-0.712	0.492	0.150	0.012	0.511	0.981
Havaintojen lukumäärä	156			156			156		
F	2.39***			2.65***			1.90**		
R <sup>2</sup> (korjattu)	0.132			0.153			0.090		

Tarkenne: \*\*\* p-arvo &lt; 0.01; \*\* p-arvo &lt; 0.05; \* p-arvo &lt; 0.1.



Taulukko 4.1d. Esteet ja resurssit.

	<i>Käytännön taitojen puute</i>			<i>Tietämyksen puute julkisista hankinnoista</i>			<i>Osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puute</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Toimittanut julkiselle sektorille (kyllä = 1)</i>	0.265	0.192	0.170	-0.250	0.172	0.148	-0.255	0.187	0.174
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	-0.195*	0.112	0.084	-0.205**	0.100	0.042	-0.075	0.109	0.492
<i>Ln(Ikä)</i>	0.156	0.134	0.247	-0.190	0.120	0.115	-0.103	0.130	0.430
<i>Verkostoyhteistyö(kyllä = 1)</i>	-0.181	0.180	0.315	-0.222	0.161	0.170	0.107	0.174	0.539
<i>Asiakasindeksi</i>	0.084	0.202	0.677	0.157	0.180	0.387	0.040	0.196	0.838
<i>Toimittajaindeksi</i>	0.047	0.097	0.624	-0.140	0.086	0.106	-0.038	0.094	0.683
<i>Innovatiivisuus/proaktiivisuus</i>	0.090	0.109	0.411	-0.106	0.098	0.281	0.059	0.106	0.580
<i>Riskinotto</i>	-0.045	0.097	0.645	-0.079	0.086	0.361	0.056	0.094	0.555
<i>Kilpailijaorientaatio</i>	0.140	0.096	0.147	0.216**	0.086	0.013	0.070	0.093	0.454
<i>Sisäisten toimintojen koordinointi</i>	0.021	0.096	0.825	-0.081	0.086	0.349	-0.178*	0.093	0.058
<i>Asiakasorientaatio</i>	0.150*	0.090	0.099	0.014	0.081	0.859	-0.111	0.088	0.210
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	0.028	0.198	0.887	-0.015	0.177	0.933	0.048	0.192	0.803
<i>Koulutustaso</i>	-0.299*	0.154	0.053	-0.090	0.137	0.513	-0.088	0.149	0.556
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	0.137	0.239	0.568	-0.586***	0.214	0.007	-0.627***	0.232	0.008
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	-0.170	0.218	0.438	-0.362*	0.195	0.066	-0.132	0.212	0.533
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	-0.123	0.289	0.672	-0.699***	0.258	0.008	-0.411	0.281	0.146
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	0.776**	0.316	0.016	-0.672**	0.284	0.019	0.296	0.308	0.336
<i>Vakio</i>	-0.129	0.520	0.804	1.504***	0.465	0.002	0.797	0.505	0.117
Havaintojen lukumäärä	156			156			156		
F	1.41			3.10***			1.37		
R <sup>2</sup> (korjattu)	0.043			0.187			0.039		
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									

#### 4.2 Pk-yritysten resurssit ja aktiivisuus julkisissa hankinnoissa

Tässä osiossa tarkastellaan, mikä on pk-yritysten resurssien ja niiden aktiivisuuden julkisissa hankinnoissa välinen yhteys. Analyysimenetelmänä käytetään multinomiaalista logistista regressiota. Riippuvana muuttujana käytetään taulukossa 2.3 kuvattuja aktiivisuusluokkia siten, että passiivisten yritysten luokka on referenssikategoriana. Toisin sanoen kiinnostuneiden ja aktiivisten yritysten luokkia verrataan passiivisten yritysten luokkaan. Riippuvat muuttujat ovat muuten samat kuin osiossa 4.1, mutta kokemus julkisista hankinnoista on jätetty pois selittäjien joukosta.

Taulukossa 4.2 esitetään estimoidut kertoimet resursseille, jossa strategiset orientaatiot ovat yksittäisinä dimensioina. Tuloksista voidaan havaita, että toimittajaindeksi (-0.772,  $p < 0.1$ ) vaikuttaa negatiivisesti todennäköisyyteen, että yritys kuuluu kiinnostuneiden luokkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi ja maantieteellisesti laajempi toimittajaverkosto yrityksellä on, sitä vähemmän todennäköisesti yritys on kiinnostunut osallistumaan julkisiin hankintoihin. Sitä vastoin markkinaorientaatio (0.577,  $p < 0.1$ ) on positiivinen, mikä tarkoittaa, että mitä markkinaorientoituneempi yritys on, sitä todennäköisemmin se on kiinnostunut julkisista hankinnoista.

Tarkasteltaessa aktiivisten yritysten luokkaa, voidaan havaita, että yrityskoko (1.076,  $p < 0.01$ ) on merkittävä tekijä yritysten sijoittumisessa aktiivisten yritysten luokkaan. Tämä viittaa siihen, että pk-yritystenkin tapauksessa riittävän suuret fyysiset resurssit edistävät aktiivista osallistumista julkisiin hankintoihin. Myös markkinaorientaatio (0.593,  $p < 0.1$ ) on positiivinen, eli markkinaorientoituneet yritykset hakevat liiketoimintaa julkiselta sektorilta aktiivisemmin kuin muut yritykset.

Taulukossa 4.2 raportoidaan myös estimaatit tilanteelle, jossa strategiset orientaatiot on purettu dimensioihin. Havaitaan, että kiinnostuneiden ja aktiivisten luokkien tapauksessa tilastollinen merkitsevyys löytyy markkinaorientaation sisäisten toimintojen koordinoinnin (0.596,  $p < 0.1$ ; 0.575,  $p < 0.1$ ) dimensiosta. Tämä tarkoittaa, että yritykset, jotka toimivat sisäisesti organisoidusti ja hyödyntävät markkinainformaatiota hakevat todennäköisemmin liiketoimintamahdollisuuksia julkisista hankinnoista.

Taulukko 4.2. Multinomiaalinen regressio aktiivisuusluokille.

	<i>Kiinnostunut</i>			<i>Aktiivinen</i>			<i>Kiinnostunut</i>			<i>Aktiivinen</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
Ln(Henkilöstö)	0.373	0.429	0.384	1.076***	0.386	0.005	0.396	0.434	0.361	1.092***	0.394	0.006
Ln(Ikä)	0.136	0.431	0.753	0.109	0.392	0.781	0.076	0.454	0.867	0.102	0.406	0.802
Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)	-0.342	0.601	0.570	0.713	0.511	0.162	-0.188	0.622	0.763	0.745	0.521	0.153
Asiakasindeksi	-1.065	0.777	0.171	-0.872	0.636	0.171	-1.116	0.793	0.159	-0.892	0.645	0.167
Toimittajaindeksi	-0.772*	0.426	0.070	-0.089	0.272	0.744	-0.752	0.425	0.076	-0.088	0.273	0.748
Markkinaorientaatio	0.577*	0.349	0.099	0.593*	0.311	0.056						
Yrittäjyysorientaatio	0.300	0.342	0.381	0.187	0.311	0.547						
Innovatiivisuus/ proaktiivisuus							0.046	0.335	0.891	0.137	0.301	0.649
Riskinotto							0.458	0.319	0.151	0.160	0.277	0.562
Kilpailijaorientaatio							0.192	0.342	0.575	0.183	0.292	0.529
Sisäisten toimintojen koordinointi							0.596*	0.320	0.063	0.575*	0.295	0.051
Asiakasorientaatio							0.319	0.282	0.258	0.250	0.240	0.299
Sukupuoli (nainen = 1)	0.581	0.616	0.345	-0.780	0.567	0.169	0.683	0.639	0.285	-0.647	0.583	0.267
Koulutustaso	-0.161	0.533	0.762	0.163	0.436	0.709	-0.180	0.541	0.740	0.130	0.440	0.768
Teollisuus/rakentaminen	1.379*	0.805	0.087	0.197	0.704	0.780	1.444*	0.822	0.079	0.226	0.710	0.750
Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut	0.045	0.672	0.947	-0.433	0.578	0.454	0.013	0.707	0.985	-0.430	0.599	0.472
Tietointensiiviset liike- elämän palvelut	2.932*	1.575	0.063	2.562*	1.495	0.087	3.185**	1.569	0.042	2.633*	1.477	0.075
Sosiaali- ja terveydenhuolto	1.184	1.064	0.266	1.252	0.984	0.204	1.168	1.072	0.277	1.112	0.988	0.260
Vakio	1.381	1.797	0.442	0.248	1.549	0.873	1.435	1.882	0.446	0.254	1.616	0.875
Havaintojen lukumäärä	166						166					
LR $\chi^2$	61.03***						64.46***					
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.189						0.200					
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.												

