

*Research Reports* 26

Jukka Hallikas, Minna Koivisto-Pitkänen,  
Tuukka Kulha, Katrina Lintukangas, Antti Puustinen

## Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia

Technology Business Research Center  
Research Reports 26

**Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyn lähteenä  
globaaleissa arvoverkostoissa –  
kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia**

Jukka Hallikas, Minna Koivisto-Pitkänen, Tuukka Kulha,  
Katrina Lintukangas, Antti Puustinen

Technology Business Research Center Lappeenranta  
Lappeenranta University of Technology  
P.O. BOX 20, FIN-53851 LAPPEENRANTA, FINLAND  
<http://www.lut.fi/TBRC>

Lappeenranta 2011

ISBN 978-952-265-131-0  
ISSN 1795-6102

ISBN 978-952-265-132-7 (PDF) (URL: <http://www.lut.fi/TBRC>)

Digipaino, Lappeenranta, 2011

## **TIIVISTELMÄ**

Jukka Hallikas, Minna Koivisto-Pitkänen, Tuukka Kulha,  
Katrina Lintukangas, Antti Puustinen

### **Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa – kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia**

Research Reports

Lappeenranta 2011

39 Sivua, 30 Kuvaa, 2 Taulukkoa, 2 Liitettä

Hankintatoimesta on tullut viime vuosien aikana yksi yrityksen tärkeimmistä suorituskyvyn ja kilpailukyvyn tekijöistä. Hankintatoimen merkitystä kuvastaa hyvin se, että hankintakustannukset ovat usein jopa 60–70% yrityksen liikevaihdosta. Siten hankintatoimen voimakas vaikutus yrityksen talouteen on kasvattanut selvästi ymmärrystä hankintatoimen strategisesta merkityksestä. Hankintatoimen merkitystä ei kuitenkaan tiedosteta yrityksissä riittävästi.

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on kasvattaa tietoisuutta hankintatoimen osaamisesta ja hankintatoimen suorituskyvystä sekä hankintatoimen merkityksestä yrityksen talouteen ja kilpailukykyyn. Raportin tavoitteena on myös antaa vastaajille kooste hankintatoimesta toimialoittain, mikä mahdollistaa oman yrityksen vertailun suhteessa omaan toimialaan ja koko vastaajajoukkoon.

Hankintatoimen vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen tutkittiin keräämällä tietoa hankintatoimesta laajalla kyselytutkimuksella. Raportti sisältää uutta tietoa suomalaisten yritysten hankintatoimesta. Lisäksi tämä tutkimus osoitti, että yrityksen on taloudellisesti kannattavaa kehittää hankintatoimen osaamistaan. Tutkimuksen mukaan hankintatoimen merkityksen tiedostamisessa on yrityksissä vielä tehtävää. Hankintastrategian suunnittelua tehdään liian vähän yhteistyössä yritysjohton kanssa eikä yritysjohto pidä hankintatoimea samanarvoisena muiden strategisten toimintojen kanssa.

*Avainsanat:* hankintatoimi, hankintaosaaminen, strateginen hankintatoimi, suorituskyky, kilpailukyky

## **ABSTRACT**

Jukka Hallikas, Minna Koivisto-Pitkänen, Tuukka Kulha,  
Katrina Lintukangas, Antti Puustinen

### **Supply management capability as a source of competitiveness in global value networks – Results of national survey**

Research Reports

Lappeenranta 2011

39 Pages, 30 Figures, 2 Tables, 2 Appendices

Recently, supply management has become one of the most prominent source of performance and competitiveness of firms. The enhancing importance of supply management is evident when examining the purchasing costs. Often, these costs can have a share of 60 – 70% from firms' turnover. This strong influence of supply management on companies' financial performance has clearly increased the understanding its strategic role. However, the knowledge concerning the significance of effective supply management is still insufficient in firms.

The objective of the study is to increase the understanding of supply management's role in firm's business. The study points out the main supply management capability needs in the Finnish firms and clarifies the importance of measuring purchasing performance. This report summarizes these issues categorized by industry. The aim is to enable companies to compare their own situation to the general level by industry and to all respondents.

The influence of supply management on firms' financial success was examined by a large scale national survey. The results of the research clearly indicated that supply management capability increase firm's financial performance. Therefore, the development of supply management function, personnel and supply strategy are essential tasks in the future to secure business success and competitiveness in Finnish firms.

*Key words:* supply management, capability, strategic supply management, performance, competitiveness

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimuksen toteutus .....	2
1.3	Kyselylomake.....	3
<b>2</b>	<b>PERUSTIEDOT YRITYKSISTÄ</b> .....	<b>4</b>
2.1	Edustetut toimialat.....	4
2.2	Liikevaihto .....	5
2.3	Henkilöstön määrä.....	6
2.4	Perustiedot vastaajista.....	6
2.4.1	Vastaajien asema yrityksessä .....	6
2.4.2	Vastaajien koulutustaso .....	7
2.4.3	Vastaajien työkokemus .....	8
2.4.4	Yhteenvedo vastaajista .....	8
<b>3</b>	<b>HANKINTATOIMEN INFRASTRUKTUURI JA RESURSSIT</b> .....	<b>9</b>
3.1	Hankintojen osuus liikevaihdosta.....	9
3.2	Keskitettyjen hankintojen osuus kokonaishankinnoista ..	10
3.3	Päätoimisten hankinnan ammattilaisten määrä .....	12
3.4	Hankintojen jakautuminen materiaaleihin ja palveluihin toimialoittain .....	13
3.5	Kiinnostus hankintaprosessien ulkoistamiseen .....	14
3.6	Sähköisten järjestelmien käyttö hankintatoimen tukena..	15
<b>4</b>	<b>HANKINTASTRATEGIA</b> .....	<b>17</b>
4.1	Hankintojen merkitys talouteen .....	17
4.2	Hankinnan strategisuus .....	18
<b>5</b>	<b>HANKINTAOSAAMINEN</b> .....	<b>20</b>
5.1	Osaamisalueiden kehittämisen tärkeys .....	20
5.2	Puutteet osaamisalueissa.....	22
5.3	Hankintatoimen osaamisen arviointi .....	23



<b>6</b>	<b>RISKIENHALLINTA .....</b>	<b>24</b>
6.1	Hankintatoimen vaikutus riskien toteutumiseen .....	24
6.2	Toimenpiteet riskienhallinnassa .....	25
<b>7</b>	<b>TOIMITTAJASUHTEET .....</b>	<b>27</b>
7.1	Toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö.....	27
7.2	Ostajan ja toimittajan välistä suhdetta määrittävät tekijät.....	28
7.3	Riippuvuus toimittajista .....	29
7.4	Toimittajasuhdehallinta.....	30
<b>8</b>	<b>HANKINTATOIMEN SUORITUSKYKY .....</b>	<b>32</b>
8.1	Hankintatoimen vaikutus loppuasiakkaan tyytyväisyyteen.....	32
<b>9</b>	<b>HANKINTATOIMEN OPERAATIOT JA RUTIINIT .....</b>	<b>33</b>
9.1	Hankintatoimen operaatiot.....	33
9.2	Hankintatoimen vastuullisuus .....	34
<b>10</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>36</b>

## **LIITTEET**

Liite I	List of TBRC Research Reports
Liite II	List of TBRC Working Papers

## KUVAT

Kuva 1. Vastaajat toimialoittain. ....	4
Kuva 2. Vastaajayritysten liikevaihdon jakautuminen. ....	5
Kuva 3. Henkilöstömäärät vastanneissa yrityksissä. ....	6
Kuva 4. Vastaajien asema yrityksissä. ....	7
Kuva 5. Vastaajien koulutustasot. ....	7
Kuva 6. Hankintojen osuus liikevaihdosta vastaajayrityksissä. ....	9
Kuva 7. Hankintojen osuus liikevaihdosta toimialoittain. ....	10
Kuva 8. Keskitettyjen hankintojen osuus kokonaishankinnoista vastaajayrityksissä. ....	11
Kuva 9. Keskitettyjen hankintojen osuus kokonaishankinnoista toimialoittain. ....	11
Kuva 10. Päätoimisten hankintahenkilöiden määrä vastaajayrityksissä. ....	12
Kuva 11. Hankintojen jakautuminen materiaali- ja palveluhankintoihin toimialoittain. ....	13
Kuva 12. Toimialoittain vastaajayritysten kiinnostus ulkoistaa hankintatoimensa. ....	14
Kuva 13. Sähköisten järjestelmien käyttö hankintatoimessa. ....	15
Kuva 14. Vastaajien arvio hankintojen merkityksestä yrityksen talouteen. ....	17
Kuva 15. Hankinnan strategisuus. ....	18
Kuva 16. Hankintatoimen osaamisalueiden kehittämisen tärkeys. ....	21
Kuva 17. Puutteet hankintatoimen osaamisalueissa. ....	22
Kuva 18. Hankintatoimen osaamisen arviointi. ....	23
Kuva 19. Hankintatoimen vaikutus riskien toteutumiseen. ....	24
Kuva 20. Hankintatoimen riskienhallinnan toimenpiteet. ....	25

Kuva 21. Toimittajayhteistyö vastaajayrityksissä.....	28
Kuva 22. Ostajan ja toimittajan suhdetta määrittävät tekijät.....	29
Kuva 23. Vastaajayritysten riippuvuus toimittajista toimialoittain. ....	30
Kuva 24. Vastaajayritysten toimittajasuhdehallinta.....	31
Kuva 25. Hankintatoimen vaikutus loppuasiakkaan tyytyväisyyteen. .	32
Kuva 26. Hankintatoimen operaatiot. ....	33
Kuva 27. Vastuullisen hankinnan ohjeiden noudattaminen. ....	34
Kuva 28. Hankintatoimen ekologisuus. ....	35
Kuva 29. Toimitusketjun eettinen ja ekologinen johtaminen.....	35
Kuva 30. Hankinnan osa-alueet ja niiden väliset yhteydet ( $p<0.01$ ). ...	38

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Vastaajien työkokemus. ....	8
Taulukko 2. Hankintojen kokonaisarvo .....	36

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Kansallisen kilpailukyvyn säilyttäminen ja parantaminen on yksi Suomen teollisuuden tärkeimmistä tehtävistä. Se vaatii myös hankintatoimen taloudellisen merkityksen tiedostamista ja hankintaosaamisen kasvattamista. Viime vuosikymmenien aikana hankintatoimen rooli ja tehtävät ovat muuttuneet monin tavoin yrityksissä. Hankintatoimen tehtävänä on vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen ja luoda yritykselle pitkäaikaista kilpailuetua markkinoilla. Nykyisessä hyvin verkostoituneessa yritysmaailmassa hankintatoimen tehtävänä on myös löytää ja ylläpitää kestäviä toimittajasuhteita sekä edesauttaa yritystä sen arvoverkostojen luomisessa.

Tässä raportissa esitetään tuloksia, jotka saatiin hankintatoimea koskevasta tutkimuksesta ”Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa”. Raportti sisältää uutta tietoa suomalaisten yritysten hankintatoimesta. Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena onkin kasvattaa tietoisuutta hankintatoimen merkityksestä, osaamisesta ja suorituskyvystä. Hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta on huomattava (n. 53 % liikevaihdosta keskimäärin) ja siksi se on strategisesti tärkeä funktio, johon tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Raportin tavoitteena on myös antaa vastaajille kooste hankintatoimesta toimialoittain, mikä mahdollistaa oman

yrityksen vertailun suhteessa omaan toimialaan ja koko vastaajajoukkoon.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Lappeenrannan teknillisen yliopiston Technology Business Research Center –tutkimuslaitoksen toimesta. Kyselytutkimukseen osallistui 165 suomalaista yritystä eri toimialoilta. Tutkimusta ovat rahoittaneet TEKES, Skanska Oy, Saarioinen Oy, Lassila & Tikanoja Oyj, Talent Partners Oy, Tietoset Oy, Nikolai Sourcing Oy, Salon seudun koulutuskuntayhtymä ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Yhteistyökumppanina toteutuksessa toimi Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys (LOGY).

## **1.2 Tutkimuksen toteutus**

Kyselytutkimukseen valittiin Suomessa toimivia yrityksiä yhdeksältä eri toimialalta. Tutkimukseen valittujen yritysten liikevaihto vuonna 2009 oli vähintään 30 miljoonaa euroa ja työntekijöitä yrityksissä oli vähintään 100 henkeä. Yritysten nimet ja tiedot saatiin kaupallisesta Amadeus –tietokannasta sekä Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA:n) 600 suurimman suomalaisen yrityksen listasta, jota Talouselämä-lehti julkaisee. Rajauksen mukaisia yrityksiä kyseisistä tietokannoista löytyi 497. Näihin kaikkiin yrityksiin oltiin ensin yhteydessä puhelimitse ja pyrittiin löytämään jokaisesta yrityksestä eniten sen yrityksen hankintatoimesta tietävä henkilö. Soitetuista yrityksistä 125 joko kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen tai puhelimen kontaktin tuloksena havaittiin, ettei yritys ole relevantti vastaaja tutkimuksen tarkoituksen kanssa. Näin ollen sopiviksi vastaajiksi

määriteltiin lopulta 372 yritystä, joille kaikille lähetettiin linkki sähköiseen lomakkeeseen tai paperinen kysely vastaajan mieltymyksen mukaan. Kohderyhmästä kyselyyn vastasi 165 yritystä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 44,4 % (165/372).

