



**HANKINTAMALLIN MERKITYS MONIKANSALLISEN ORGANISAATION
MENESTYKSELLE JA TEHOKKUUELLE**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2025

Severi Joukainen

Tarkastaja: Nuorempi tutkija, Aleksi Harju

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Severi Joukainen

Hankintamallin merkitys monikansallisen organisaation menestykselle ja tehokkuudelle

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2025

33 sivua, 3 kuvaa ja 1 liite

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Aleksi Harju

Avainsanat: Hankintamallit, keskitetty hankinta, hajautettu hankinta

Tutkielmassa tarkastellaan hankintamallien merkitystä monikansallisen case-organisaation menestykselle ja toiminnan tehokkuudelle. Hankintamallin valinta on yksi keskeisistä strategisista päätöksistä, joka vaikuttaa niin kustannustehokkuuteen, toimitusvarmuuteen kuin organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Oikein valittu hankintamalli voi tukea organisaation kilpailukykyä, kun taas huonosti yhteensopiva malli voi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, viivästyksiä tai hallinnollista kuormitusta. Tässä tutkielmassa pyritään tunnistamaan ne tekijät, jotka ohjaavat hankintamallin valintaa ja vaikuttavat sen toimivuuteen käytännössä.

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaation toimipisteiden toiminnan ollessa melko pientä, hyvin hajautettu hankinta koetaan toimivimmaksi malliksi sen joustavuuden ja nopeuden ansiosta. Haasteena tässä on kuitenkin se, että kustannustehokkuus organisaatiossa kärsii, kun volyymeitä ei keskitetä ja yksittäiset hankintaerät pysyvät suhteellisen pieninä. Tulokset kuitenkin osoittavat, että organisaation luonne ja missio ohjaavat myös hajautetumpaan hankintaan, sillä maksimaalisten voittojen sijaan organisaation tavoitteena on lisätä asiakkaidensa hyvinvointia vastaamalla alueellisiin tarpeisiin mahdollisimman hyvin.

Kehitysehdotuksena tutkimus esittää nykyistä hieman tarkemmin organisoitua hajakeskitettyä hybridimallia, jossa toimipisteiden volyymituotteiden hankinta muuttuisi keskitetyimmäksi paikallismarkkinoiden tuntemuksen säilyessä ennallaan. Tällöin organisaatio voisi saada kustannussäästöjä hankinnoissaan, mutta pystyisi laadukkaasti edelleen toteuttamaan missiotaan. Tutkimus nostaa esiin tärkeitä seikkoja, jotka on otettava huomioon organisaatioiden hankintastrategioita kehitettäessä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT
LUT Business School
Business Administration

Severi Joukainen

The strategic role of the procurement model in enhancing the success and operational efficiency of multinational organizations

Bachelor's thesis

2025

33 pages, 3 figures, and 1 appendix

Examiner: Junior researcher Aleksi Harju

Keywords: Procurement models, centralized procurement, decentralized procurement

This thesis examines the significance of procurement models for the success and operational efficiency of a multinational case organization. The choice of a procurement model is one of the key strategic decisions, influencing cost-efficiency, delivery reliability, and internal collaboration within the organization. A well-chosen procurement model can support the organization's competitiveness, whereas a poorly fitting model may result in additional costs, delays, or administrative burden. The aim of this thesis is to identify the factors that guide the selection of a procurement model and influence its practical effectiveness.

The research findings indicate that when the operations of the organization's units are relatively small in scale, a highly decentralized procurement model is perceived as the most functional due to its flexibility and speed. However, a major challenge with this model is the loss of cost-efficiency, as purchasing volumes are not consolidated and individual procurement batches remain relatively small. The results also show that the nature and mission of the organization steer it toward a more decentralized model, as the goal is not to maximize profit but to enhance customer well-being by responding effectively to regional needs.

As a development proposal, the study suggests a more structured version of a hybrid model with semi-centralized procurement, where the acquisition of high-volume products would be more centralized, while maintaining local market expertise. In this way, the organization could achieve cost savings while still fulfilling its mission effectively. The study highlights important factors that should be taken into account when developing procurement strategies within organizations.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	3
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	4
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	5
2 Kirjallisuuskatsaus	7
2.1 Keskitetty ja hajautettu hankinta.....	7
2.1.1 Keskitetyn hankinnan hyödyt ja haitat.....	7
2.1.2 Hajautetun hankinnan hyödyt ja haitat	9
2.1.3 Hybridimalli.....	12
2.1.4 Hankinnan tehtävien jaottelu	13
2.2 Hankintamallien teoreettinen tausta.....	14
2.2.1 Transaktiokustannusteoria	14
2.2.2 Päätöksenteko ja muutosjohtaminen.....	16
3 Metodologia	18
3.1 Tutkimusmalli	18
3.2 Aineistonkeruu	18
3.3 Case-organisaatio	20
4 Tutkimustulokset.....	21
4.1 Organisaation hankintamallit tällä hetkellä	21
4.2 Organisaation hankintamalleihin vaikuttavat tulevaisuuden näkymät	24
4.3 Yhteenveto	25
5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	27
5.1 Johtopäätökset.....	27
5.2 Jatkotutkimustarpeet ja tutkimuksen luotettavuus	30
Lähteet	31
Liitteet.....	34