### 4.3 Pk-yritysten resurssit ja suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin

Pk-yritysten vaihtelevien resurssien takia heillä voi olla erilainen kyvykyys hankkia ja palvella asiakkaita julkiselta sektorilta. Pickernell et al. (2011) havaitsivat, että pk-yritysten suuntautumisessa on selkeä jako kahteen: toiset yritykset hakevat asiakkaita paikallistason julkiselta sektorilta (esimerkiksi kunnat) ja toiset yritykset suuntautuvat kansallisen tason julkisen sektorin asiakkaisiin (esimerkiksi valtion viranomaiset).

Tässä osiossa tarkastellaan, miten pohjoiskarjalaiset pk-yritysten resurssit liittyvät suuntautuneisuuteen julkisen sektorin asiakastyyppeihin, ja mitkä yrityksen ominaisuudet ovat yhteydessä asiakastyypin valintaan. Analyysi toteutetaan logistisella regressiomallilla, jossa riippuvana muuttujana toimii asiakastyppi. Asiakastyypit on esitelty taulukossa 3.2, joiden sisältämistä tiedoista on luotu riippuvat binäärimuuttujat logistiseen regressioon. Riippuva muuttuja saa arvon yksi, jos kyselyyn vastannut yritys on ollut toimittajan kyseiselle asiakkaalle ja muussa tapauksessa muuttuja saa arvon nolla. Asiakastyyppejä ovat kunta, kuntayhtymä, sairaanhoitopiiri, aluetason viranomainen, valtion viranomainen, valtion liikelaitos, puolustusvoimat, kirkko/seurakunnat ja muu julkisen sektorin edustaja. Kiinnostuksen kohteina olevat muuttujat analyyseissa ovat kuten osiossa 4.2.

Taulukossa 4.3a raportoidaan estimaatit kunnille, kuntayhtymille ja sairaanhoitopiireille. Kunnalle toimittavista yrityksistä havaitaan, että yrityskoko (0.545,  $p < 0.05$ ) ja verkostoyhteistyö (0.925,  $p < 0.05$ ) ovat positiivisissa yhteydessä kuntasektorille toimittamisen kanssa. Sitä vastoin yrittäjyysorientoituneet (-0.434,  $p < 0.1$ ) yritykset ovat vähemmän todennäköisesti toimittajina kunnille. Kontrollimuuttujista kiintoisa yksityiskohta on, että naispuoliset vastaajat (-1.016,  $p < 0.05$ ) ovat vähemmän todennäköisesti toimittajina kunnalle. Kaksi ensin mainittua resurssia viittaisivat siihen, että kuntasektorin hankinnat ovat kokoluokaltaan suuria, minkä vuoksi fyysiset resurssit ja omien resurssien laajentaminen verkostoitumalla edesauttavat kuntasektorille toimittamisessa. Sitä vastoin yrittäjyysorientaation negatiivisuus voi johtua siitä, että kuntasektorin hankinnat ovat usein selkeästi määriteltyjä, minkä vuoksi ne eivät jätä tilaa innovatiivisemmalle lähestymistavalle, jota yrittäjyysorientaatio voi edesauttaa. Naisyrittäjien negatiivista kerrointa voi selittää naisyrittäjien kohtaamat resurssirajoitteet (Klapper ja Parker 2012), vaikkakaan aiemmassa tutkimuksessa ei ole havaittu systemaattisia eroja mies- ja naisyrittäjien välillä julkisissa hankinnoissa (Orser et al. 2012).

Kuntayhtymien tapauksessa havaitaan, että toimittajaindeksi (0.387,  $p < 0.1$ ) ja markkinaorientaatio (0.705,  $p < 0.01$ ) nostavat todennäköisyyttä, että yritys toimittaa kuntayhtymälle. Tulos viittaa siihen, että laaja toimittajapohja voi antaa mahdollisuuksia toimia toimittajana suurille julkisen sektorin organisaatioille. Markkinaorientaation positiivinen vaikutus vahvistaa näkemystä, että yritykset, jotka kykenevät luomaan ja hyödyntämään markkinatietämystä organisaatiossaan ovat vahvoilla suurempien julkisen sektorin yksiköiden

tekemissä hankinnoissa. Sairaanhoidopiirien tapauksessa yksikään kiinnostuksen kohteina olevista muuttujista ei ole tilastollisesti merkitsevä, joten voidaan päätellä, että pk-yritysten heterogeeniset resurssit eivät ole systemaattisesti yhteydessä toimittajana olemiseen sairaanhoidopiireille.

Taulukossa 4.3b ilmoitetaan estimaatit aluetason viranomaisille, valtion viranomaisille ja valtion liikelaitoksille. Aluetason viranomaisten yhteydessä havaitaan, että yrittäjyysorientoituneet (0.799,  $p < 0.05$ ) yritykset ovat todennäköisemmin toimittajia aluetason viranomaisille. Tulos toistuu myös valtion viranomaisten yhteydessä, jossa yrittäjyysorientaatio (0.642,  $p < 0.05$ ) nostaa todennäköisyyttä olla toimittajana valtion viranomaisille. Tulokset voivat viitata siihen, että aluetason ja valtion viranomaiset kysyvät enemmän tuotteita/palveluita, joissa innovatiiviset ja riskiä ottavat yritykset voivat menestyä. Valtion liikelaitosten tapauksessa puolestaan havaitaan, että yrityksen ikä (0.894,  $p < 0.05$ ) on positiivinen. Mikäli ikää voidaan pitää mittarina kertyneelle kokemukselle, tulos viittaisi siihen, että valtion liikelaitoksille toimittaminen vaatii asiakkaan tuntemusta. Kontrollimuuttujista kiintoisa havainto on, että naispuoliset (0.837,  $p < 0.1$ ) ovat todennäköisemmin toimittajia valtion liikelaitoksille.

Taulukossa 4.3c raportoidaan estimaatit puolustusvoimille, kirkolle/seurakunnille ja muille julkisen sektorin edustajille. Puolustusvoimien tapauksessa havaitaan, että sekä yrityksen koko (0.697,  $p < 0.1$ ) ja ikä (0.975,  $p < 0.1$ ) ovat positiivisesti kytkeytyneet puolustusvoimille toimittamisen todennäköisyyden kanssa. Tulos viittaa siihen, että puolustusvoimat vaatii toimittajiltaan riittävää skaalaa ja asiakkaan tuntemusta. Kirkon ja seurakuntien tapauksessa havaitaan, että asiakasindeksi (-3.752,  $p < 0.05$ ) on erittäin voimakkaasti negatiivinen. Tästä voidaan päätellä, että yritykset, joilla on määrällisesti ja maantieteellisesti laaja yritysasiakasverkosto eivät ole todennäköisiä toimittajia kirkolle/seurakunnille. Muun julkisen sektorin tapauksessa havaitaan, että yrityskoko (0.640,  $p < 0.05$ ), verkostoyhteistyö (1.032,  $p < 0.05$ ) ja toimittajaindeksi (1.132,  $p < 0.05$ ) ovat kertoimiltaan positiivisia. Tulokset voivat viitata siihen, että muut julkisen sektorin edustajat tekevät usein suuren kokoluokan hankintoja, minkä vuoksi yrityksen suuret fyysiset resurssit ja yrityksen ulkopuolelta verkostojen ja laajan toimittajapohjan kautta saatava mittakaava voivat olla hyödyllisiä resursseja muille julkisen sektorin edustajille toimitettaessa.

Taulukossa 4.3d on esitetty samat riippuvat muuttujat kuin edeltävissä taulukoissa, mutta strategisista orientaatioista käytetään selittäjinä niiden dimensioita. Kuntasektorin yhteydestä havaitaan, että yrityksen vahva panostus innovatiivisuuteen/proaktiivisuuteen (-0.452,  $p < 0.1$ ) pienentää yrityksen todennäköisyyttä toimittaa kuntasektorille. Tulos voi viitata siihen, että innovatiivisimmat yritykset eivät suuntaudu kuntasektorin hankintoihin. Kuntayhtymien tapauksesta havaitaan, että markkinaorientaation dimensioista vahva kilpailijaorientaatio (0.469,  $p < 0.05$ ) nostaa todennäköisyyttä hankkia asiakkaita kuntayhtymistä. Sitä vastoin yrittäjyysorientaation dimensioista riskinotto (-0.358,  $p < 0.1$ ) laskee todennäköisyyttä olla

toimittajana kuntayhtymille. Sairaanhoidopiirien tapauksessa markkinaorientaation asiakasorientaatio (0.463,  $p < 0.1$ ) lisää todennäköisyyttä olla toimittajana sairaanhoidopiirille.