### **1.3 Kyselylomake**

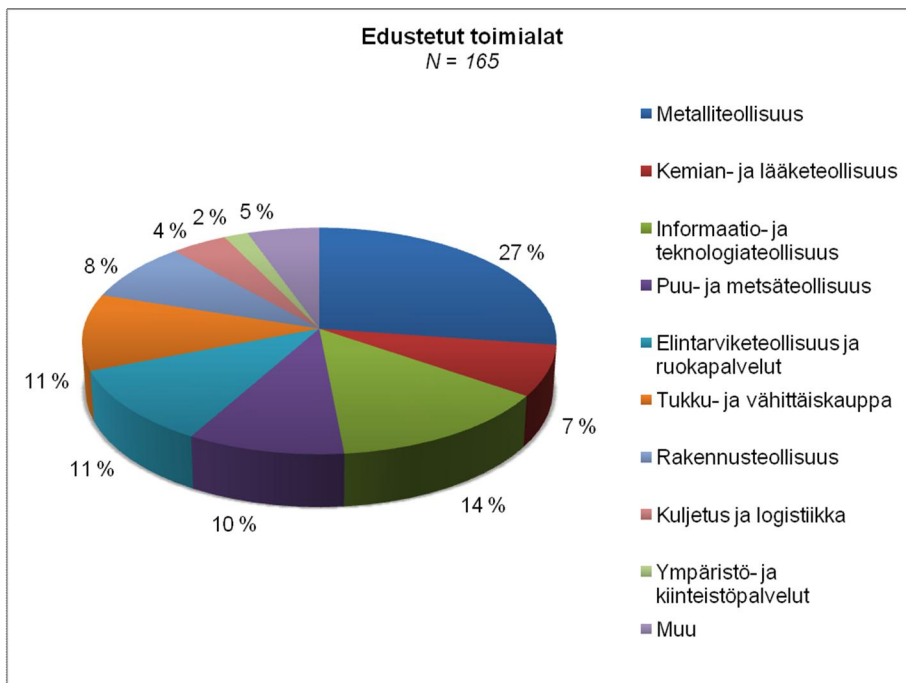
Kyselylomake oli jaoteltu kahdeksaan eri osa-alueeseen: perustiedot, hankintatoimen infrastruktuuri ja resurssit, hankintastrategia, hankintaosaaminen, riskienhallinta, toimittajasuhteet, hankintatoimen suorituskyky sekä hankintatoimen operaatiot ja rutiinit. Jokaisessa osa-alueessa oli määritelty mittarit, joilla mitattiin osa-alueeseen liittyviä asioita. Vastaajat vastasivat käyttäen seitsemänportaista Likertin asteikkoa, jossa 1 oli 'ei lainkaan' tai 'täysin eri mieltä' (riippuen kysymyksen muotoilusta) ja 7 oli 'erittäin paljon' tai 'täysin samaa mieltä' (riippuen kysymyksen muotoilusta).

Kyselylomakkeen tarkoituksenmukaisuutta, ymmärrettävyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä pyrittiin parantamaan pilotoimalla kysely ensin kymmeneen yritykseen. Aihealueiden runsauden johdosta kyselylomakkeesta tuli melko pitkä (9 sivua) mikä sai paljon kritiikkiä vastanneilta sekä pilotointiin osallistuneilta yrityksiltä. Kyselylomaketta ei voitu kuitenkaan lyhentää jättämällä oleellisia osa-alueita pois. Pilotoinnin tuloksena saatujen kommenttien perustella lomakkeen luettavuutta onnistuttiin jonkin verran parantamaan. Kyselyyn vastaamiseen kului aikaa n. 20 minuuttia.

## 2 PERUSTIEDOT YRITYKSISTÄ

### 2.1 Edustetut toimialat

Kyselyyn valittiin vastaajiksi suurimmat yritykset yhdeksältä eri toimialalta. Valitut toimialat olivat (Kuva 1): metalliteollisuus, kemian- ja lääketeollisuus, informaatio- ja teknologiateollisuus, puu- ja metsäteollisuus, elintarviketeollisuus ja ruokapalvelut, tukku- ja vähittäiskauppa, rakennusteollisuus, kuljetus ja logistiikka sekä ympäristö- ja kiinteistöpalvelut. Yritykset on luokiteltu toimialoittain Amadeus -tietokannassa ilmoitetun NACE -toimialaluokituksen mukaan.

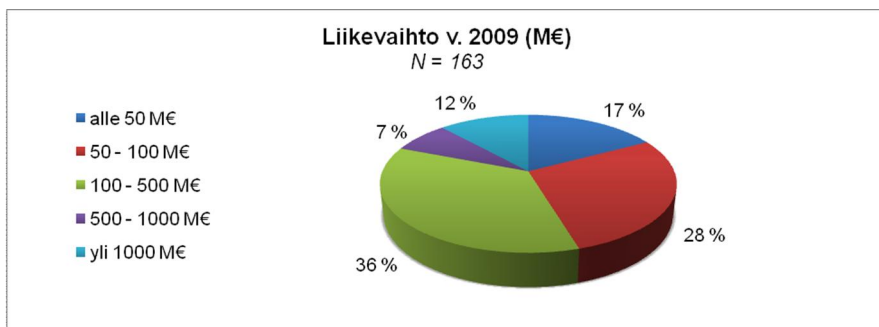


**Kuva 1.** Vastaajat toimialoittain.

Muutamat vastanneet yritykset eivät kuitenkaan olleet määritellyiltä toimialoilta, joten ne ovat kuvassa 1 kohdassa ”muut”. Tällaisia toimialoja olivat mm. tekstiilien valmistus, rahoituspalvelut, käyttötavaroiden valmistus ja terveydenhoito. Eniten vastauksia tuli metalliteollisuudelta (27 %), informaatio- ja teknologiateollisuudelta (14 %), elintarviketeollisuudelta ja ruokapalveluilta (11 %) sekä tukku- ja vähittäiskaupalta (11 %).

## 2.2 Liikevaihto

Koska kysely rajattiin koskemaan suuria Suomessa toimivia yrityksiä määritellyiltä toimialoilta, yli puolella vastaajista liikevaihto vuonna 2009 oli yli 100 miljoonaa euroa. Vastanneista yrityksistä 12 %:lla vuoden 2009 liikevaihto oli yli miljardi euroa, kun 17 %:lla liikevaihto jäi alle 50 miljoonan euron (kuva 2).

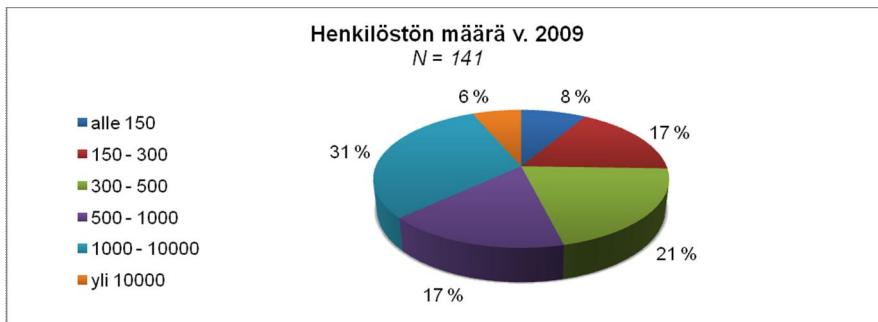


**Kuva 2.** Vastaajayritysten liikevaihdon jakautuminen.



## 2.3 Henkilöstön määrä

Henkilöstön määrä jakautui yrityksissä vuonna 2009 kuvan 3 mukaisesti. Noin neljänneksellä yrityksistä henkilöstön määrä oli alle 300 henkilöä ja noin kolmanneksella se oli yli 1000 henkilöä. Yli 10 000 henkilöä työskenteli 6 %:ssa yrityksistä.



**Kuva 3.** Henkilöstömäärät vastanneissa yrityksissä.

## 2.4 Perustiedot vastaajista

Tässä kappaleessa on esitetty perustiedot vastaajien asemasta yrityksessä, vastaajien koulutustasosta ja vastaajien työkokemuksesta. Lopuksi on esitetty yhteenveto vastaajista edellisiin perustietoihin perustuen.

### 2.4.1 Vastaajien asema yrityksessä

Jokaisesta yrityksestä haettiin vastaajaksi parhaiten yrityksen hankintatoimen tuntevaa henkilöä. Yli puolet (57 %) vastaajista kuului keskijohtoon ja yli kolmannes (33 %) ylimpään johtoon. Vastaajista 8

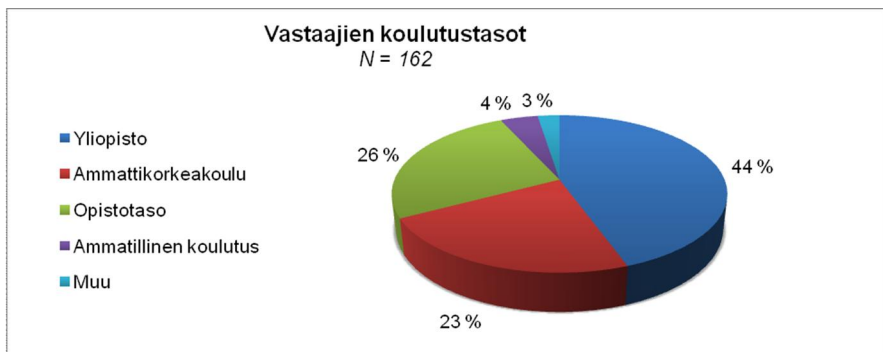
%:a työskenteli operatiivisissa tehtävissä ja 2 %:a oli määritellyt asemansa muuksi kuin yllä mainituiksi. Näin ollen lähes kaikki vastaajat työskentelevät erilaisissa yrityksen johtotehtävissä (kuva 4).



**Kuva 4.** Vastaajien asema yrityksissä.

#### 2.4.2 Vastaajien koulutustaso

Kuvasta 5 nähdään, että vastaajilla on yleisesti ottaen melko korkea koulutustaso. Vastaajista kaksi kolmasosaa on suorittanut korkeakoulututkinnon: 44 %:lla on yliopistokoulutus ja 22 %:lla ammattikorkeakoulu-tausta. Vastaajista 17 %:a oli naisia ja 83 %:a miehiä.



**Kuva 5.** Vastaajien koulutustasot.

### 2.4.3 Vastaajien työkokemus

Taulukkoon 1 on koottu vastaajien työkokemus. Vastaajien yleinen työkokemus oli 3-38 vuotta. Keskimäärin vastaajien työkokemus oli noin 22 vuotta. Hankintatoimeen liittyvä työkokemus oli vastaajilla 1-33 vuotta, keskimäärin noin 12 vuotta. Vastaajien yleinen työkokemus on huomattavasti pidempi kuin vastaajien hankintatoimeen liittyvä työkokemus. Tämä tukee ajatusta, että hankintatoimeen siirrytään usein muista työtehtävistä.

**Taulukko 1.** Vastaajien työkokemus.

Vastaajien työkokemus	N	Min.	Maks.	Keskiarvo	Hajonta
Yleinen työkokemus	164	3	38	21,8	7,89
Hankintatoimeen liittyvä työkokemus	163	1	33	12,2	7,21

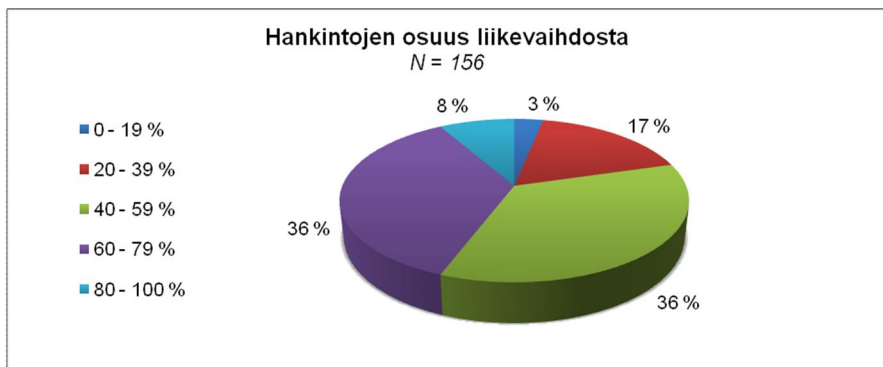
### 2.4.4 Yhteenveto vastaajista

Koska lähes kaikki vastaajat toimivat hankintatoimen johtotehtävissä, voidaan sanoa että vastaajiksi valikoitui joukko henkilöitä, jotka parhaiten tiesivät kyseisen yrityksen hankintatoimesta tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Yleisesti korkea koulutusaste vastaajien kesken osoittaa, että hankintatoimen tehtävät ovat melko vaativia ja niissä tarvitaan päätöksentekotaitoja ja analyyttisiä valmiuksia. Pitkä työkokemus sekä muissa tehtävissä että hankintatoimessa kertoo siitä, että vastaajilla voidaan sanoa olevan hyvä ymmärrys yrityksen toiminnasta kokonaisuutena ja hankintatoimen roolista yhtenä yrityksen keskeisistä toiminnoista.