Taulukossa 4.3e esitetään estimaatit aluetason viranomaisille, valtion viranomaisille ja valtion liikelaitoksille. Aluetason viranomaisten yhteydessä havaitaan, että yrittäjyysorientaation riskinotto-dimensio (0.692,  $p < 0.05$ ) kasvattaa todennäköisyyttä hankkia asiakkuuksia aluetason viranomaisista. Vastaava tulos riskinotolle (0.444,  $p < 0.1$ ) löydetään myös valtio viranomaisten tapauksesta. Nämä tulokset voivat viitata siihen, että aluetason ja valtion viranomaiset tekevät hankintoja, jotka ovat joko suuria tai vaativat panostusta esimerkiksi tuotekehitykseen, minkä vuoksi riskiä ottavat yritykset suuntautuvat kyseisten viranomaisten tekemiin hankintoihin. Valtion liikelaitosten tapauksessa yksikään strategisen orientaation dimensio ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukossa 4.3f esitetään estimaatit puolustusvoimille, kirkolle/seurakunnille ja muille julkisen sektorin edustajille. Tulokset osoittavat, että markkinaorientaation asiakasorientaatio (0.832,  $p < 0.05$ ; 0.698,  $p < 0.05$ ) nostaa toimittajan olemisen todennäköisyyttä puolustusvoimille ja kirkolle/seurakunnille. Tämä voi olla seurausta siitä, että kyseiset julkisen sektorin asiakkaiden tarpeet ovat sellaisia, että asiakkaalle arvon luomista painottavat yritykset suuntautuvat kyseisiin asiakkaisiin. Kirkon/seurakuntien yhteydessä myös yrittäjyysorientaation innovatiivisuus/proaktiivisuus (0.526,  $p < 0.1$ ) kasvattaa toimittajan olemisen todennäköisyyttä. Muun julkisen sektorin yhteydessä yksikään strategisen orientaation dimensio ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukossa 4.4 otetaan päinvastainen näkökulma ja tarkastellaan yrityksiä, jotka eivät toimita julkiselle sektorille tavaroita tai palveluita. Analyysimenetelmänä käytetään logistista regressiota, jossa riippuva muuttuja saa arvon yksi, jos vastaaja on ilmoittanut, että ei toimita julkiselle sektorille, ja nolla muussa tapauksessa. Regressiomallin tavoitteena on selvittää, löytyykö yritysten käytössä olevista resursseista selitystä, minkä tyyppiset yritykset eivät ole kiinnostuneita julkisista hankinnoista.

Taulukosta havaitaan, että yrityksen fyysiset resurssit vaikuttavat julkiselle sektorille toimittajana olemiseen. Yrityskoko (-0.640,  $p < 0.05$ ; -0.692,  $p < 0.05$ ) on negatiivinen, mikä tarkoittaa, että suuremmat yritykset vastaavat vähemmän todennäköisesti, että ne eivät toimita julkiselle sektorille. Tulos antaa lisää viitteitä siitä, että yrityksen fyysisillä resursseilla on paljon merkitystä julkisissa hankinnoissa. Toinen havainto on, että verkostomuotoista yhteistyötä tekevät yritykset (-0.949,  $p < 0.05$ ; -0.957,  $p < 0.05$ ) kuuluvat vähemmän todennäköisesti yritysten joukkoon, jotka eivät toimita julkiselle sektorille. Kolmas havainto on, että naisten omistamat/johtamat yritykset (1.059,  $p < 0.05$ ; 1.016,  $p < 0.05$ ) eivät toimita julkiselle sektorille niin usein kuin miesten omistamat/johtamat yritykset.

Taulukko 4.3a. Pk-yritysten suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin.

	<i>Kunta</i>			<i>Kuntayhtymä</i>			<i>Sairaanhoitopiiri</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	0.545	0.247	0.027	0.347	0.232	0.135	0.367	0.248	0.139
<i>Ln(Ikä)</i>	0.307	0.286	0.283	0.357	0.298	0.231	0.492	0.325	0.131
<i>Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)</i>	0.925**	0.380	0.015	-0.245	0.378	0.517	-0.236	0.411	0.565
<i>Asiakasindeksi</i>	-0.341	0.441	0.439	-0.547	0.535	0.307	-0.947	0.807	0.241
<i>Toimittajaindeksi</i>	0.165	0.219	0.450	0.387*	0.225	0.085	-0.009	0.231	0.967
<i>Markkinaorientaatio</i>	0.259	0.232	0.265	0.705***	0.255	0.006	0.195	0.264	0.462
<i>Yrittäjyysorientaatio</i>	-0.434*	0.233	0.062	-0.236	0.233	0.312	0.173	0.257	0.501
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	-1.016**	0.424	0.017	-0.359	0.432	0.406	-0.287	0.481	0.551
<i>Koulutustaso</i>	0.212	0.334	0.527	0.039	0.335	0.908	0.333	0.373	0.372
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	-0.523	0.494	0.289	0.506	0.522	0.332	0.885	0.548	0.106
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	0.487	0.477	0.307	0.819*	0.481	0.089	0.550	0.532	0.301
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	1.059	0.697	0.129	1.206*	0.653	0.065	-0.096	0.778	0.902
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	0.704	0.660	0.288	1.109*	0.668	0.096	1.616**	0.684	0.018
<i>Vakio</i>	-1.642	1.116	0.141	-2.415**	1.178	0.040	-2.638*	1.418	0.063
Havaintojen lukumäärä	171			171			171		
LR $\chi^2$	31.44***			30.67***			23.41**		
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.136			0.136			0.119		
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									

Taulukko 4.3b. Pk-yritysten suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin.

	Aluetason viranomainen			Valtion viranomainen			Valtion liikelaitos		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
Ln(Henkilöstö)	0.289	0.325	0.374	0.196	0.266	0.463	0.361	0.261	0.167
Ln(Ikä)	0.415	0.414	0.316	0.377	0.348	0.278	0.894**	0.369	0.015
Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)	-0.497	0.532	0.350	0.198	0.441	0.653	0.253	0.451	0.575
Asiakasindeksi	0.187	0.531	0.724	-0.020	0.472	0.966	0.518	0.475	0.275
Toimittajaindeksi	-0.243	0.330	0.462	-0.096	0.268	0.720	-0.303	0.319	0.342
Markkinaorientaatio	0.162	0.367	0.659	0.045	0.298	0.881	-0.036	0.297	0.903
Yrittäjyysorientaatio	0.799**	0.365	0.028	0.642**	0.299	0.032	0.332	0.270	0.218
Sukupuoli (nainen = 1)	-0.576	0.708	0.416	-0.040	0.522	0.938	0.837*	0.504	0.097
Koulutustaso	0.260	0.503	0.606	0.045	0.406	0.913	-0.462	0.396	0.244
Teollisuus/rakentaminen	0.791	0.821	0.336	0.131	0.640	0.837	0.743	0.608	0.222
Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut	1.732**	0.754	0.022	0.622	0.582	0.285	-0.036	0.635	0.955
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut	1.952**	0.815	0.017	1.417**	0.668	0.034	0.680	0.752	0.366
Sosiaali- ja terveydenhuolto	0.328	1.296	0.801	0.144	0.916	0.876	1.252*	0.748	0.094
Vakio	-4.505***	1.646	0.006	-3.212**	1.336	0.016	-4.782***	1.433	0.001
Havaintojen lukumäärä	171			171			171		
LR $\chi^2$	26.36**			22.42			28.31***		
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.195			0.135			0.159		
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									



Taulukko 4.3c. Pk-yritysten suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin.

	<i>Puolustusvoimat</i>			<i>Kirkko/Seurakunnat</i>			<i>Muu julkinen toimija</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	0.697*	0.355	0.050	0.365	0.286	0.202	0.640**	0.262	0.015
<i>Ln(Ikä)</i>	0.975*	0.510	0.056	0.359	0.365	0.326	0.257	0.353	0.467
<i>Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)</i>	0.695	0.637	0.275	0.510	0.468	0.275	1.032**	0.466	0.027
<i>Asiakasindeksi</i>	-3.913	2.252	0.082	-3.752**	1.824	0.040	1.132**	0.511	0.027
<i>Toimittajaindeksi</i>	0.184	0.308	0.550	0.384	0.237	0.105	0.103	0.239	0.667
<i>Markkinaorientaatio</i>	0.334	0.417	0.423	0.361	0.312	0.247	0.200	0.299	0.504
<i>Yrittäjyysorientaatio</i>	0.344	0.408	0.399	0.084	0.294	0.776	-0.427	0.294	0.146
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	0.188	0.752	0.803	0.197	0.539	0.715	-0.325	0.552	0.556
<i>Koulutustaso</i>	0.248	0.522	0.635	-0.674	0.436	0.122	-0.186	0.361	0.606
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	1.623**	0.799	0.042	1.616**	0.634	0.011	-0.861	0.578	0.136
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	0.291	0.853	0.733	0.946*	0.569	0.096	-1.438**	0.669	0.032
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	0.860	0.976	0.378	0.560	0.843	0.507	-0.105	0.698	0.881
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>							-1.944*	1.168	0.096
<i>Vakio</i>	-3.617	2.845	0.204	0.228	2.236	0.919	-4.225***	1.394	0.002
Havaintojen lukumäärä	155			155			171		
LR $\chi^2$	35.98***			31.31***			28.28***		
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.293			0.189			0.161		
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									

Taulukko 4.3d. Pk-yritysten suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin.

	<i>Kunta</i>			<i>Kuntayhtymä</i>			<i>Sairaanhoitopiiri</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	0.534**	0.248	0.031	0.334	0.237	0.159	0.428*	0.255	0.094
<i>Ln(Ikä)</i>	0.285	0.290	0.325	0.391	0.301	0.194	0.559*	0.327	0.088
<i>Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)</i>	0.981**	0.392	0.012	-0.377	0.391	0.335	-0.241	0.429	0.575
<i>Asiakasindeksi</i>	-0.375	0.446	0.400	-0.519	0.554	0.350	-0.934	0.802	0.245
<i>Toimittajaindeksi</i>	0.136	0.224	0.545	0.392*	0.233	0.092	0.062	0.246	0.800
<i>Innovatiivisuus/proaktiivisuus</i>	-0.452*	0.241	0.061	0.066	0.246	0.787	0.247	0.264	0.350
<i>Riskinotto</i>	-0.161	0.193	0.404	-0.358*	0.209	0.087	0.150	0.218	0.491
<i>Kilpailijaorientaatio</i>	0.261	0.226	0.248	0.469**	0.231	0.042	-0.166	0.239	0.486
<i>Sisäisten toimintojen koordinointi</i>	0.151	0.209	0.470	0.261	0.219	0.233	0.074	0.233	0.750
<i>Asiakasorientaatio</i>	0.035	0.187	0.852	0.284	0.211	0.179	0.463*	0.239	0.052
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	-0.990**	0.434	0.023	-0.319	0.439	0.467	-0.354	0.485	0.466
<i>Koulutustaso</i>	0.182	0.338	0.590	0.065	0.347	0.852	0.473	0.390	0.225
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	-0.543	0.498	0.276	0.440	0.531	0.407	1.031*	0.566	0.069
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	0.429	0.487	0.378	0.944*	0.494	0.056	0.752	0.555	0.175
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	1.134	0.716	0.113	0.941	0.670	0.160	-0.131	0.805	0.870
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	0.780	0.668	0.243	0.920	0.684	0.179	1.492**	0.696	0.032
<i>Vakio</i>	-1.475	1.144	0.197	-2.496**	1.210	0.039	-3.274**	1.441	0.023
Havaintojen lukumäärä	171			171			171		
LR $\chi^2$	31.95***			32.77***			27.66**		
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.138			0.145			0.140		

Tarkenne: \*\*\* p-arvo &lt; 0.01; \*\* p-arvo &lt; 0.05; \* p-arvo &lt; 0.1.

Taulukko 4.3e. Pk-yritysten suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin.

	Aluetason viranomainen			Valtion viranomainen			Valtion liikelaitos		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
Ln(Henkilöstö)	0.332	0.334	0.320	0.219	0.270	0.417	0.341	0.270	0.207
Ln(Ikä)	0.451	0.416	0.278	0.372	0.347	0.283	0.983**	0.381	0.010
Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)	-0.490	0.551	0.374	0.219	0.449	0.626	0.179	0.466	0.701
Asiakasindeksi	0.174	0.552	0.753	0.008	0.482	0.987	0.637	0.478	0.183
Toimittajaindeksi	-0.205	0.335	0.540	-0.081	0.273	0.768	-0.350	0.335	0.296
Innovatiivisuus/proaktiivisuus	0.573	0.374	0.125	0.488	0.311	0.117	0.443	0.304	0.145
Riskinotto	0.692**	0.302	0.022	0.444*	0.240	0.065	0.202	0.234	0.386
Kilpailijaorientaatio	-0.191	0.328	0.560	-0.053	0.265	0.840	0.099	0.276	0.720
Sisäisten toimintojen koordinointi	0.138	0.328	0.674	0.028	0.262	0.914	-0.417	0.255	0.102
Asiakasorientaatio	0.328	0.341	0.335	0.215	0.271	0.428	0.234	0.266	0.380
Sukupuoli (nainen = 1)	-0.611	0.719	0.395	-0.121	0.533	0.821	0.735	0.525	0.161
Koulutustaso	0.372	0.510	0.466	0.079	0.412	0.848	-0.478	0.424	0.260
Teollisuus/rakentaminen	0.997	0.852	0.242	0.225	0.651	0.730	0.734	0.630	0.244
Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut	1.849**	0.779	0.018	0.689	0.596	0.248	0.050	0.653	0.939
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut	8.920**	3.580	0.013	5.948**	2.816	0.035	2.004	3.132	0.522
Sosiaali- ja terveydenhuolto	0.123	0.334	0.712	0.041	0.233	0.861	0.307	0.197	0.119
Vakio	-4.975***	1.665	0.003	-3.358**	1.339	0.012	-5.033***	1.483	0.001
Havaintojen lukumäärä	171			171			171		
LR $\chi^2$	28.31**			23.21			33.19***		
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.210			0.136			0.186		
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									

Taulukko 4.3f. Pk-yritysten suuntautuminen julkisen sektorin asiakastyyppeihin.

	<i>Puolustusvoimat</i>			<i>Kirkko/Seurakunnat</i>			<i>Muu julkinen toimija</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
Ln(Henkilöstö)	0.773**	0.381	0.043	0.416	0.316	0.189	0.634**	0.266	0.017
Ln(Ikä)	1.024*	0.522	0.050	0.609	0.392	0.120	0.279	0.357	0.434
Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)	0.598	0.667	0.370	0.376	0.508	0.459	0.957**	0.476	0.044
Asiakasindeksi	-3.277	2.187	0.134	-3.610**	1.805	0.045	1.198**	0.516	0.020
Toimittajaindeksi	0.169	0.328	0.607	0.557**	0.269	0.039	0.100	0.249	0.688
Innovatiivisuus/proaktiivisuus	0.331	0.449	0.462	0.526*	0.302	0.081	-0.209	0.308	0.497
Riskinotto	0.447	0.335	0.182	-0.178	0.265	0.502	-0.336	0.246	0.173
Kilpailijaorientaatio	0.187	0.386	0.628	-0.268	0.288	0.352	0.153	0.271	0.573
Sisäisten toimintojen koordinointi	-0.131	0.364	0.719	0.056	0.269	0.836	-0.013	0.260	0.960
Asiakasorientaatio	0.832**	0.405	0.040	0.698**	0.290	0.016	0.083	0.249	0.740
Sukupuoli (nainen = 1)	0.025	0.787	0.975	0.164	0.565	0.772	-0.333	0.573	0.561
Koulutustaso	0.309	0.556	0.578	-0.595	0.465	0.201	-0.183	0.369	0.620
Teollisuus/rakentaminen	1.736**	0.825	0.035	1.739***	0.666	0.009	-0.943	0.595	0.113
Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut	0.511	0.886	0.564	1.312**	0.616	0.033	-1.396**	0.674	0.038
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut	0.798	1.058	0.451	0.226	0.885	0.798	-0.292	0.729	0.689
Sosiaali- ja terveydenhuolto							-2.084*	1.192	0.080
Vakio	-4.665	2.848	0.101	-1.139	2.293	0.619	-4.288***	1.416	0.002
Havaintojen lukumäärä	155			155			171		
LR $\chi^2$	40.65***			40.88***			29.06**		
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.331			0.247			0.165		

Tarkenne: \*\*\* p-arvo < 0.01; \*\* p-arvo < 0.05; \* p-arvo < 0.1.

Taulukko 4.4. Logistinen regressio yrityksille, jotka eivät toimita julkiselle sektorille.

	<i>Ei toimita julkiselle sektorille</i>					
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
Ln(Henkilöstö)	-0.640**	0.279	0.022	-0.692**	0.286	0.016
Ln(Ikä)	0.017	0.306	0.957	-0.058	0.322	0.858
Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)	-0.949**	0.423	0.025	-0.957**	0.437	0.028
Asiakasindeksi	0.123	0.510	0.81	0.091	0.526	0.862
Toimittajaindeksi	-0.305	0.264	0.247	-0.387	0.268	0.148
Markkinaorientaatio	-0.140	0.249	0.574			
Yrittäjyysorientaatio	0.144	0.243	0.553			
Innovatiivisuus/proaktiivisuus				0.008	0.242	0.974
Riskinotto				0.147	0.218	0.498
Kilpailijaorientaatio				0.284	0.249	0.254
Sisäisten toimintojen koordinointi				-0.279	0.223	0.210
Asiakasorientaatio				-0.120	0.203	0.554
Sukupuoli (nainen = 1)	1.059**	0.442	0.017	1.016**	0.456	0.026
Koulutustaso	-0.327	0.371	0.378	-0.384	0.380	0.312
Teollisuus/rakentaminen	0.760	0.543	0.162	0.699	0.554	0.207
Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut	-0.127	0.509	0.803	-0.270	0.530	0.611
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut	-0.619	0.802	0.440	-0.632	0.814	0.438
Sosiaali- ja terveydenhuolto	-0.516	0.728	0.477	-0.404	0.740	0.586
Vakio	0.584	1.229	0.634	1.131	1.331	0.395
Havaintojen lukumäärä	171			171		
LR $\chi^2$	25.66**			29.18**		
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.126			0.144		

Kaiken kaikkiaan analyysi nostaa esiin potentiaalisia ongelmakohtia, joihin voidaan hakea ratkaisuja erilaisilla keinoilla. Ensinnäkin yhteys yrityksen koon ja julkiselle sektorille toimittamisen välillä on vahva, joten tarvetta toimenpiteille, joilla pienimpiä yrityksiä saadaan osallistumaan julkisiin hankintoihin, löytyy selkeästi. Toinen selkeä havainto on, että naisten johtamat yritykset eivät toimita julkiselle sektorille yhtä usein kuin miesten johtamat yritykset, mikä mahdollisesti liittyy laajempiin dokumentoituihin eroihin miesten ja naisten omistamien yritysten välillä esimerkiksi yritysten kasvussa (Klapper ja Parker 2010). Toisaalta havaitaan, että verkostomuotoiset yritykset ilmoittavat vähemmän todennäköisesti, että ne eivät toimita julkiselle sektorille. Niinpä yksi keino parantaa julkisten hankintojen osallistumisastetta pienten yritysten keskuudessa voisi olla kannustaa pienet yritykset ja erityisesti naisten johtamat yritykset verkostoitumaan keskenään. Verkostoitumisen ei välttämättä tarvitse johtaa yhteistarjousten tekemiseen, vaan ne voivat toimia myös tiedon ja kokemusten vaihdon kanavana, joka edesauttaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisessa.