### 3 HANKINTATOIMEN INFRASTRUKTUURI JA RESURSSIT

#### 3.1 Hankintojen osuus liikevaihdosta

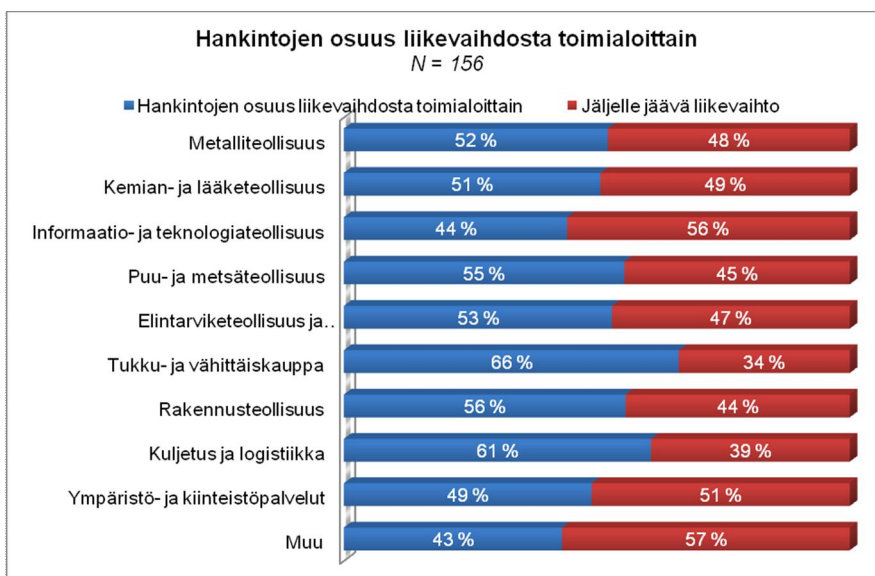
Kuvasta 6 näkyy, että lähes puolella vastanneista yrityksistä hankintojen osuus liikevaihdosta on yli 60 %. Kolmasosalla yrityksistä hankintojen osuus liikevaihdosta on 40 – 59 %:ia. Keskimäärin vastanneilla yrityksillä hankintojen osuus liikevaihdosta oli 53 %:a. Näin ollen keskimäärin vastaajien hankintojen kokonaisarvo oli n. 55,9 miljardia euroa, kun vastanneiden yhteenlaskettu liikevaihto oli n. 105,5 mrd. €vuonna 2010.



**Kuva 6.** Hankintojen osuus liikevaihdosta vastaajayrityksissä.

Kuvassa 7 esitetään keskimääräinen hankintojen osuus liikevaihdosta toimialoittain. Suuria eroja tässä ei ole, vaan kaikki toimialat ovat lähellä kaikkien vastanneiden keskiarvoa (53 prosenttia). Suurin osuus liikevaihdosta menee hankintoihin tukku- ja vähittäiskauppa -

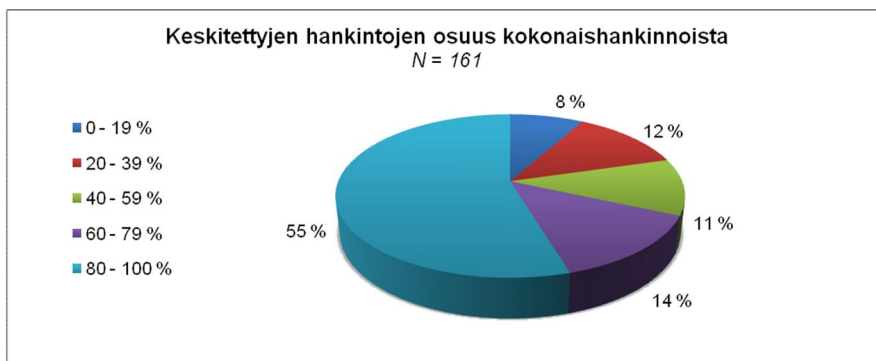
toimialalla (66 %) ja pienin osuus kategorian ”muut” -toimialalla (43 %) sekä informaatio- ja teknologiateollisuudella (44 %).



**Kuva 7.** Hankintojen osuus liikevaihdosta toimialoittain.

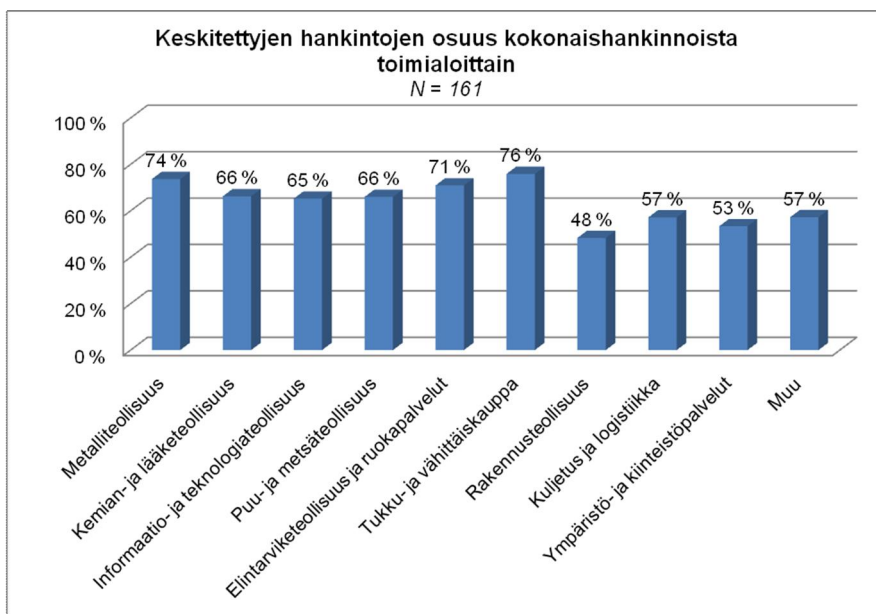
### 3.2 Keskitettyjen hankintojen osuus kokonaishankinnoista

Vastaajilta kysyttiin kuinka paljon hankinnoista tehdään keskitetysti hankintaosaston kautta. Kuvassa 8 näkyy vastaajien arviot keskitettyjen hankintojen osuudesta. Yli puolella (55 %) yrityksistä hankinnoista hoidetaan yli 80 % keskitetysti. Viidenneksellä yrityksistä keskitetysti hoidetaan alle 40 % hankinnoista keskitetysti. Keskimäärin vastaajat hoitavat 67 %:a hankinnoistaan keskitetysti.



**Kuva 8.** Keskitettyjen hankintojen osuus kokonaishankinnoista vastaajayrityksissä.

Keskitettyjen hankintojen osuus keskimäärin kokonaishankinnoista toimialoittain on esitetty alla olevassa kuvassa 9. Suurin hankintojen keskittämisen aste löytyy tukku- ja vähittäiskaupasta (76 %) sekä metalliteollisuudesta (74 %).

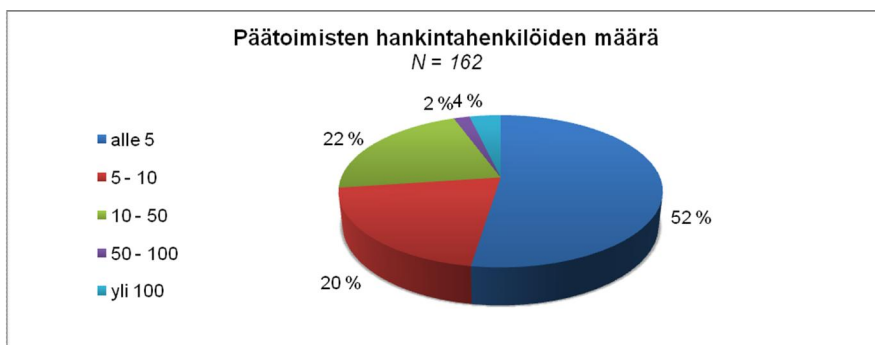


**Kuva 9.** Keskitettyjen hankintojen osuus kokonaishankinnoista toimialoittain.

Alhaisin keskitettyjen hankintojen osuus kokonaishankinnoista löytyy rakennusteollisuudesta, jossa hankinnoista hoidetaan keskitetysti 48 %:a. Toiseksi alhaisin keskitettyjen hankintojen osuus löytyy ympäristö- ja kiinteistöpalveluissa (53 %).

### 3.3 Päätoimisten hankinnan ammattilaisten määrä

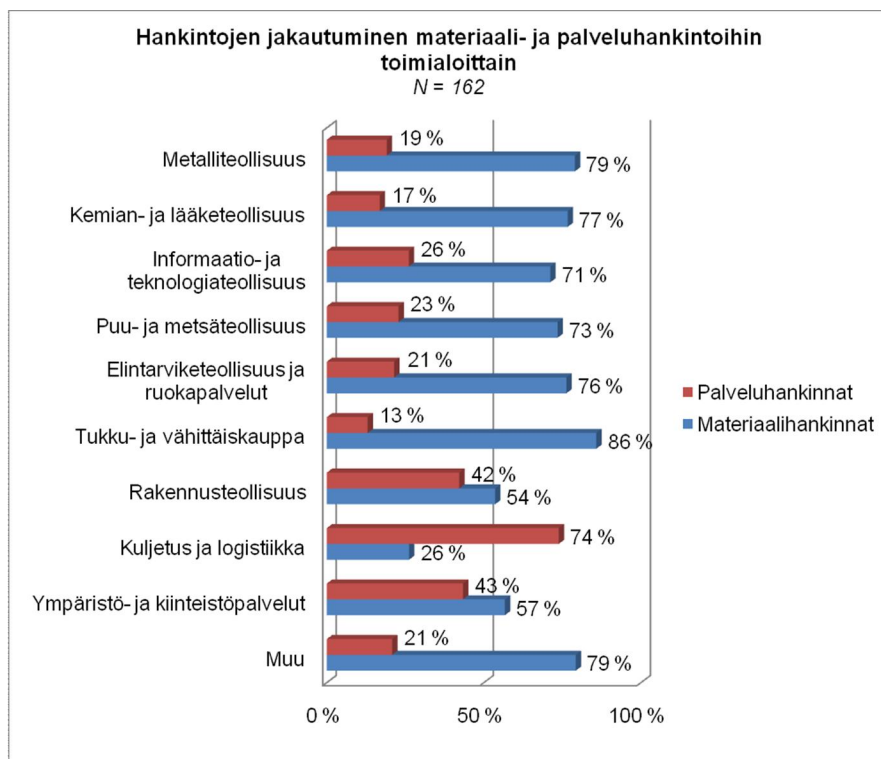
Päätoimisten hankinnan ammattilaisten määrä vastanneissa yrityksissä on keskimäärin 18 henkeä (keskihajonta 50,06). Päätoimisten hankintahenkilöiden suhteellinen määrä yrityksissä on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 10. Päätoimisten hankinnan ammattilaisten määrä on suurimmassa osassa (52 %) yrityksiä alle 5 tai 5 henkeä. Viidesosassa yrityksistä päätoimisten hankinnan ammattilaisten määrä on 10-50 henkilöä ja vain muutamissa yrityksissä yli 100 henkeä. Kaiken kaikkiaan vastanneissa yrityksissä työskenteli 2913 henkilöä päätoimisesti hankintatoimen tehtävissä.



**Kuva 10.** Päätoimisten hankintahenkilöiden määrä vastaajayrityksissä.

### 3.4 Hankintojen jakautuminen materiaaleihin ja palveluihin toimialoittain

Kuvassa 11 on esitetty materiaali- ja palveluhankintojen jakautuminen toimialoittain. Keskimäärin yritysten hankinnasta 68 %:a on materiaalihankintoja ja 30 %:a palveluhankintoja. Valmistavassa teollisuudessa materiaalihankintojen osuus on huomattavasti suurempi kuin palveluhankintojen osuus. Elintarviketeollisuudessa materiaalihankintojen osuus on noin kolme neljäsosaa kokonaishankinnoista.



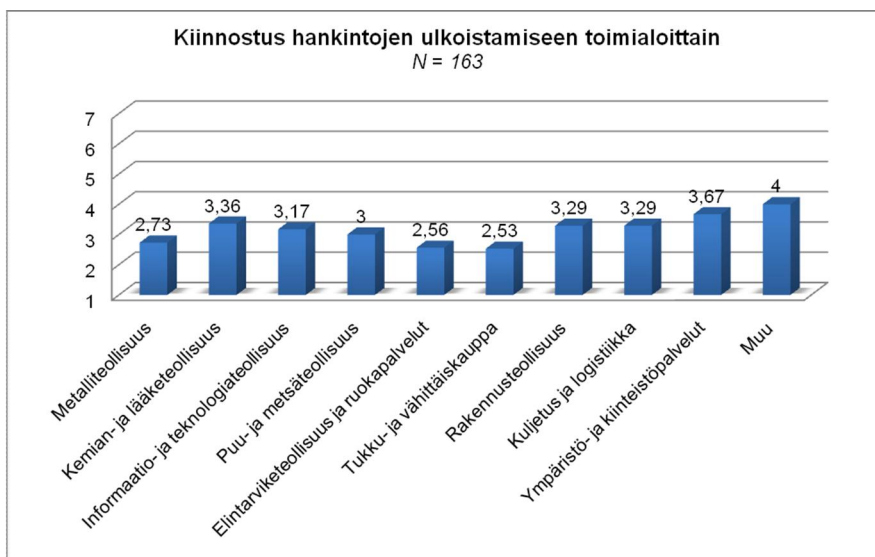
**Kuva 11.** Hankintojen jakautuminen materiaali- ja palveluhankintoihin toimialoittain.