#### 4.4 Pk-yritysten resurssit ja hankintatyypit

Taulukoissa 4.5a ja 4.5b tarkastellaan multinomiaalisella regressiolla yritysten saamien hankintojen kokoluokkia. Referenssikategoriana ovat yritykset, jotka raportoivat, että ne eivät ole saaneet lainkaan toimitussopimuksia julkiselle sektorille. Tarkastelun kohteena olevat kategoriat ovat pienhankinta, kansallisen kynnsarvon ylittävä hankinta ja EU-kynnsarvon ylittävä hankinta. Kategoriat on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.2.

Pienhankintojen yhteydessä havaitaan, että tilastollisesti merkitsevä resurssi on verkostoyhteistyö (0.696,  $p < 0.1$ ). Verkostomuotoisen yhteistyön tekeminen kasvattaa siis todennäköisyyttä saada pienhankintoja. Yksi selitys tulokselle voi olla, että verkostot toimivat tiedonvälityskanavina yritysten ja julkisen sektorin ostajien välillä, mikä edesauttaa pienhankintoihin osallistumista. Kontrollimuuttujista havaitaan, että naisyritykset (-0.926,  $p < 0.05$ ) saavat vähemmän todennäköisesti pienhankintoja.

Kansallisen kynnsarvon ylittävien hankintojen yhteydessä havaitaan, että yrityskoko (0.971,  $p < 0.01$ ) on vahva selittäjä näiden hankintojen voittamisessa. Tulos osoittaa, että kokoluokaltaan suuremmissa hankinnoissa yrityksen fyysisillä resursseilla on merkitystä hankintasopimusten voittamisessa. Ehkä hieman yllättäen fyysiset resurssit eivät kuitenkaan ole merkitseviä vielä suuremmissa EU-kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa. Sen sijaan yrittäjyysorientaatio (1.250,  $p < 0.1$ ) osoittautuu vaikuttavaksi tekijäksi. Lisäksi havaitaan, että koulutustaso (2.300,  $p < 0.05$ ) on merkittävä tekijä tässä hankintatyypissä. Tulos viittaa siihen, että aineettoman pääoman muodot, inhimillinen ja organisatorinen pääoma voivat osoittautua tärkeämmiksi resursseiksi kuin fyysinen pääoma suuremman mittaluokan hankinnoissa. Taulukko 4.5b osoittaa, että yrittäjyysorientaation vahva innovatiivisuus/proaktiivisuus-dimensio (1.921,  $p < 0.05$ ) edesauttaa EU-kynnsarvon ylittävien hankintasopimusten voittamisessa.

Taulukko 4.5a. Logistinen regressio hankintatyypeille.

	<i>Pienhankinta</i>			<i>Kansallinen kynnysarvo</i>			<i>EU-kynnysarvo</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
<i>Ln(Henkilöstö)</i>	0.163	0.276	0.554	0.971***	0.330	0.003	0.621	0.539	0.250
<i>Ln(Ikä)</i>	0.007	0.313	0.983	-0.008	0.397	0.984	1.049	0.775	0.176
<i>Verkostoyhteistyö (kyllä = 1)</i>	0.696	0.408	0.088	0.731	0.521	0.160	0.067	0.962	0.944
<i>Asiakasindeksi</i>	-0.366	0.523	0.484	0.376	0.527	0.476	-3.023	2.482	0.223
<i>Toimittajaindeksi</i>	0.012	0.218	0.955	-0.312	0.330	0.345	-0.693	0.689	0.315
<i>Yrittäjyysorientaatio</i>	-0.242	0.259	0.350	0.115	0.329	0.726	1.250*	0.716	0.081
<i>Markkinaorientaatio</i>	0.310	0.251	0.217	0.405	0.333	0.224	0.298	0.657	0.650
<i>Sukupuoli (nainen = 1)</i>	-0.926**	0.443	0.037	-1.658**	0.674	0.014	-16.395	1010.626	0.987
<i>Koulutustaso</i>	-0.034	0.365	0.925	0.102	0.458	0.824	2.300**	1.006	0.022
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	-0.941	0.576	0.102	0.343	0.696	0.622	1.461	1.274	0.251
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	0.005	0.488	0.992	0.580	0.730	0.427	1.581	1.320	0.231
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	0.204	0.693	0.768	0.649	0.871	0.457	-15.072	1564.137	0.992
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	0.292	0.764	0.702	2.004**	0.936	0.032	3.552**	1.736	0.041
<i>Vakio</i>	0.270	1.212	0.824	-2.646*	1.526	0.083	-5.553*	3.339	0.096
Havaintojen lukumäärä	171								
LR $\chi^2$	73.34***								
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.177								
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									

Taulukko 4.5b. Logistinen regressio hankintatyypeille.

	<i>Pienhankinta</i>			<i>Kansallinen kynnysarvo</i>			<i>EU-kynnysarvo</i>		
	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo	Estimaatti	Keskivirhe	p-arvo
Ln( <i>Henkilöstö</i> )	0.172	0.277	0.534	0.981***	0.334	0.003	0.499	0.561	0.374
Ln( <i>Ikä</i> )	0.025	0.314	0.936	0.016	0.398	0.969	1.216	0.818	0.137
<i>Verkostoyhteistyö</i> (kyllä = 1)	0.690*	0.417	0.099	0.689	0.531	0.195	-0.318	1.023	0.755
<i>Asiakasindeksi</i>	-0.371	0.526	0.480	0.467	0.534	0.381	-2.811	2.440	0.249
<i>Toimittajaindeksi</i>	0.027	0.222	0.905	-0.308	0.340	0.364	-0.648	0.728	0.374
<i>Innovatiivisuus/proaktiivisuus</i>	0.142	0.256	0.581	0.278	0.351	0.429	1.921**	0.884	0.030
<i>Riskinotto</i>	-0.157	0.221	0.479	-0.012	0.266	0.964	0.207	0.516	0.688
<i>Kilpailijaorientaatio</i>	0.121	0.236	0.607	0.137	0.311	0.661	0.067	0.541	0.901
<i>Sisäisten toimintojen koordinointi</i>	0.191	0.227	0.400	0.112	0.296	0.705	0.007	0.573	0.990
<i>Asiakasorientaatio</i>	0.096	0.203	0.636	0.261	0.295	0.376	-0.316	0.675	0.639
<i>Sukupuoli</i> (nainen = 1)	-0.882*	0.453	0.051	-1.671**	0.680	0.014	-15.810	748.613	0.983
<i>Koulutustaso</i>	-0.037	0.365	0.919	0.154	0.472	0.744	2.721**	1.191	0.022
<i>Teollisuus/rakentaminen</i>	-0.952*	0.578	0.099	0.313	0.711	0.660	1.404	1.422	0.324
<i>Kauppa/Vapaa-ajanpalvelut</i>	0.022	0.500	0.964	0.683	0.744	0.359	1.999	1.464	0.172
<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut</i>	0.176	0.711	0.804	0.501	0.895	0.576	-15.232	1151.555	0.989
<i>Sosiaali- ja terveydenhuolto</i>	0.256	0.772	0.738	1.844*	0.952	0.053	3.368*	1.836	0.067
<i>Vakio</i>	0.183	1.238	0.882	-2.871	1.567	0.067	-6.837*	3.662	0.062
Havaintojen lukumäärä	171								
LR $\chi^2$	75.43***								
R <sup>2</sup> (pseudo)	0.182								
Tarkenne: *** p-arvo < 0.01; ** p-arvo < 0.05; * p-arvo < 0.1.									



## JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tämän selvityksen kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin tarkastelemaan julkisia hankintoja strategisesta näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuuden mukaan ostotoiminta ja hankinnat ovat käsitteellisiä erillisiä toimintoja, joista edellisellä on operatiivinen merkitys, kun taas jälkimmäisellä on strateginen ulottuvuus. Moderni hankintaosaaminen pyrkii siihen, että asiakas, toimittajat ja oma tuotanto toimivat yhteistyössä. Julkisille hankinnoille asetetaan useita erilaisia tavoitteita, joista osa tähtää markkinatoimijoiden tasapuolisen kohtelun varmistamiseen, rahalle saatavan vastineen varmistamiseen sekä poliittisiin tavoitteisiin.

Strategisina tavoitteina pidetään pääsääntöisesti yhteiskunnalliseen vastuullisuuteen, ympäristöystävällisyyteen ja innovaatioiden edistämiseen. Näihin tavoitteisiin kuuluu lukuisia alaluokkia kuten esimerkiksi energiatehokkuuden edistäminen, pk-yritysten aseman edistäminen tai työllistämismahdollisuuksien parantaminen. Usein näiden tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavat hankinnat linkittyvät toisiinsa: innovatiivisilla hankinnoilla voidaan esimerkiksi tavoitella ympäristöystävällisempien ratkaisujen tuottamista.

Hankintojen strategista suunnittelua tarkasteltiin Kraljicin (1983) matriisin avulla. Eri hankintamenettelyt voidaan asettaa käytetyn rahamäärän ja hankintojen riskisyyden suhteen matriisin alueille ja käyttää siten sopiva menettelyä eri tuoteryhmiin. Lisäksi hahmoteltiin tapoja, joilla hankintatoimi voi yrittää siirtää hankintoja matriisin epäsuotuisasta osasta suotuisampaan osaan, jotta ostajan neuvotteluvoima paranee. Tällaisia keinoja ovat yhteishankinnat, hankintojen koon kasvattaminen ja innovatiivisten hankintojen käyttäminen kilpailevan tarjonnan luomiseksi.

Kraljicin matriisia käytettiin myös markkinoiden kilpailullisuuden analysointiin. Hankintojen kannalta markkinoiden voidaan katsoa olevan joko yritysten hallitsema, keskinäisesti riippumattomia, keskinäisesti riippuvia tai ostajan hallitsemia markkinoita. Ostajan strategisena tavoitteena on toimittajien markkinavoiman kaventaminen, kun taas

toimittajien tavoite on päinvastainen. Toimittajien markkinavoimaa voidaan kaventaa tietyissä tilanteissa kasvattamalla hankintojen kokoa. Toisaalta taas funktionaalisten tarjouspyyntöjen, hankintojen pilkkomisen ja innovatiivisten hankintojen käyttäminen voi kasvattaa pk-yritysten osuutta kilpailutuksissa, mikä kilpailun lisääntymisen kautta parantaa ostajan markkinavoimaa. Erityisesti strategisessa mielessä tulisi arvioida hankintojen vaikutusta pidemmällä aikavälillä, sillä liian suuret hankintojen koot tai useampivuotiset sopimukset voivat johtaa kilpailun merkittävään vähenemiseen toimittajamarkkinalla, minkä seurauksena hankintoja ei voida toteuttaa tulevilla kilpailutuksissa tehokkaasti.

Tutkimuksen empiirinen aineisto saatiin 2012 toteutetusta kyselystä pohjoiskarjalaisille pk-yrityksille. Tarkasteltaessa pk-yritysten näkemyksiä julkisiin hankintoihin osallistumisen esteistä, jotka perustuivat tutkimuskirjallisuudessa identifioituihin ongelmiin, yrityskyselyn tulosten perusteella havaittiin, että on olemassa kuusi laajaa estekategoriaa. Näitä ovat *"Yrityksen rajalliset resurssit"*, *"Riittämätön tiedonsaanti ja puolueelliset valintakriteerit"*, *"Hallinnollinen taakka ja liian ankarat ennakkovaatimukset"*, *"Käytännön taitojen puute"*, *"Tietämyksen puute julkisista hankinnoista"* ja *"Osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puute."* Vaikka kyse on näkemyksistä, ne voivat johtaa julkisten hankintojen välttelyyn, koska näkemykset vaikuttavat päätöksentekoon. Pk-yritysten osallistumisasteen kasvattamiseksi näkemyksiin tulisi vaikuttaa erilaisilla keinoilla. Rajalliset resurssit liittyvät yritysten näkemyksiin omista resursseistaan, joten esteen korjaamiseksi yrityksen tulisi kyetä kasvattamaan resurssiaan tai hankintojen vaatimustasoa tulisi mahdollisuuksien mukaan laskea lähemmäksi pk-yritysten resurssitasoa. Riittämättömään tiedonsaantiin ja näkemykseen, että valintakriteerit ovat puolueelliset, voitaisiin vastata pitämällä hankinnat mahdollisimman avoimina ja läpinäkyvinä. Hallinnolliseen taakkaan ja liian ankariin toimittajille asetettuihin ennakkovaatimuksiin liittyviä esteitä voitaisiin madaltaa virtaviivaistamalla hankintaprosessia esimerkiksi vähentämällä paperityön tarvetta ja minimoimalla ennakkovaatimusten määrää. Osaltaan sähköisen hankintajärjestelmän käyttö madaltaa

hallinnollista taakkaa. Hankintoihin liittyvään käytännön taitojen ja tietämyksen puutteeseen, sekä osaavan työvoiman ja yhteistyökumppanien puutteeseen keinoja on tarjota koulutusta ja opetusta tarjouspyyntöjen laadintaan ja mahdollisesti järjestää tai ylläpitää foorumeita, joilla yritykset voivat verkostoitua muiden yritysten ja eri alojen asiantuntijoiden kanssa.

Empiirisessä analyysissä tarkasteltiin yrityskyselyn tilastollisen analyysin avulla, miten pk-yritysten resurssit ovat yhteydessä niiden osallistumiseen julkisiin hankintoihin, joihin osallistumista pidettiin yrityksen strategisena valintana. Tarkennettävänä muuttujina käytettiin yritysten näkemyksiä julkisten hankintojen esteistä, yritysten aktiivisuutta julkisten tarjouskilpailuihin osallistumisessa, suuntautumista julkisen sektorin asiakastyyppiin ja voittamia hankintatyppejä. Yrityksen fyysisiä resursseja kuvaamaan käytettiin henkilöstömäärää. Inhimillistä pääomaa kuvasivat koulutustaso, yrityksen ikä ja asiakas/toimittaja-suhteiden määrä sekä paikallisuusaste. Markkina- ja yrittäjyysorientaatiot sekä verkostoituminen kuvasivat organisatorista pääomaa. Kontrollimuuttujina käytettiin toimialoja, vastaajan sukupuolta ja kokemusta julkiselle sektorille toimittamisesta.

Tulokset osoittivat, että kun toimialojen ja julkiselle sektorille toimittaneiden yritysten vastausten vaikutus kontrolloidaan pois, suuremmat fyysiset resurssit ja korkean koulutustason omaavat yritykset näkevät julkisiin hankintoihin osallistumisen esteen matalampina. Sen sijaan markkinaorientoituneet yritysten käsitys julkisista hankinnoista viittaa siihen, että ne pitävät hankintaprosessia ongelmallisena. Tässä piilee mahdollisuus ongelmille, jos näkemys ongelmallisesta hankintaprosessista johtaa yritysten jättäytymiseen pois julkisen sektorin markkinoilta. Tällöin yksi julkisten hankintojen keskeisistä tavoitteista, vastine rahalle, on vaikeampi saavuttaa, koska markkinaorientoituneet yritykset tähtäävät yliveraisen asiakasarvon tuottamiseen. Niinpä hankintaprosessin pitäminen yksinkertaisena ja läpinäkyvänä edesauttaa tämän piilevän ongelman poistamisessa.

Yritysten sijoittumista aktiivisuusluokkiin havaittiin jälleen, että mitä suuremmat fyysiset resurssit yrityksellä on, sitä todennäköisemmin se on aktiivinen julkisissa hankinnoissa. Organisatorisen pääoman osalta havaittiin, että mitä markkinaorientoituneempi yritys on, sitä todennäköisemmin se on aktiivisesti mukana julkisissa hankinnoissa. Tämä tulos vähentää lieventää pelkoja, jotka estenäkemysten yhteydessä havaittiin markkinaorientoituneiden yritysten kohdalla. Pk-yritysten kehittämisen kannalta tulos viittaa siihen, että julkisiin hankintoihin osallistumisen edistämisen kannalta markkinaorientaatiota edistävän ajattelun juurruttaminen yrityksiin voisi edistää pk-yritysten osallistumista julkisiin hankintoihin.