Eniten materiaalihankintoja tekee tukku- ja vähittäiskauppa ja vähiten kuljetus ja logistiikka toimiala. Kuljetus- ja logistiikka on ainut toimiala, jossa palveluhankinnat (75 %) ylittävät materiaalihankinnat (34 %). Rakennusteollisuudessa sekä ympäristö- ja kiinteistöpalveluissa materiaali- ja palveluhankintojen osuudet ovat noin puolet kokonaishankinnoista.

### 3.5 Kiinnostus hankintaprosessien ulkoistamiseen

Yritysten kiinnostus hankintaprosessin ulkoistamiseen on esitetty toimialoittain kuvassa 12. Kokonaiskuva on, että millään toimialalla ei ole erittäin suurta tai erittäin pientä kiinnostusta ulkoistaa hankintaprosessia. Tuloksista on kuitenkin havaittavissa, että toisilla yrityksillä on keskimäärin enemmän kiinnostusta ulkoistamiseen.

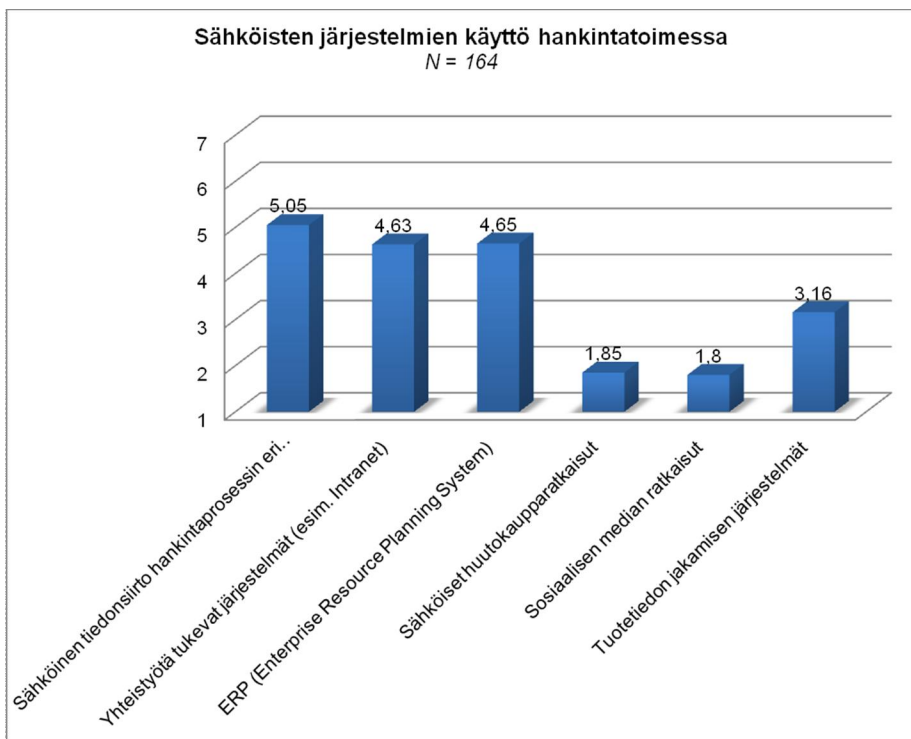


**Kuva 12.** Toimialoittain vastaajayritysten kiinnostus ulkoistaa hankintatoimensa.

Kuten kuvasta näkyy, hankintatoimen ulkoistaminen kiinnosti eniten ”muu” -kategoriassa olevia yrityksiä. Myös ympäristö- ja kiinteistöpalvelut sekä kemian- ja lääketieteellisyys olivat jonkin verran kiinnostuneita ulkoistamaan hankintatoimensa. Vähiten kiinnostusta hankintatoimen ulkoistamiseen ilmeni tukku- ja vähittäiskaupassa sekä elintarviketeollisuudessa ja ruokapalveluissa.

### 3.6 Sähköisten järjestelmien käyttö hankintatoimen tukena

Vastanneissa yrityksissä hyödynnettiin eniten sähköistä tiedonsiirtoa hankintaprosessin eri vaiheissa (5,05), kuten tilauksessa, laskutuksessa ja ennusteiden teossa (Kuva 13).



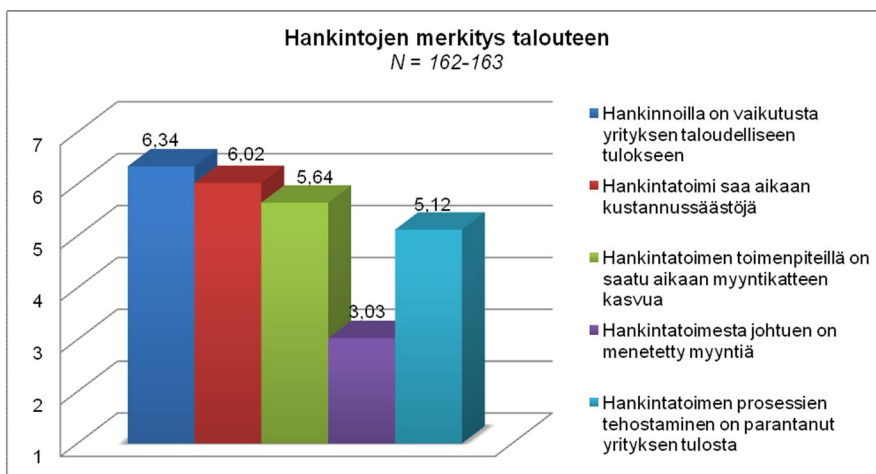
**Kuva 13.** Sähköisten järjestelmien käyttö hankintatoimessa.

Sähköisten huutokaupparatkaisuiden (1,85) ja sosiaalisen median käyttö (1,8) oli vielä vähäistä vastanneissa yrityksissä. Useat yritykset kuitenkin hyödynsivät yhteistyössä toimittajien kanssa mm. Intra- ja Extranettiä sekä ERP –järjestelmiä (kuva 13).

## 4 HANKINTASTRATEGIA

### 4.1 Hankintojen merkitys talouteen

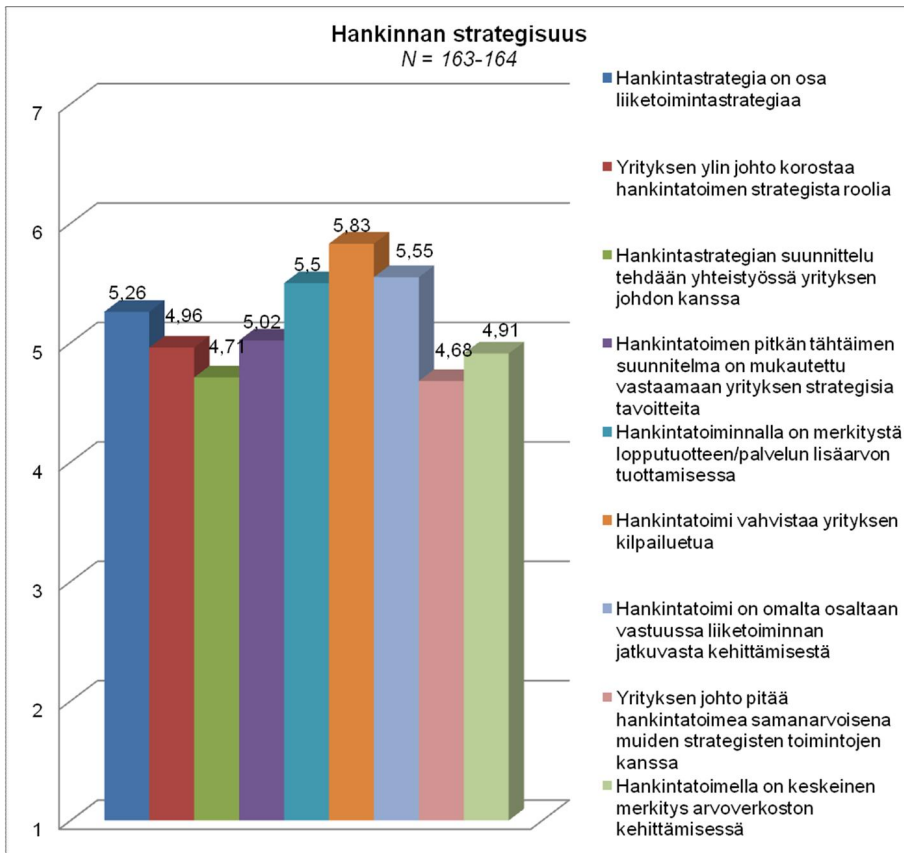
Vastaajien arviot hankintojen merkityksestä yrityksen talouteen on esitetty kuvassa 14. Vastaajien mukaan hankinnoilla on erittäin paljon vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen (6,34). Vastaajat ovat myös sitä mieltä, että hankintatoimi saa aikaan kustannussäästöjä (6,02) ja että sen toimenpiteet ovat kasvattaneet myyntikatetta (5,64). Vastanneissa yrityksissä on vähäisessä määrin menetetty myyntiä hankintatoimesta riippuvista syistä (3,03), kuten esimerkiksi puutetilanteiden takia. Myös hankintatoimen prosessien tehostaminen koettiin tärkeäksi yrityksen tulosta parantavaksi tekijäksi (5,12).



**Kuva 14.** Vastaajien arvio hankintojen merkityksestä yrityksen talouteen.

## 4.2 Hankinnan strategisuus

Hankintatoimen strategisuutta selvitettiin mm. hankintatoimen aseman, liiketoiminnan kehittämisen, arvonluonnin ja kilpailuedun näkökulmista (Kuva 15).



**Kuva 15.** Hankinnan strategisuus.

Vastaajat kokivat, että hankintatoimi vahvistaa yrityksen kilpailuetua (5,83). Hankintatoimi on myös vastaajien mukaan vastuussa omalta osaltaan liiketoiminnan jatkuvasta kehittämisestä (5,55) ja sillä on merkitystä lopputuotteen lisäarvon tuottamisessa (5,50). Vastaajat

kokivat, että hankintastrategian suunnittelua tehdään jonkin verran yhteistyössä yritysjohdon kanssa (4,71) ja että yritysjohto pitää jossain määrin hankintatoimea samanarvoisena muiden strategisten toimintojen kanssa (4,68).

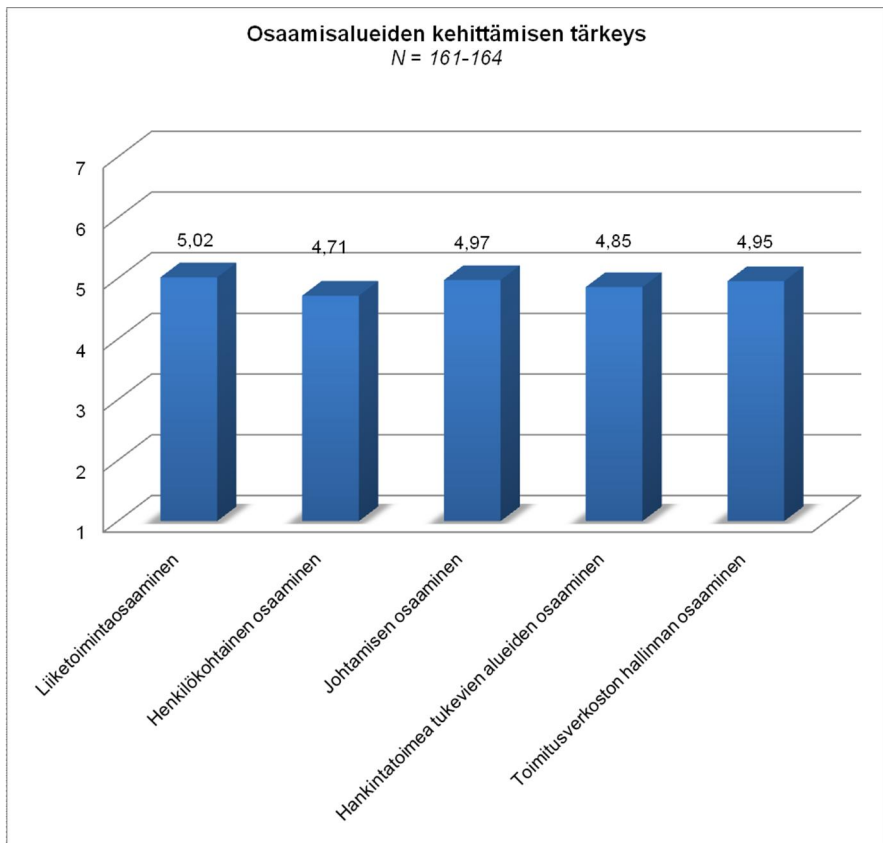
## **5 HANKINTAOSAAMINEN**

Hankintaosaaminen jaoteltiin tässä kyselyssä viiteen eri osa-alueeseen: liiketoimintaosaaminen, henkilökohtainen osaaminen, johtamisen osaaminen, hankintatoimea tukevien alueiden osaaminen ja toimitusverkoston hallinnan osaaminen. Jokainen näistä osa-alueista pitää sisällään yksittäisiä taitoja. Liiketoimintaosaaminen koostuu strategisesta ajattelusta, asiakasnäkökulmasta, erilaistumisesta, yleisestä liiketoimintaosaamisesta, myyntihenkisyydestä ja päätöksenteosta. Henkilökohtainen osaaminen pitää sisällään sopimustekniikan, neuvottelutaidon, poikkitoiminnallisen osaamisen, kulttuurien tuntemisen, globalisaation sekä etiikan ja vastuullisuuden. Johtamisen osaaminen koostuu useista eri asioiden ja tilanteiden johtamisesta. Tämän osa-alueen taitoja ovat projektijohtaminen, prosessijohtaminen, muutosjohtaminen ja toimitusten johtaminen sekä johtajuus ja johtaminen yleensä. Hankintatoimea tukevia taitoja ovat logistiikka, riskienhallinta, talousosaaminen, tekninen osaaminen, laadunhallinta ja sähköiset työkalut. Hankintojen kokonaiskustannusajattelu, hankintojen suorituskyvyn mittaaminen, toimittajasuhteet, arvoketju, hankintamarkkinatuntemus ja palveluiden hankinta kuuluvat toimitusverkoston hallinnan osaamiseen.