Resurssien yhteyttä julkisen sektorin asiakastyyppeihin selvitettiin yhdeksän asiakaskategorian avulla: kunta, kuntayhtymä, sairaanhoitopiiri, aluetason viranomainen, valtion viranomainen, valtion liikelaitos, puolustusvoimat, kirkko/seurakunnat ja muu julkinen toimija. Resursseilla havaittiin olevan useita yhteyksiä asiakastyyppeihin. Yrittäjyysorientoituneet yritykset hakevat julkisen sektorin asiakkaita paikallistasoa laajemmilta markkinoilta aluetason ja valtion viranomaisilta. Tulos viittaa siihen, että innovatiivisimmat tai eniten riskiä ottavat yritykset toimivat enemmän kansallisella tasolla kuin paikallisella tasolla. Tämän seurauksena innovatiivisten hankintojen toteuttaminen paikallisella tasolla voi osoittautua haasteelliseksi, jos innovatiivisimmat ja vähiten riskiä kaihtavat yritykset eivät toimi paikallisella tasolla. Toinen kiintoisa havainto on, että verkostoyhteistyötä tekevät yritykset ovat tilastollisesti merkitsevästi keskimääräistä useammin kuntasektorin toimittajia. Niinpä pk-yritysverkostojen hyödyntäminen kuntatason hankinnoissa ainakin yritysten verkostoitumisvalmiuksien puolesta näyttäisi mahdolliselta. Kolmantena havaintoja huomattiin jälleen, että fyysiset resurssit ovat yhteydessä usein eri asiakastyyppeihin suuntautumisessa. Sen sijaan kontrollimuuttujien yhteydestä nousi esiin naisyrittäjien vähäisempi todennäköisyys olla toimittajana monille julkisen sektorin asiakkaille. Asian korjaamiseksi voisi olla suositeltavaa kohdentaa koulutusta/tiedotusta naisyrittäjille, jotta kyseisten yritysten potentiaali julkisen sektorin toimittajina ei jäisi käyttämättä.

Hankintatyypeillä tarkoitettiin tässä selvityksessä hankintojen kokoluokkia: pienhankinta, kansallisen kynnyksarvon ylittävä hankinta ja EU-kynnyksarvon ylittävä hankinta. Resursseille ja hankintatyypeille ei löydetty monia yhteyksiä. Suuremmat fyysiset resurssit ovat yhteydessä kansallisen kynnyksarvon ylittäviin hankintoihin osallistumiseen. Yrittäjyysorientoituneet yritykset puolestaan voittavat keskimäärin useammin EU-kynnyksarvot ylittäviä hankintoja. Nämä tulokset viittaavat siihen, että jos tavoitteena on, että pk-yritykset kilvoittelevat tasaveroisesti suurempien yritysten kanssa suuremmista hankintakokonaisuuksista, olisi syytä kehittää heidän kykyään kasvattaa resursseja tai kehittää yrittäjämäistä asennoitumista liiketoimintaan. Kontrollimuuttujista naisyrittäjien negatiivinen yhteys kaikkiin hankintatyypeihin vahvistaa näkemystä, että naisyrittäjille voitaisiin kohdentaa koulutusta tai tiedotusta julkisista hankinnoista.

## LÄHTEET

ACCA (2009), Report on SME Access to Public Procurement, House of Commons All-Party Parliamentary Small Business Group.

<http://www.progreast.eu/files/SME%20Access%20to%20PP%20report.pdf>.

Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R. & Howitt, P. (2005), Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship, *Quarterly Journal of Economics*, 120(2), 701-728.

Aho, E., Cornu, J., Georghiou, L. & Subirá, A. (2006), Creating an Innovative Europe, Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit and chaired by Mr. Esko Aho. <http://europa.eu.int/invest-in-research/>.

Albano, G.L. & Sparro, M. (2008), A Simple Model of Framework Agreements: Competition and Efficiency, *Journal of Public Procurement*, 8(3), 356-378.

Alvarez, S.A. & Busenitz, L.W. (2001), The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, 27, 755-775.

Arlbjørn, J.S. & Freytag, P.V. (2012) Public procurement vs. private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors?, *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 203-220.

Armario, J.M., Ruiz, D.M. & Armario, E.M. (2008), Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.

Arrowsmith, S. (2009), EC Regime on Public Procurement teoksessa Thai, K.V. (toim.), *International Handbook of Public Procurement*, CRC Press, Boca Raton.

Arrowsmith, S. (2012), What is Public Procurement? Teoksessa Arrowsmith (toim.) Public Procurement Regulation: An Introduction, <https://www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/publicprocurementregulationintroduction.pdf>.

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

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. (2008), *Procurement Principles and Management* (10<sup>th</sup> Edition). Pearson Education Limited, Harlow.

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2009), The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bilginsoy, C. (2000), Bid dispersion, competition and wage regulation: some field evidence from public contract bidding in British Columbia, *Applied Economics*, 32, 717-722.

Booth, C. (2010), *Strategic Procurement. Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage*, Kogan Page, London.

Brammer, S. & Walker, H. (2011), Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations Management*, 31(4), 452-476.

Brutscher, P.-B., Cave, J. & Grant, J. (2009), Innovation Procurement - Part of the Solution, Documented Briefing, RAND Europe,  
[http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/documented\\_briefings/2009/RAND\\_DB580.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/documented_briefings/2009/RAND_DB580.pdf).

Cave, J. & Frinking, E. (2003), Public Procurement and R&D: Short analysis of the potential and practices, teoksessa Gavigan, J.P. (toim.) Public Procurement and R&D: A JRC/IPTS-ESTO Fast Track Working Paper. Paris: European Commission Joint Research Centre- Institute for Prospective Technological Studies, European Science and Technology Observatory, 11-44.

Carpinetti, L., Piga, G. & Zanza, M. (2006), The variety of procurement practice: evidence from public procurement, teoksessa Dimitri, N., Piga, G. & Spagnolo, G. (toim.), *Handbook of Procurement*, Cambridge University Press, Cambridge.

Commission of the European Communities (2008), European Code of Best Practices Facilitating Access by SMEs to Public Procurement Contracts, Commission Staff Working Document.  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/sme\\_code\\_of\\_best\\_practices\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/sme_code_of_best_practices_en.pdf).

Clark, M. & Moutray, C. (2004), The Future of Small Businesses in the U.S. Federal Government Marketplace, *Journal of Public Procurement*, 4(3), 450-470.

Commission of the European Communities (2008), European Code of Best Practices Facilitating Access by SMEs to Public Procurement Contracts, Commission Staff Working Document,  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/sme\\_code\\_of\\_best\\_practices\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/sme_code_of_best_practices_en.pdf).

Conduit, J. & Mavondo, F. (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation?, *Journal of Business Research*, 51, 11-24.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1990), New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis, *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Fall 1991, 7-25.

Deng, S. & Dart, J. (1994), Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach, *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.

Dimitri, N., Dini, F. & Piga, G. (2006), When should procurement be centralized?, teoksessa Dimitri, N., Piga, G. & Spagnolo, G. (toim.), *Handbook of Procurement*, Cambridge University Press, Cambridge.

Edler, J., Tspouri, L., Hommen, L. & Rigby, J. (2005), Innovation and Public Procurement. Review of Issues at Stake, Study for the European Commission, No ENTR/03/24, Final Report.

Edquist, C. & Hommen, L. (2000), Public Technology Procurement and Innovation Theory. In Edquist, C., Hommen, L. & Tspouri, L.J. (Eds.) *Public Technology Procurement and Innovation*, Kluwer Academic Publishing, Dordrecht, 5-70.

Emmett, S. & Wright, P. (2011), *Excellence in Public Sector Procurement. How to control costs and add value*, Cambridge Academic, Hockley.

European Commission (2011), Minimizing regulatory burden for SMEs: Adapting EU Regulation to the needs of micro-enterprises, Report from the Commission to the Council and the European Parliament,  
[http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/documents/minimizing\\_burden\\_sme\\_EN.pdf](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/documents/minimizing_burden_sme_EN.pdf).

European Commission (2012), EU Public Procurement Legislation: Delivering Results, Summary of Evaluation of Results,



[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/modernising\\_rules/executive-summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/executive-summary_en.pdf).

European Commission (2014), Public Procurement as a Driver of Innovation in SMEs and Public Services

Farrell, M.A., E. Oczkowski & Kharabsheh, R. (2008), Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures, *Asia Pacific Journal of Marketing*, 20(3), 289-308.

Fee, R., Erridge, A. & Hennigan, S. (2002), SMEs and government purchasing in Northern Ireland: problems and opportunities. *European Business Review*, 14, 59, pp. 326-334.

Flynn, A., McKeivitt, D. & Davis, P. (2015), The impact of size on small and medium-sized enterprise public sector tendering, *International Small Business Journal*, 33(4), 443-461.

Geroski, P. (1990), Procurement policy as a tool of industrial policy? *International Review of Applied Economics* 4(2), 182–198.

GHK (2010), Evaluation of SMEs' Access to Public Procurement Markets in the EU. Final Report, DG Industry and Enterprise,  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/smes\\_access\\_to\\_public\\_procurement\\_final\\_report\\_2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/smes_access_to_public_procurement_final_report_2010_en.pdf).

Grant, R.M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring 1991, 114-135.

Gray, B., S. Matear, C. Boshoff, & Matheson, P. (1998), Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32(9-10), 884-903.

Guerzoni, M. & Raiteri, E. (2014), Demand-side vs. supply-side technology policies: Hidden treatment and new empirical evidence on the policy mix. *Research Policy*,  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.10.009>.

Hakala, H. (2011), Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations, *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.

Harland, C., Telgen, J. & Callender, G. (2013), International Research Study of Public Procurement. Teoksessa Harland, C., Iassimbeni, G. & Schneller, E. (toim.), *The SAGE Handbook of Strategic Supply Management*, 374-401.

- Hommen, L. & Rolfstam, M. (2009), Public Procurement and Innovation: Towards a Taxonomy, *Journal of Public Procurement*, 9(1), 17-56.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2012), *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*, Tietosanoma, Tallinna.
- Jaworski, B. and A.K. Kohli (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kahlenborn, W., Moser, C., Frijdal, J. & Essig, M. (2011), Strategic Use of Public Procurement in Europe. Final Report to the European Commission, MARKT/2010/02/C, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/modernising\\_rules/strategic-use-public-procurement-europe\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/strategic-use-public-procurement-europe_en.pdf).
- Karjalainen, K. & Kemppainen, K. (2008), The involvement of small- and medium-sized enterprises in public procurement: Impact of resource perceptions, electronic systems and enterprise size. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14, pp. 230-240.
- Katz, M.L. & Shapiro, C. (1985), Network Externalities, Competition and Compatibility, *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Keisler, J.M. & Buehrig, W. (2009), How Many Vendors Does It Take to Screw Down a Price?, teoksessa Thai, K.V. (toim.), *International Handbook of Public Procurement*, CRC Press, Boca Raton.
- Klapper, L.F. & Parker, S.C. (2010), Gender and the Business Environment for New Firm Creation, *The World Bank Research Observer*, 26, 237-257.
- Knight, M. (2001), Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management*, 7, 155-171.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18.
- Kraljic, P. (1983), Purchasing Must Become Supply Management, *Harvard Business Review*, September-October 1983, 109-117.
- Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. (2008), *Julkiset hankinnat. Käsikirja*, EDITA, Helsinki.
- Li, Y., Zhao, Y. & Tan, I. (2008), Moderating effects of entrepreneurial orientation on market-orientation-performance linkage: Evidence from Chinese Small Firms, *Journal of Small Business Management* 46(1), 113-133.

- Loader, K. (2005), Supporting SMEs through government purchasing activity. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6, 1, pp. 17-26.
- Loader, K. (2007), The Challenge of Competitive Procurement: Value for Money Versus Small Business Support. *Public Money & Management*, November 27, 5, pp. 307-314.
- Loader, K. (2011), Are public sector procurement models and practices hindering small and medium suppliers? *Public Money & Management*, 31, 4, pp. 287-294.
- Lukas, B.A. & Ferrell, O.C. (2000), The effect of market orientation on product innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(29), 239-247.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2000), Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process, *Journal of Management* 26(5), 1055-1085.
- Lysons, K. & Farrington, B. (2012), *Purchasing and Supply Chain Management (Eighth Edition)*. Pearson Education, Harlow.
- Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. (2003), Market orientation and business economic performance: A mediated model, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3), 284 – 309.
- Milgrom, P. (1989), Auctions and Bidding: A Primer, *Journal of Economic Perspectives*, 3(3), 3-22.
- Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, *California Management Review*, Fall 1987, 11-24.
- Moreno, A.M., and J.C. Casillas (2008), Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), 507-528.
- Murray, J.G. (2009), Public procurement strategy for accelerating economic recovery, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 429-434.
- Määttä, K. & Turtiainen, M. (2014), Tarjousyhteistyö kilpailuoikeudellisena haasteena, *EDILEX*, 2014/15.

- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nelson, R.R. (1991), Why Do Firms Differ, And How Does It Matter?, *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Neumark, D., Wall, B., and Zhang, J. (2011), Do Small Businesses Create More Jobs? New Evidence for the United States from the National Establishment Time Series, *The Review of Economics and Statistics*, 93 (1), 16-29.
- New, S., Green, K. & Morton, B. (2002), An Analysis of Private versus Public Sector Responses to the Environmental Challenges of the Supply Chain, *Journal of Public Procurement*, 2(1), 93-105.
- Orser, B., Riding, A. & Weeks, J. (2012), Federeal Procurement Strategies to Support Women-Owned SMEs: Contractor Experiences and Policy Implications, teoksessa Muffatto, M. & Giacon, P. (toim.) *Entrepreneurial Strategies and Policies for Economic Growth*, Padova, Webster.
- Peck, F. & Cabras, I. (2011), The Impact of Local Authority Procurement on Local Economies: The Case of Cumbria, North West England. *Public Policy and Administration*, 26, 3, pp. 307-311.
- Pecotich, A., Hattie, J. & Low, L.P. (1999), Development of Industriact: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure, *Marketing Letters*, 10(4), 409-422.
- Pickernell, D., Kay, A., Packham, G. & Miller, C. (2011), Competing agendas in public procurement: an empirical analysis of opportunities in the UK for SMEs, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29, 641-658.
- Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M.E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Powell, W.W. (1990), Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Rasheed, H.S. (2004), Capital access barriers to public procurement performance: The moderating effects of ethnicity, gender and education. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9, 2, pp. 22-43.

- Reed, T., Luna, P. & Pike, W. (2004), Balancing socioeconomic and public procurement reform goals: effective metrics for measuring small business participation in public procurement, teoksessa Thai, K., Ajaur, A., Carter, R., Callender, G., Drabkin, D., Grimm, R., Ejlskov, K., Lloyd, R., McCue, C. & Telgen, C. (toim.), *Challenges in Public Procurement: An International Perspective*, PrAcademics Press, Florida, 81-100.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R. & Tuominen, S. (2012), Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented? *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716.
- Reijonen, H., Tammi, T. & Saastamoinen, J. (2014), SMEs and public sector procurement: Does entrepreneurial orientation make a difference?, *International Small Business Journal*, DOI: 10.1177/0266242614556661, 1-19.
- Rogerson, W.P. (1994), Economic Incentives and the Defence Procurement Process, *The Journal of Economic Perspectives*, 8(4), 65-90.
- Rolfstam, M. (2012), Understanding Public Procurement of Innovation: Definitions, Innovation Types and Interaction Modes, Working paper, <http://ssrn.com/abstract=2011488>.
- Saastamoinen, J. (2013), Julkisten hankintojen osaamistarpeet Pohjois-Karjalassa. Julkisten hankintojen strateginen osaaminen –hankkeen esiselvitys, Kopijyvä, Joensuu.
- Saastamoinen, J. (2014), Firm Participation and Competition in Public Procurement: Evidence from the Finnish Municipal Tenders, IPPC6 14<sup>th</sup>-16<sup>th</sup> August 2014, Dublin, Ireland, *Book of Proceedings*, 48-57.
- Saastamoinen, J. & Tammi, T. (2013), Kilpailu julkisissa hankinnoissa kilpailuttajan ja yritysten näkökulmista. Julkisten hankintojen strateginen osaaminen –hankkeen osaraportti, Kopijyvä, Joensuu.
- Schindehutte, M., Morris, M.H. & Kocak, A. (2008) Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Shane, S. & Venkataram, S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Simcoe, T. & Toffel, M.W. (2013), Government Green Procurement Spillovers: Evidence from Municipal Building Policies in California. Harvard Business School Working Paper 13-

030, [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-030\\_a759008f-8f2b-4b05-9a54-6144e14a4e49.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-030_a759008f-8f2b-4b05-9a54-6144e14a4e49.pdf) .

Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. & Kyläheiko, K. (2012), Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises, *International Journal of Production Economics*, 140, 614-621.

Tammi, T., Saastamoinen, J. & Reijonen, H. (2014), Market Orientation and SMEs' Activity in Public Sector Procurement Participation, *Journal of Public Procurement*, 14(3), 304-327.

Thai, K. (2001), Public Procurement Re-Examined, *Journal of Public Procurement*, 1(1), 9-50.

Thaler, R.H. (1992), *The Winner's Curse. Paradoxes and Anomalies of Economic Life*, Princeton University Press, New Jersey.

The Procurement Research Group (2012), *Opportunities in Public Sector Procurement: The National Procurement Service Annual Survey 2012*. The National Procurement Service of Ireland,

[http://www.procurement.ie/sites/default/files/opportunities\\_report\\_final\\_version\\_pdf.pdf](http://www.procurement.ie/sites/default/files/opportunities_report_final_version_pdf.pdf).

Thorelli, H.B. (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.

Ukkola, Markus (2014), *Helpottaako uusi hankintadirektiivi kestävän kehityksen huomioon ottamista*, Kestävien hankintojen vuosiseminaari,

[http://www.motivanhankintapalvelu.fi/files/465/Markus\\_Ukkola\\_TEM\\_Direktiiviudistus.pdf](http://www.motivanhankintapalvelu.fi/files/465/Markus_Ukkola_TEM_Direktiiviudistus.pdf).

Uyarra, E. & Flanagan, K. (2010), Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123-143.

Walker, H. & Brammer, S. (2009), Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 128-137.

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012), *Strategic Management and Business Policy* (13<sup>th</sup> Edition), Pearson, Boston.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

Wincent, J. (2006), Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 437-453.

Woldensbet, K., Ram, M. & Jones, T. (2011), Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small business, *International Small Business Journal*, 30(5), 493-512.

Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S. & James, K. (2007), An analysis of research into the future of purchasing and supply management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13, 69-83.

Zhou, K.Z., Brown, J.R. & Dev, C.S. (2009), Market Orientation, Competitive Advantage and Performance: A Demand-based Perspective, *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.