### **5.1 Osaamisalueiden kehittämisen tärkeys**

Kyselyssä vastaajat arvottivat kaikki edellä mainitut taidot yksitellen. Kuvassa 16 on esitetty näiden taitojen kehittämisen tärkeys

osaamisalueittain. Vastaajien mielestä kaikkia osaamisalueita olisi tärkeä kehittää. Tärkeimmäksi kehitysalueeksi muodostui liiketoimintaosaaminen (5,02), mutta myös johtamisen osaaminen (4,97) ja toimitusverkoston hallinnan osaaminen (4,95) koetaan tärkeiksi kehittämisaalueiksi. Yksittäisistä taidoista tärkeimmiksi nousivat strateginen ajattelu, hankintojen kokonaiskustannusajattelu, muutosjohtaminen, neuvottelutaito ja hankintojen suorituskyvyn mittaaminen.

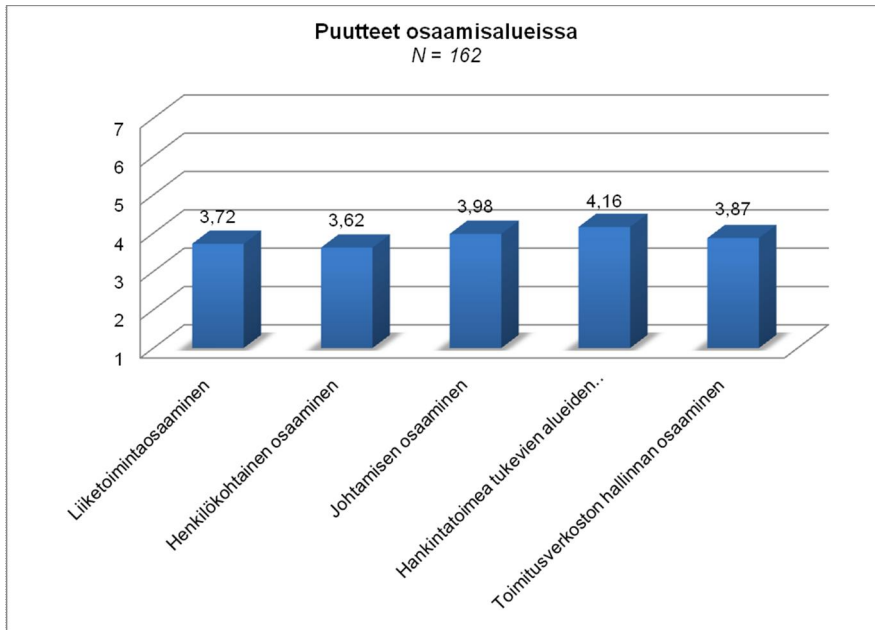


**Kuva 16.** Hankintatoimen osaamisalueiden kehittämisen tärkeys.



## 5.2 Puutteet osaamisalueissa

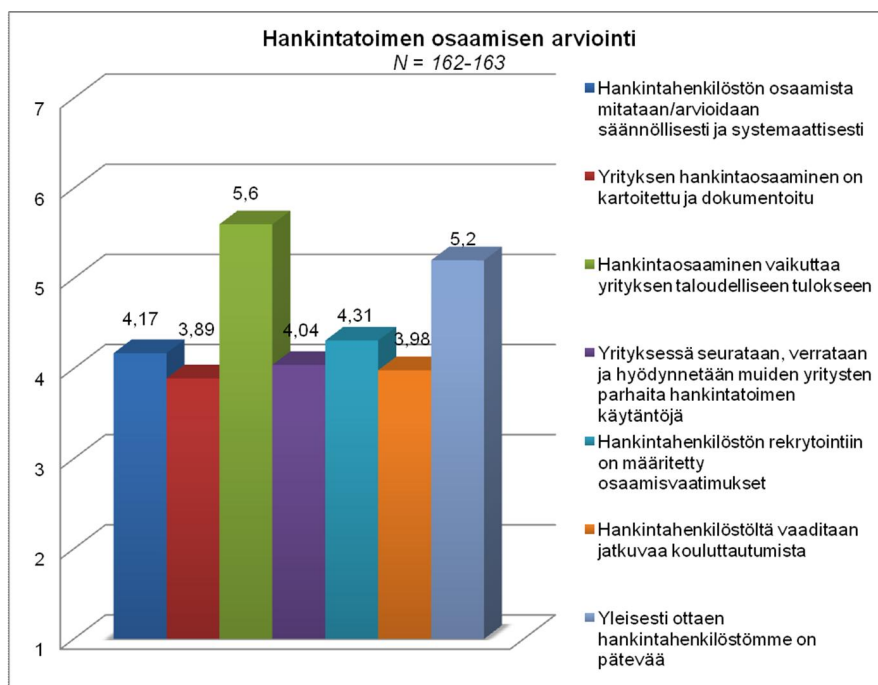
Suurimmat puutteet osaamisalueissa koettiin olevan hankintatoimea tukevien alueiden osaamisessa (4,16). Näiden osaamisten kehittämistä ei kuitenkaan koettu niin tärkeäksi kuin muutamien muiden osaamisalueiden. Henkilökohtaisen osaamisen koettiin olevan parhaimmalla tasolla tällä hetkellä. Sen vuoksi sen kehittämistäkään ei pidetty niin tärkeänä. Johtamisen osaamisesta löytyy toiseksi suurimmat puutteet (3,98). Näiden taitojen kehittämistä pidettiin myös tärkeänä (4,97). Eri osaamisalueiden välillä ei ole kuitenkaan havaittavissa kovin suuria eroja (Kuva 17). Yleisesti voidaankin sanoa, että hankintaosaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja osaamisen kehittämisen tarpeita on kaikissa hankintaosaamisen osa-alueissa.



**Kuva 17.** Puutteet hankintatoimen osaamisalueissa.

### 5.3 Hankintatoimen osaamisen arviointi

Hankintaosaamiseen liittyen vastaajat kokivat, että yleisesti ottaen heidän hankintahenkilöstönsä on pätevää (5,20) ja että hankintaosaaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen. Osaamisen mittaaminen (4,17) ja kartoittaminen (3,89) olivat kuitenkin melko alhaisella tasolla. Myös muut toimenpiteet osaamisen varmistamiseksi ja kehittämiseksi olivat melko alhaisella tasolla. Hankintatoimen osaamisen arviointi on esitetty kokonaisuudessaan alla olevassa kuvassa (Kuva 18).

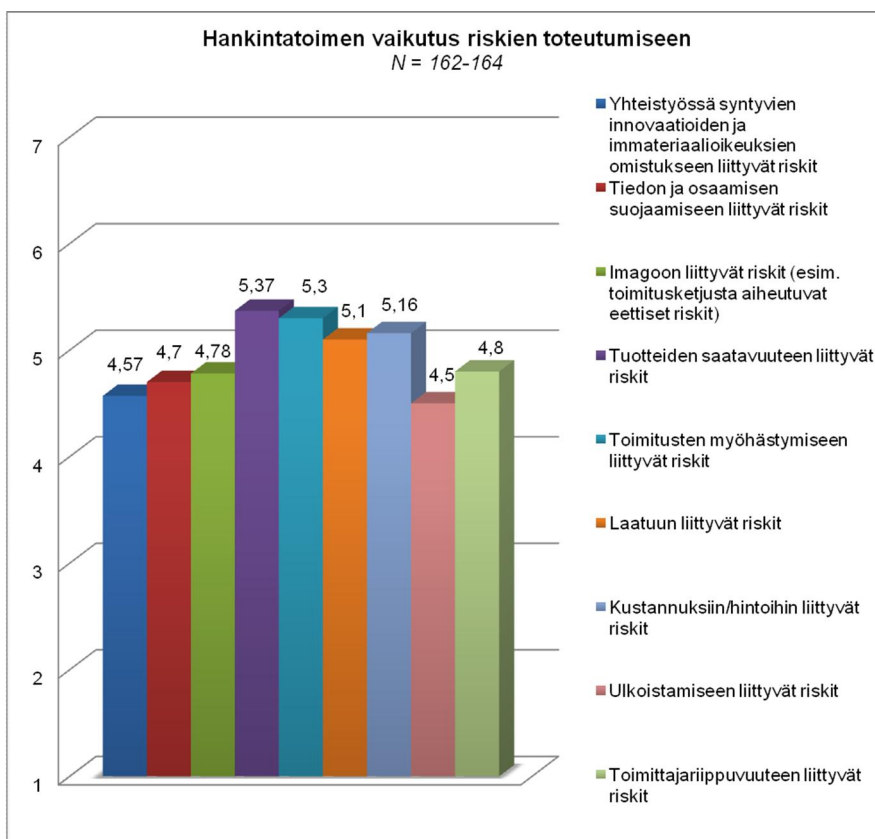


**Kuva 18.** Hankintatoimen osaamisen arviointi.

## 6 RISKIENHALLINTA

### 6.1 Hankintatoimen vaikutus riskien toteutumiseen

Seuraavaksi tutkittiin hankintatoimen vaikutusmahdollisuuksia riskienhallinnassa. Kuvaan 19 on koottu lopputulokset hankintatoimen vaikutuksista riskienhallinnassa.



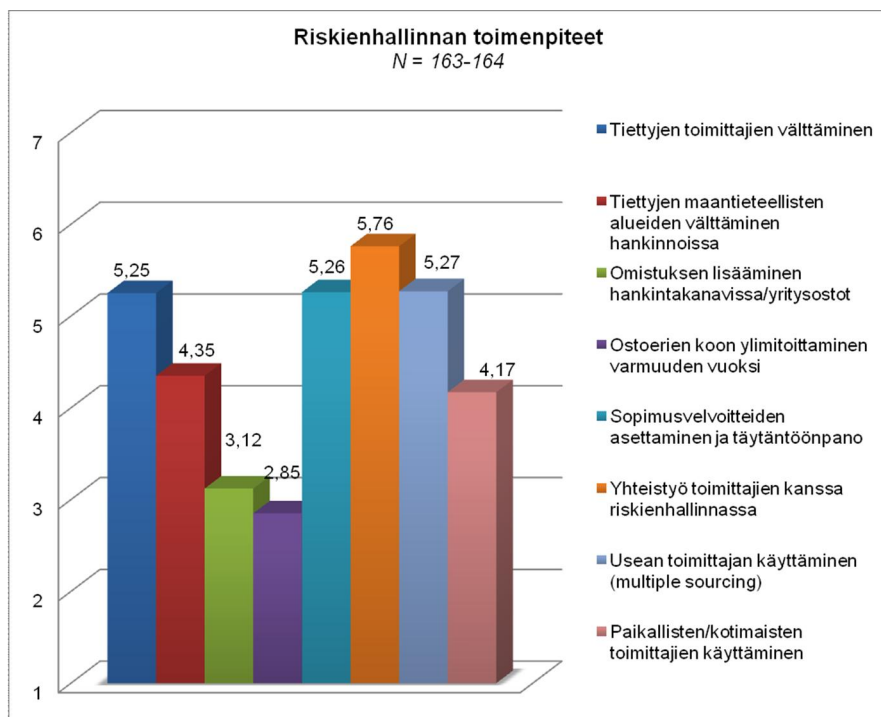
**Kuva 19.** Hankintatoimen vaikutus riskien toteutumiseen.

Vastaajien mielestä riskienhallinnan osalta hankintatoimi pystyy parhaiten estämään toimitusten myöhästymiseen (5,30) ja tuotteiden

saatavuuteen (5,37) liittyviä riskejä. Myös laatuun (5,10) ja kustannuksiin (5,16) liittyvissä riskeissä hankintatoimen vaikutus on suuri vastaajien mukaan. Vähiten hankintatoimi voi estää ulkoistamiseen (4,50) ja yhteistyössä syntyvien innovaatioiden omistukseen (4,57) liittyviä riskejä.

## 6.2 Toimenpiteet riskienhallinnassa

Edellistä tutkimuskohtaa täydentääksemme, tutkimme riskienhallinnan toimenpiteitä hankintatoimessa. Riskienhallinnan toimenpiteissä löydettiin suuria eroja, kuten kuvasta 20 on havaittavissa.



**Kuva 20.** Hankintatoimen riskienhallinnan toimenpiteet.

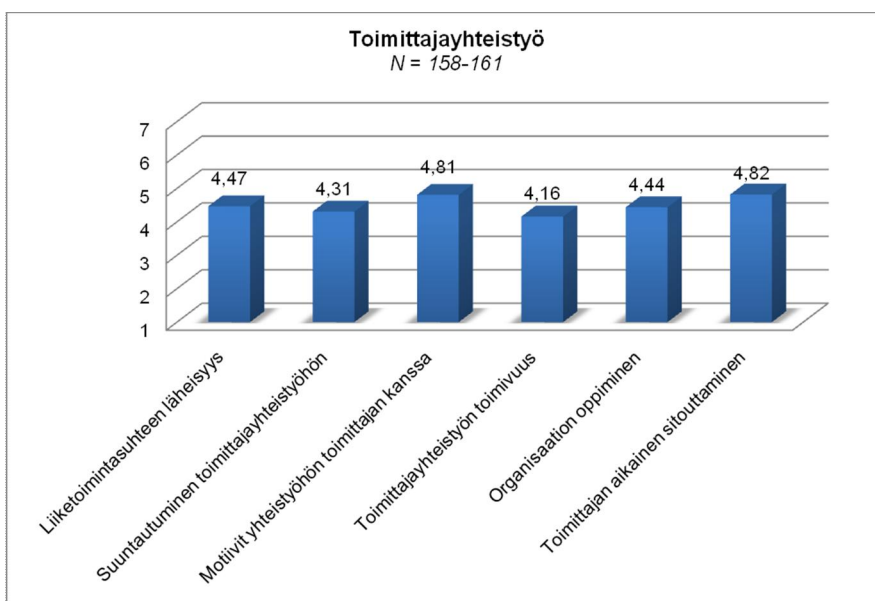
Tärkein toimenpide riskienhallinnassa vastaajien mukaan on yhteistyö toimittajien kanssa (5,76). Myös usean toimittajan käyttäminen (5,27), sopimusvelvoitteiden asettaminen ja täytäntöönpano (5,26) sekä tiettyjen toimittajien välttäminen (5,25) koettiin tärkeiksi riskienhallinnan toimenpiteiksi. Ostojen koon ylimitoittaminen (2,85) ja omistuksen lisääminen hankintakanavissa (3,12) koettiin vähiten tärkeiksi toimenpiteiksi riskienhallinnassa.

## **7 TOIMITTAJASUHTEET**

### **7.1 Toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö**

Yritykset keskittyvät eniten toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä toimittajan aikaiseen sitouttamiseen (4,82). Kumppanuuteen perustuvassa yhteistyösuhteessa (4,99) tämä onnistuu kaikkien parhaiten. Vastaajat kokivat myös, että toimittajat ovat halukkaita sitoutumaan tuotekehitystyöhön (4,82) ja että toimittajilla on riittävä osaaminen olla mukana jo tuotekehitysvaiheessa (4,74). Tärkeä osa toimittajayhteistyötä ovat motiivit tehdä yhteistyötä tietyn toimittajan kanssa (4,81). Näistä motiiveista tärkeimmiksi nousivat toimittajayhteistyön kautta saavutettava jatkuvuus (5,32) ja kustannussäästöt (4,90). Vastaajat kokivat, että heillä on jonkin verran läheisyyttä toimittajien kanssa (4,47). Tämä läheisyys muodostuu siitä, että henkilökemiat toimittajan henkilöstön kanssa toimivat erittäin hyvin (5,22) ja siitä että yritysten välillä on myös epämuodollista kanssakäymistä (4,66). Organisaatio oppimista (4,44) tapahtuu jonkin verran vastaajayritysten ja heidän toimittajien välillä. Vastaajat kokivat tärkeäksi keskustelun kysyntään liittyvistä tekijöistä (5,07) sekä yhteistyösuhteen aikana kertyneen osaamisen (4,92). Suuntautuminen toimittajayhteistyöhön pitää sisällään muun muassa toimittajayhteistyön mittaamista (4,44), mittauskriteerien sopimista toimittajien kanssa (3,92), yhteistä strategista suunnittelua (3,79) sekä liiketoimintaprosessien kehittämistä yhdessä toimittajan kanssa (3,93). Vastaajat kokivat, että heillä on jonkin verran suuntautumista toimittajayhteistyöhön (4,31). Eniten yritykset kiinnittivät huomiota

siihen, että toimittajasuhteilla on selvät konkreettiset tavoitteet (4,94). Toimittajayhteistyön toimivuuteen liittyvien väittämien ei koettu kuvaavan kovin hyvin vastaaja yritysten toimittajayhteistyötä (4,16). Yritykset kuitenkin pyrkivät aktiivisesti pienentämään kokonaiskustannuksia yhteistyössä toimittajien kanssa (5,00). Yhteistyön toimivuutta parantavat myös toimitukseen liittyvien asioiden sähköinen tiedonsiirto (4,89) sekä selkeä hinnoittelu ja kustannusten hallinta yhteistyösuhteessa (4,88). Kuva 21 esittää keskiarvot toimittajayhteistyön elementeistä.

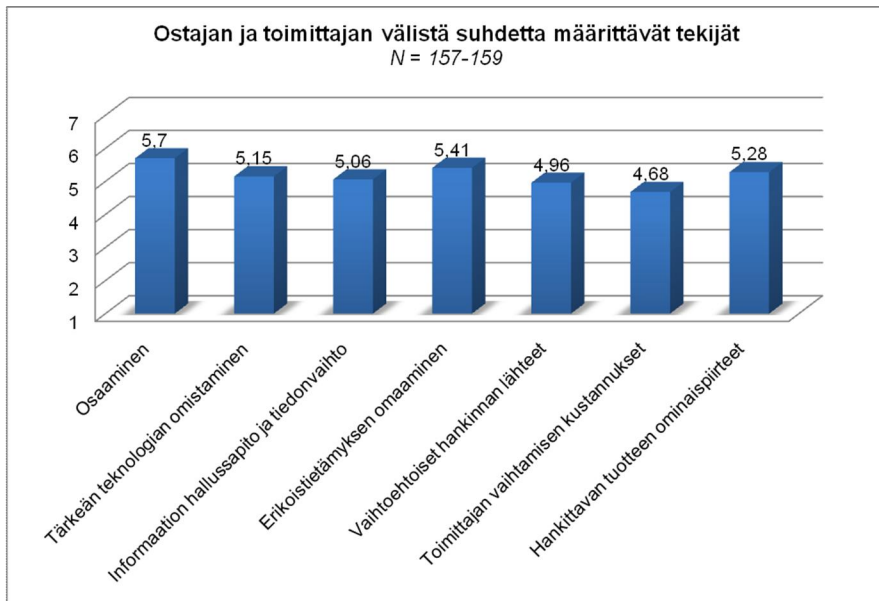


**Kuva 21.** Toimittajayhteistyö vastaajayrityksissä.

## 7.2 Ostajan ja toimittajan välistä suhdetta määrittävät tekijät

Osaaminen (5,70) ja erikoistietämyksen omaaminen (5,41) määrittävät eniten ostajan ja toimittajan välistä suhdetta (Kuva 22). Eli se osapuoli, joka omaa nämä, on vahvemmassa asemassa neuvottelutilanteissa.

Myös hankittavan tuotteen ominaispiirteet (5,28) ja tärkeän teknologian omistaminen (5,15) ovat tärkeitä ostajan ja toimittajan väliseen valta-asemaan liittyviä asioita.

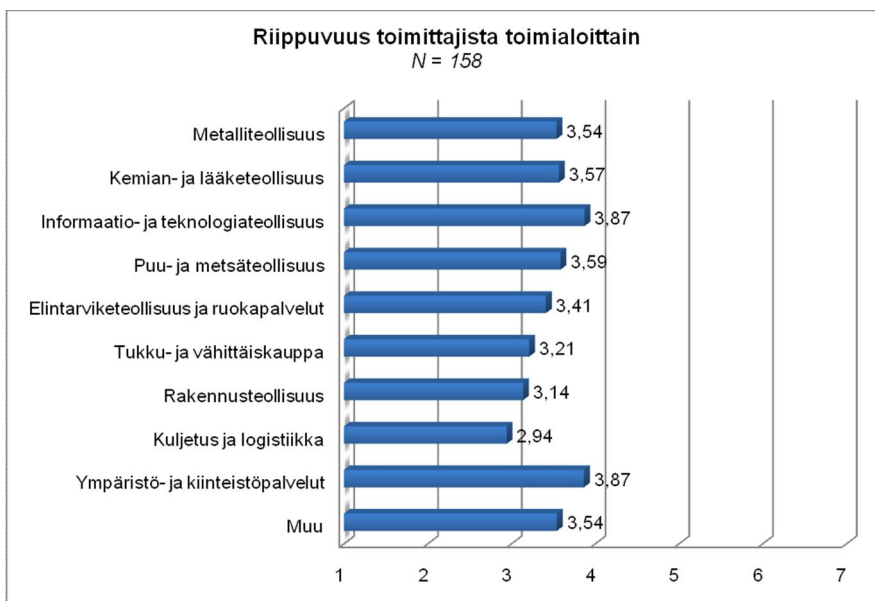


**Kuva 22.** Ostajan ja toimittajan suhdetta määrittävät tekijät.

### 7.3 Riippuvuus toimittajista

Ympäristö- ja kiinteistöpalveluissa (3,87) sekä informaatio- ja teknologiатеollisuudessa (3,87) yritykset ovat eniten riippuvaisia toimittajistaan. Kuitenkin näilläkin toimialoilla riippuvuus toimittajista arvioitiin melko vähäiseksi. Vähiten riippuvaisia toimittajista näyttäisi olevan kuljetus- ja logistiikkatoimiala sekä rakennusteollisuus. Riippuvuus toimittajista toimialoittain on esitetty kokonaisuudessaan alla olevassa kuvassa (kuva 23).

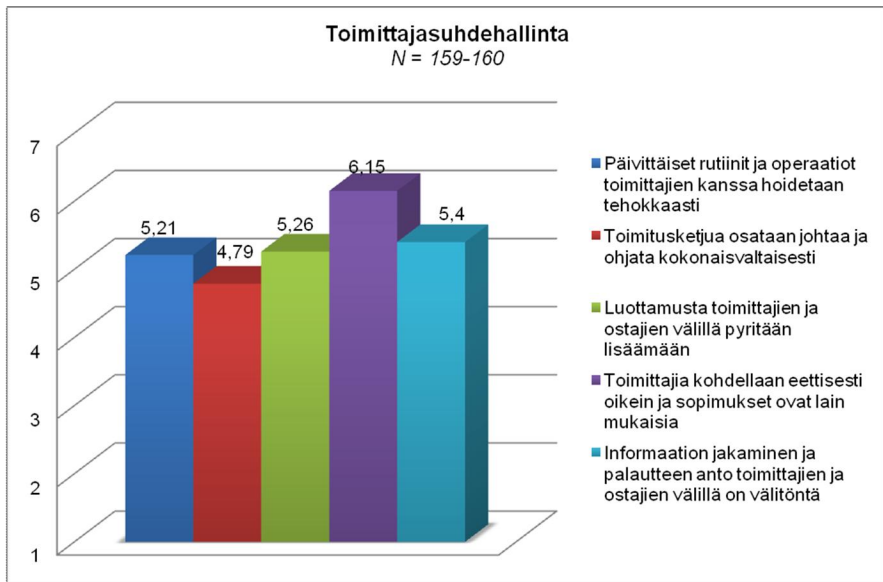




**Kuva 23.** Vastaajayritysten riippuvuus toimittajista toimialoittain.

## 7.4 Toimittajasuhdehallinta

Vastaajayritysten toimittajasuhdehallinta näyttää olevan hyvällä tasolla (katso kuva 24). Yritykset kokivat, että heidän toimittajiaan kohdellaan eettisesti oikein ja että sopimukset ovat lain mukaisia (6,15). Myös tiedonvaihto ja palautteen antaminen toimittajien ja ostajien välillä koettiin olevan välitöntä (5,40). Vastaajat kokivat myös, että yritys pyrkii lisäämään luottamusta toimittajien ja ostajien välillä (5,26) sekä että päivittäiset rutiinit hoidetaan tehokkaasti (5,21). Kokonaisvaltaisen toimitusketjun johtamisen ja ohjaamisen (4,79) koettiin olevan heikoimmalla tasolla toimittajasuhdehallinnassa.

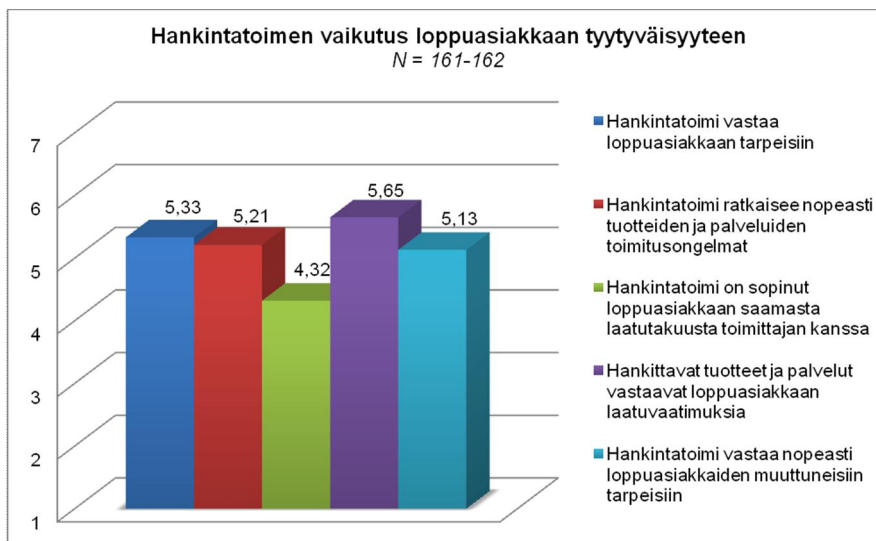


**Kuva 24.** Vastaajajrytysten toimittajasuhdehallinta.

## 8 HANKINTATOIMEN SUORITUSKYKY

### 8.1 Hankintatoimen vaikutus loppuasiakkaan tyytyväisyyteen

Vastaajien mielestä hankintatoimi lisää monella tavalla loppuasiakkaan tyytyväisyyttä. Kuvasta 25 voidaan nähdä, että parhaiten hankintatoimi voi lisätä loppuasiakkaan tyytyväisyyttä hankkimalla tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat loppuasiakkaan laatuvaatimuksia (5,65). Myös loppuasiakkaan jatkuviin (5,33) ja nopeasti muuttuviin (5,13) tarpeisiin vastaaminen nähdään hankintatoimen keinona lisätä loppuasiakkaan tyytyväisyyttä. Vaikka laatu koettiin tärkeäksi tekijäksi loppuasiakkaan tyytyväisyyden kannalta, ei toimittajan kanssa sovittua laatutakuuta loppuasiakkaalle (4,32) koettu kovin yleiseksi toimenpiteeksi.

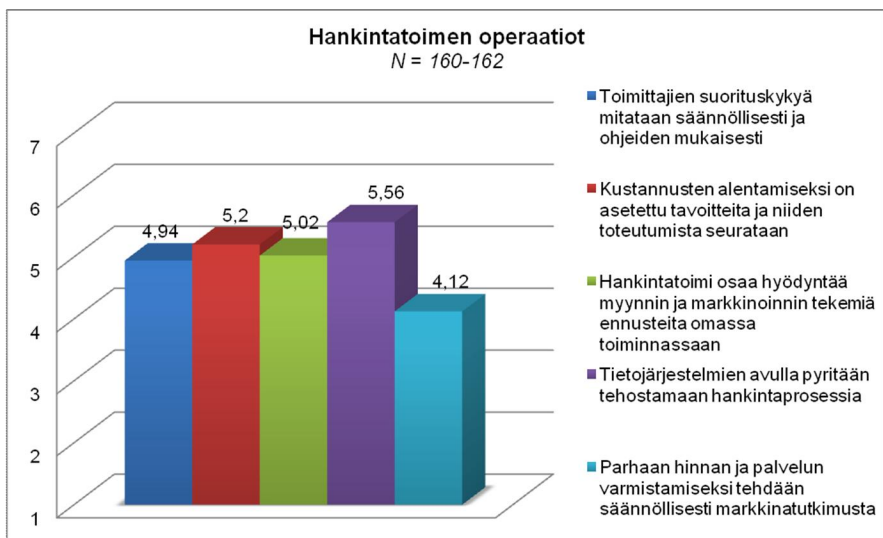


**Kuva 25.** Hankintatoimen vaikutus loppuasiakkaan tyytyväisyyteen.

## 9 HANKINTATOIMEN OPERAATIOT JA RUTIINIT

### 9.1 Hankintatoimen operaatiot

Tutkitut hankintatoimen operaatiot on esitetty kuvassa 26. Tietojärjestelmät (5,56) nousivat yleisimmin käytetyksi hankintatoimen operaatioksi, jolla pyritään tehostamaan hankintaprosessia. Vastaajaryitykset asettavat myös kustannusten alentamistavoitteita ja seuraavat näiden tavoitteiden toteutumista (5,20). Vastaajat kokivat myös, että hankintatoimi osaa hyödyntää myynnin ja markkinoinnin tekemiä ennusteita omassa toiminnassaan (5,02). Säännöllinen markkinatutkimus parhaan hinnan ja palvelun varmistamiseksi (4,12) koettiin vähiten toteutuneeksi hankinnan rutiiniksi.

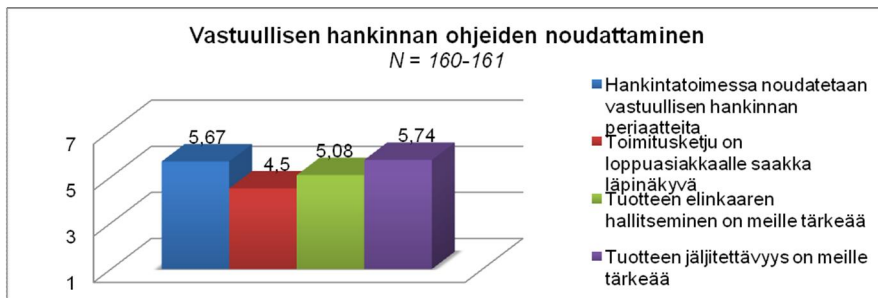


**Kuva 26.** Hankintatoimen operaatiot.

## 9.2 Hankintatoimen vastuullisuus

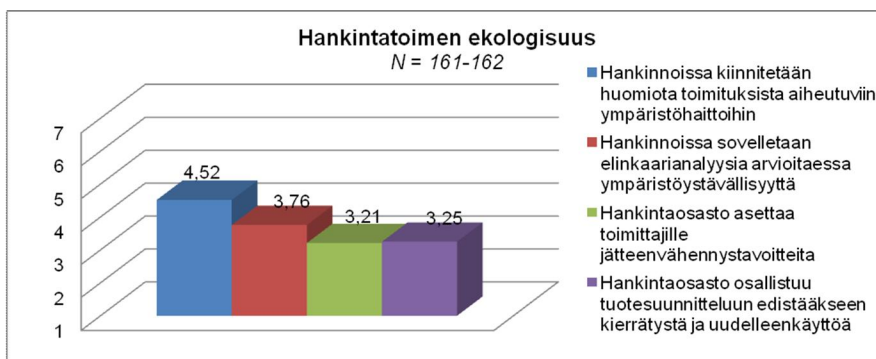
Hankintatoimen vastuullisuutta tutkittiin vastuullisen hankinnan ohjeiden noudattamisen, hankintatoimen ekologisuuden ja toimitusketjun eettisen ja ekologisen johtamisen avulla.

*Vastuullisen hankinnan ohjeiden noudattamisen* tulokset on esitetty kuvassa 27. Tuloksista voidaan todeta, että yritykset kokivat tärkeimmiksi tuotteen jäljitettävyyden (5,74) ja vastuullisen hankinnan periaatteiden noudattamisen hankinnoissa (5,67). Yritykset pyrkivät myös hallitsemaan tuotteidensa elinkaaria (5,08). Vastaajat olivat jonkin verran samaa mieltä siitä, että heidän toimitusketju on loppuasiakkaalle saakka läpinäkyvä (4,50).



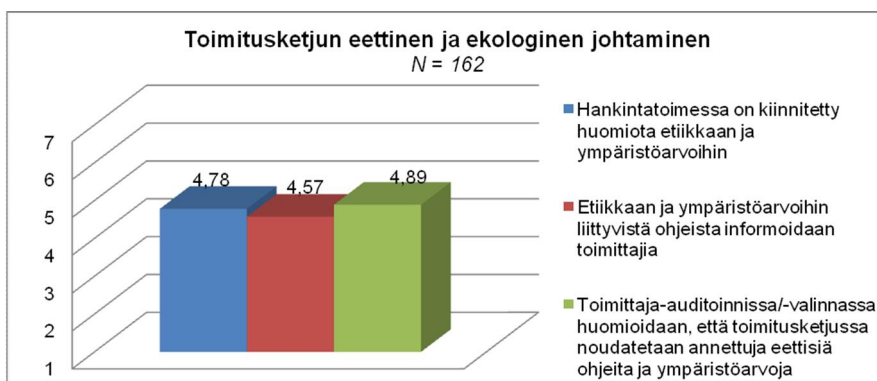
**Kuva 27.** Vastuullisen hankinnan ohjeiden noudattaminen.

*Hankintatoimen ekologisuus* -pyrkimykset (Kuva 28) painoutuivat selkeästi nähtäviin toimituksista aiheutuviin ympäristöhaittoihin (4,52). Toimittajille asetettavat jätteenvähennystavoitteet (3,21) ja hankintaosaston osallistuminen tuotesuunnitteluun kierrätyksen edistämiseksi (3,25) eivät toteutuneet merkittävinä keinoina parantaa hankintatoimen ekologisuutta.



**Kuva 28.** Hankintatoimen ekologisuus.

*Toimitusketjun eettiseen ja ekologiseen johtamiseen* (Kuva 29) liittyen tärkeimmäksi koettiin, että toimittaja-auditoinnissa ja toimittajavalinnassa kiinnitetään huomiota siihen, että toimitusketjussa noudatetaan annettuja eettisiä ohjeita ja ympäristöarvoja (4,89). Lähes yhtä paljon hankintatoimessa kiinnitetään huomiota etiikkaan ja ympäristöarvoihin (4,78) ja näihin liittyvistä ohjeista tiedotetaan myös toimittajille (4,57).



**Kuva 29.** Toimitusketjun eettinen ja ekologinen johtaminen.

## 10 YHTEENVETO

Tutkimus osoitti että hankintatoimen kansantaloudellinen merkitys on huomattava. Kuten taulukosta 2 näkyy, hankintojen arvo vuonna 2010 oli 55,9 miljardia euroa vastaajien arvioiman vuoden 2010 liikevaihdon mukaisesti. Laskettuna vuoden 2009 tilinpäätösten liikevaihdosta vastaava luku oli 60,7 miljardia euroa. Merkille pantavaa on, että yrityksissä on suuria eroja käsityksissä siinä mitä ovat hankintakustannukset. Useimmiten hankintakustannus on todellisuudessa suurempi kuin ostotilien summa tai hankintahinta. Kokonaiskustannus- ja elinkaarikustannusajattelu on vähitellen alettu huomioimaan hankintojen suunnittelussa ja hankintatoimen johtamisessa. Näyttää siltä että hankintatoimen voimakas vaikutus yrityksen talouteen on kasvattanut selvästi ymmärrystä hankintatoimen strategisesta merkityksestä.

**Taulukko 2.** Hankintojen kokonaisarvo

	N	Summa t€	Keskiarvo	Hajonta
Liikevaihto 2010 t€ (vastaajan arvio)	159	91 709 556	576 790	3 283 111
Hankintojen arvo	156	48 596 894	53 %	18 %
Hankintaosaston kautta tehdyt hankinnat	161	32 545 340	67 %	29 %
Materiaalihankinnat kaikista hankinnoista	162	35 485 452	73 %	22 %
Palveluhankinnat kaikista hankinnoista	161	12 086 047	25 %	21 %

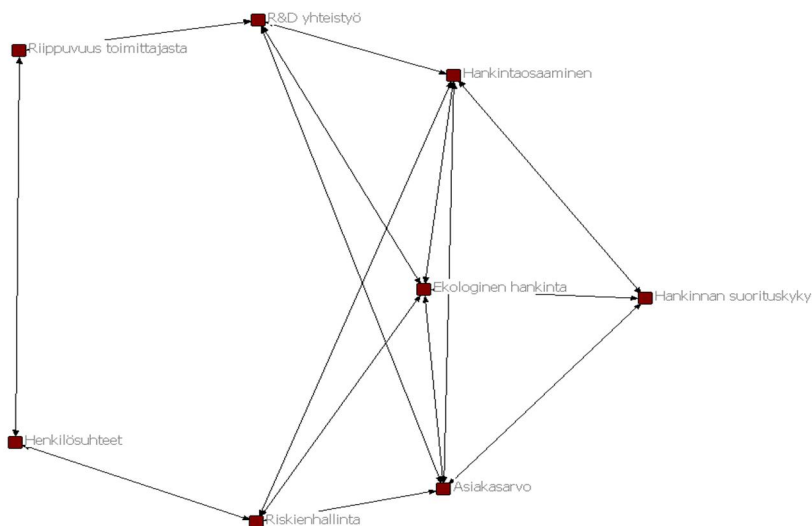
Vahva taloudellinen vaikutus on lisännyt myös toimenpiteitä hankintaosaamisen kasvattamiseksi. Yleisesti voidaan vastausten perusteella sanoa että Suomessa koetaan hankintaosaamisen olevan hyvällä tasolla. Toisaalta osaamista ei juurikaan kartoiteta tai mitata. Suurimmat tarpeet osaamisen kasvattamiseksi onkin tulevaisuuteen varautuminen ja olemassa olevien osaamisaukkojen löytäminen ja täyttäminen. Tämän tutkimuksen perusteella myös voidaan sanoa että yrityksissä nähdään selvästi osaamisen ja suorituskyvyn välinen yhteys.

Tulevaisuudessa vihreä hankinta ja vastuullisuus ovat selvästi nouseva trendi. Erilaiset ympäristön saastumiseen ja ihmisten terveyteen liittyvien vahinkojen uutisointi ja ihmisten tietoisuuden kasvu vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä näyttäisivät vaikuttavan myös hankintatoimeen. Vastaajien yrityksissä vastuullisuuden periaate, tuotteiden jäljitettävyys ja tuotteen elinkaaren hallitseminen oli tärkeää, mutta toisaalta toimitusketjun läpinäkyvyyden varmistaminen loppuasiakkaalle saakka ja ekologisuuden huomioiminen hankintojen osalta jo tuotekehitysvaiheessa ei vielä ollut samalla tasolla. Vastaajien mielestä hankintatoimi kuitenkin voi monin tavoin lisätä loppuasiakkaan tyytyväisyyttä ja tuottaa asiakasarvoa, missä ekologisuuden ja vastuullisuuden merkitys on huomattava.

Kuva 30 esittää kyselytutkimuksen eri osa-alueiden vastausten yhteenvedon verkostoanalyysin keinoin. Kuvasta nähdään miten yllämainitut keskeiset hankintatoimen tekijät: **osaaminen, asiakasarvon kasvattaminen ja vastuullisuus** näyttäisivät olevan



hankintatoimen suorituskynyn tekijöitä (korrelaatiot ovat merkitseviä 99 % todennäköisyydellä).



**Kuva 30.** Hankinnan osa-alueet ja niiden väliset yhteydet ( $p < 0.01$ ).

Kuvan esittämät yhteydet valittujen hankinnan osa-alueiden välillä muodostettiin laskemalla yhteen osa-alueista keskeiset muuttujat summamuuttujiksi ja niiden väliset korrelaatiot analysoitiin. Korrelaatioanalyysin avulla pyritään kuvaamaan kahden muuttujan välistä yhteisvaihtelua, jonka suuruus määräytyy tilastollisen merkitsevyyden kautta. Verkostoanalyysiin valittiin korrelaatioanalyysin perusteella mukaan ne yhteydet (linkit), joiden havaittiin olevan erittäin merkitseviä ( $p < 0.01$ ). Muuttujien välinen yhteisvaihtelu voi indikoida syy-seuraussuhteiden (kausaalisuhteiden) olemassaolosta muuttujien välillä. Näiden kausaalisuhteiden tarkempi tutkiminen on kuitenkin rajattu tämän raportin ulkopuolelle. Sen sijaan eri hankinnan osa-alueiden välisten yhteyksien tunnistaminen

auttaa hahmottamaan asioiden välisiä riippuvuuksia ja yhteyksiä kokonaisvaltaisesti.

Kuvan 30 verkostanalyysistä nähdään että *hankintaosaaminen*, *asiakasarvo* ja *ekologinen hankinta* korreloivat voimakkaasti hankinnan suorituskyvyn kanssa. Nämä kolme elementtiä puolestaan korreloivat voimakkaasti hankintojen *riskienhallinnan* ja *R&D yhteistyön* (tuotekehitysyhteistyö) kanssa. Muista elementeistä, läheiset *henkilösuhteet* toimittajien kanssa korreloivat *riskienhallinnan* ja *toimittajariippuvuuden* kanssa. *Toimittajariippuvuus* korreloi puolestaan voimakkaasti *R&D yhteistyön* kanssa.

Johtopäätöksenä valittujen hankintoimen elementtien välisistä yhteyksistä voidaan todeta, että ekologisen hankinnan vahva asema kuvaa hyvin ajan henkeä, jossa hankintatoimeen voimakkaasti panostavat yritykset pyrkivät kehittämään hankinnan ekologisuutta. Tämä voi johtua esimerkiksi kasvavista asiakasvaatimuksista ekologisen ja vastuulliseen toimintaan ja näihin asioihin liittyvästä riskienhallinnasta. Toisaalta ekologinen hankinta vaatii vahvaa panostusta hankintaosaamiseen ja tuotekehitysvaiheen yhteistöhön toimittajien kanssa. Vaikka perinteiset yhteistyön liittyvät elementit *henkilösuhteet* toimittajien kanssa ja *riippuvuus toimittajista* näyttäisivät olevan muita elementtejä kauempana *hankinnan suorituskykyä*, on niiden rooli varmasti edelleen merkityksellinen hankintatoimessa. Näitä yhteistyön elementtejä on sovellettu menestyksekkäästi jo pidempään hankintatoimessa, jolloin on luonnollista että tässä tutkimuksessa esiin tuodut uudet suorituskyvyn ajurit näkyvät vahvempina tuloksissa myös tulevaisuudessa.



## Liite I: List of TBRC Research Reports

- RR1: A State-of-the-Practice Survey on Requirements Engineering in Small- and Medium Sized Enterprises. Nikula, Uolevi; Kälviäinen, Heikki; Sajaniemi, Jorma, 2000
- RR2: Imatran seudun IT-alan yritysten verkostoitumisen resurssi- ja ydinosaamis pohjainen tarkastelu. Ahola, Jyrki; Blomqvist, Kirsimarja; Tuimala, Aija; Salmi, Pekka, 2000
- RR3: Tietoliikennetoimialan PK-lisäarvopalvelutuottajat Suomessa – Tutkimusraportti. Puumalainen, Kaisu; Varis, Jari; Saarenketo, Sami; Niiranen, Jukka; Blomqvist, Kirsimarja; Kuivalainen, Olli; Kyläheiko, Kalevi; Porras, Jari; Virolainen, Veli-Matti; Äijö, Toivo; Savolainen, Petri, 2000
- RR4: Elicitation of Customer Requirements with Group Methods in Software Engineering. Reinikainen, Lea, 2001
- RR5: Requirements Elicitation Using a Combination of Prototypes and Scenarios. Mannio, Markus; Nikula, Uolevi, 2001
- RR6: Case Study from the Finnish ICT Industry: Communication Aspects and the Use of Communication Tools. Huhtinen, Heli; Ojala, Tiina, 2001
- RR7: Teknologiaohjelma DENSITY – Hajautetun energiantuotannon tulevaisuusskenaariot ja vaikutukset liiketoimintamalleihin. Bergman, Jukka-Pekka; Lankila, Mika; Kässi, Tuomo, 2005.
- RR8: Ikäihmisten hoito- ja hoivapalveluiden kehittämiskohteiden tunnistaminen ja priorisointi Imatralla. Kaljunen, Leena; Sintonen, Sanna; Tuukkanen, Virpi; Laaksonen, Petteri; 2005
- RR9: Teknologiaohjelma DENSITY – Hajautetun energiantuotannon tulevaisuusskenaariot ja vaikutukset liiketoimintamalleihin. Bergman, Jukka-Pekka; Karhumäki, Tero; Keikko, Tommi; Komulainen, Risto; Kässi, Tuomo; Lankila, Mika; Lehtinen, Hannu; Partanen, Jarmo; Poikonen, Pasi; Rinne, Petja; Valkealahti, Seppo; Ventä, Olli; Wahlström, Björn; 2006
- RR10: Internet, brändit ja aikakauslehdet. Ellonen, Hanna-Kaisa; Kuivalainen, Olli; Tarkiainen, Anssi, 2008
- RR11: Printed Functionality in the Intersection of Forest and ICT Industries. Karvonen; Matti; Kytölä, Olli; Soininen, Liisa; Kässi, Tuomo; Koivuniemi, Jouni, 2008

- RR12: Biomass in the Intersection of Forest and Energy Industries – Challenges and Possibilities of Biomass Utilization. Hellsten, Kirsi; Kässi, Tuomo; Pätäri, Satu; Soininen, Liisa, 2008
- RR13: Digitizing Business Processes in the Intersection of Energy, Forest and ICT Industries. Mustonen, Tomi; Karvonen, Matti; Soininen, Liisa; Hellsten, Kirsi; Kässi, Tuomo, 2008
- RR14: Control Systems in the Intersection of Energy and ICT Industries. Hellsten, Kirsi; Kässi, Tuomo; Mustonen, Tomi; Pätäri, Satu; Soininen, Liisa, 2008
- RR15: TALIKKO - creation of new business in the intersection of industries. Karvonen, Matti; Koivuniemi, Jouni; Kokkonen, Kirsi; Kytölä, Olli; Kässi, Tuomo; Pätäri, Satu, 2008
- RR16: Aineettoman omaisuuden luomisen ja hallinnan merkitys yrityksen menestyksessä. Hurmelinna-Laukkanen, Pia, 2008
- RR17: Towards internally and externally open front end of innovation: a case study from pulp and paper industry. Koivuniemi, Jouni; Karvonen, Matti, 2008
- RR18: Hyvinvointikaupunki – Uuden teknologian mahdollisuudet hoitotoimen toimintaprosessien tehostamisessa. Immonen, Mika; Sintonen, Sanna; Kaljunen, Leena; Laaksonen, Petteri 2008
- RR19: Change of Electricity Distribution Industry: Drivers and Opening Business Opportunities. Immonen, Mika; Tahvanainen, Kaisa; Viljainen, Satu; Vilko, Jyri; Laaksonen, Petteri; Partanen, Jarmo. 2009.
- RR20: Market Opportunities for Paper Industry in Radio Frequency Identification. Lehtovaara, Matti; Karvonen, Matti; Suojapelto, Kimmo; Kässi, Tuomo. 2009.
- RR21: Theoretical Background for Market Emergence Framework – Case: Electricity Distribution Industry. Mika Immonen, Petteri Laaksonen, Jyri Vilko, Kaisa Tahvanainen, Satu Viljainen and Jarmo Partanen. 2009.
- RR22: Verkottuneen innovaatiotoiminnan menestystekijät 2008-2009 - Raportti tutkimustuloksista. Blomqvist, K., Henttonen, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Jauhiainen, T., Kianto, A., Panfilii, V., Ritala, P., Saarenketo, S., Sainio, L-S. & Salojärvi, H. 2009.

- RR23: Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa-lapioidaanko vanhaa vai luodaanko uutta? Virta, Maarit. 2011.
- RR24: Sähkön ja lämmön yhteistuotanto biopolttoaineilla, alueellinen selvitys – Tutkimusraportti. Ali-Löytty, Matti; Heikkilä, Jeremias; Härmälä, Waltteri; Kaikko, Juha; Kokkonen, Kirsi; Kuisma, Toni; Kässi, Tuomo; Lehtovaara, Matti; Rousku, Petri; Vasama, Joni ja Viitikko, Olli. 2011.
- RR25: Smart homes as service platforms: Research report of ÄLYKOP sub-project “Competitive advantage from customer value”, Pynnönen, Mikko; Immonen, Mika and Kässi, Tuomo. 2011.

## Liite II: List of TBRC Working Papers

- WP1: International Strategies of Telecommunications Operations. Äijö, Toivo, 1999
- WP2: Analyzing Core Competence and Value Add of Small Software Firms in Telecommunications. Torkkeli, Marko; Virolainen, Veli-Matti; Niiranen, Jukka; Tuominen, Markku, 1999
- WP3: Asymmetric Partnerships – Different Characteristics and Motivation of Small and Large Technology Firms. Blomqvist, Kirsimarja, 1999
- WP4: Networking as a Local Development Strategy: Leadership in Network Organizations. Ahola, Jyrki; Tuimala, Aija, 2000
- WP5: Application Visions and Business Opportunities of Bluetooth – A Wireless Technology for Local Data Transfer. Sainio, Liisa-Maija; Niiranen, Jukka; Sikiö, Taina, 2000
- WP6: The Possibilities of IP Networks in Strategic Partnership Development. Puska, Tiina, 2000
- WP7: Industrial Districts and Regional Development: Towards a Knowledge-Based View. Blomqvist, Kirsimarja; Ahola, Jyrki; Kyläheiko, Kalevi; Salmi, Pekka, 2001
- WP8: Immateriaalioikeuden lähtökohtia. Hurmelinna, Pia, 2001
- WP9: Sähköisen liiketoiminnan liiketoimintamallien patentointi Euroopassa. Karkulahti, Miikka, 2001
- WP10: Required and Optional Viewpoints: What is Included in Software Architecture? Smolander, Kari; Hoikka, Kimmo; Isokallio, Jari; Kataikko, Mika; Mäkelä, Teemu; Kälviäinen, Heikki, 2001
- WP11: Applying Real Option Theory to the Evaluation and Selection of R&D Projects. Hellsten, Ismo, 2001
- WP12: Business Models – Conceptual Analysis. Äijö, Toivo; Saarinen, Kirsi, 2001
- WP13: Laajakaistaiset verkkopalvelut ja yhteydet Imatralle? Mattila, Heikki; Helen, Mikko; Porras, Jari, 2002
- WP14: Alliance Partner Selection – A Literature Review. Varis, Jari; Conn, Steffen, 2002
- WP15: Dynamic Capabilities and Real Options. Jantunen, Ari, 2002

- WP16: Categorizing the Measures and Evaluation Methods of R&D Performance - A State-of-the-art Review on R&D Performance Analysis. Ojanen, Ville, 2003
- WP17: Will be published later
- WP18: E-demokratian ja elämysten arkea. Caven, Outi; Ellonen, Hanna-Kaisa; Heikkinen, Kari; Kosonen, Miia, 2003
- WP19: Magazine Publishers and Their Online Strategies. Ellonen, Hanna-Kaisa; Kuivalainen, Olli, 2005
- WP20: Terveysthuollon puhelinpalvelut Etelä-Karjalassa. Tynkkynen, Päivi, 2005
- WP21: Älykkäät lääkkeenjkoratkaisut: Liiketoimintakonseptien nykytila. Antti Heiskanen, Mika Immonen ja Mikko Pynnönen 2009
- WP22: Segmentointimalli vanhusten ennakoivien kotikäyntien pohjalta. Vanhala, Antti; Sintonen, Sanna; Immonen, Mika; Kytölä, Olli; Pynnönen, Mikko. 2010.
- WP23: Älykkään lääkkeenjajokonseptin pilotointi Lappeenrannan kaupunginvanhustenhoidossa. Immonen, Mika; Pynnönen, Mikko; Kytölä, Olli. 2011.



ISBN 978-952-265-131-0

ISBN 978-952-265-132-7 (PDF)

ISSN 1795-6102

Lappeenranta 2011



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta University of Technology