1 Johdanto

Tänä päivänä yrityksissä hankinnoilla on yhä strategisempi rooli. Ne vaikuttavat suoraan paitsi operatiiviseen toimintaan myös yrityksen kykyyn vastata kilpailuun ja markkinamuutoksiin. Hankintatoimen merkitys ei rajoitu enää kustannusten hallintaan, vaan se kytkeytyy yhä vahvemmin yrityksen kokonaisvaltaiseen suorituskykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Aiempaa tutkimusta hankintojen tehostamisesta on tehty monella alalla sekä laajemmin että kohdistetummin, johtuen aiheen suuresta vaikutuksesta organisaatioiden toimintaan. Julkista tutkimusta löytyy varsinkin julkisen puolen hankintoihin ja niiden kehittämiseen liittyen, esimerkiksi Heikkilän, Jääskeläisen, Karttusen ja Lintukankaan (2024) tutkimus suomalaisten julkisten hankintojen dynaamisista kyvykkyyksistä ja osaamisesta, arvo ja tuloperustaisista hankinnoista, ja sosiaalisesta pääomasta, jossa todettiin suomalaisten julkisten hankintojen olevan pääasiallisesti laadukkaita, mutta kehityskohteina ovat erityisesti innovaatioiden edistäminen sekä toimittajasuhteiden ylläpito ja edistäminen.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan hankintatoimen tehostamista yksityisen sektorin case-organisaation näkökulmasta, minkä vuoksi myös valittu lähdeaineisto painottuu erityisesti yksityisten organisaatioiden hankintakäytäntöihin. Yksityisen sektorin hankintastrategioista ja -malleista on saatavilla runsaasti aiempaa tutkimusta, erityisesti case-tutkimusten muodossa. Myös yleisluontoista, teoreettista ja käytännönläheistä lähdekirjallisuutta on laajasti saatavilla, esimerkiksi Huuhka (2022) esittelee Tehokkaan hankinnan työkalut -teoksessaan monipuolisesti yritysten hankintoihin vaikuttavia tekijöitä ja strategioita. Samoin Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) käsittelevät laajasti sitä, miten yritykset voivat kehittää hankintatoimintaansa strategisemmaksi ja näin vahvistaa kilpailukykyään markkinoilla.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tarkastella hankintojen suunnittelua ja eri hankintamalleja case-organisaation näkökulmasta. Erityisenä tarkastelukohteena ovat case-organisaation Alankomaiden ja Belgian toimipisteet, sekä Suomen yksikön ja sen yritysryhmittöiden vaikutus näiden toimintatapaan.

Erityisesti monikansallisissa organisaatioissa hankintojen organisointi voi muodostua haastavaksi. Keskitetty ja hajautettu hankintamalli, sekä hybridimalli tarjoavat erilaisia hyötyjä ja riskejä ja organisaation on löydettävä juuri omaan tilanteeseensa parhaiten sopiva ratkaisu. Yksittäisten maiden tai yksiköiden rooli voi vaihdella merkittävästi, ja toisaalta konsernitason linjaukset vaikuttavat paikallisiin valintoihin. Tämän tutkielman motivaationa on selvittää, miten erilaiset hankintamallit toimivat käytännössä, ja millaisia vaikutuksia niillä on toiminnan tehokkuuteen ja yhteistyöhön eri yksiköiden välillä.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

- *Mikä on case-organisaation tilanteessa organisaatiolle paras hankintamalli?*

Pääkysymykseen vastaamista tukevat seuraavat apututkimuskysymykset:

- *Mitkä ovat eri hankintamallien hyödyt ja haitat case-organisaation näkökulmasta?*
- *Miten hankintamallien muutokset voisivat parantaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä?*

1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksessani käsittelen hankintastrategioita case-organisaation näkökulmasta. Tarkasteltava organisaatio on Suomesta lähtöisin oleva, useassa maassa toimiva organisaatio, jonka tavoitteena on edistää merenkulkijoiden, sekä ulkomailla liikkuvien ja asuvien suomalaisten hyvinvointia. Tämä tapahtuu tarjoamalla erilaisia palveluita ja tuotteita, kuten majoitusta, kohtaamispaikkoja ja tapahtumia. Näiden palvelujen kautta organisaatio pyrkii saamaan ihmisiin yhteyden, saattamaan saman mielisiä ihmisiä yhteen ja tukemaan näiden ihmisten hyvinvointia. Lisäksi organisaation toimipisteissä toimii usein myymälöitä, joista on mahdollista ostaa kulutus- ja elintarvikkeita, sellaisia tuotteita, joita tyypillisesti löytyy myös suomalaisista kaupoista.

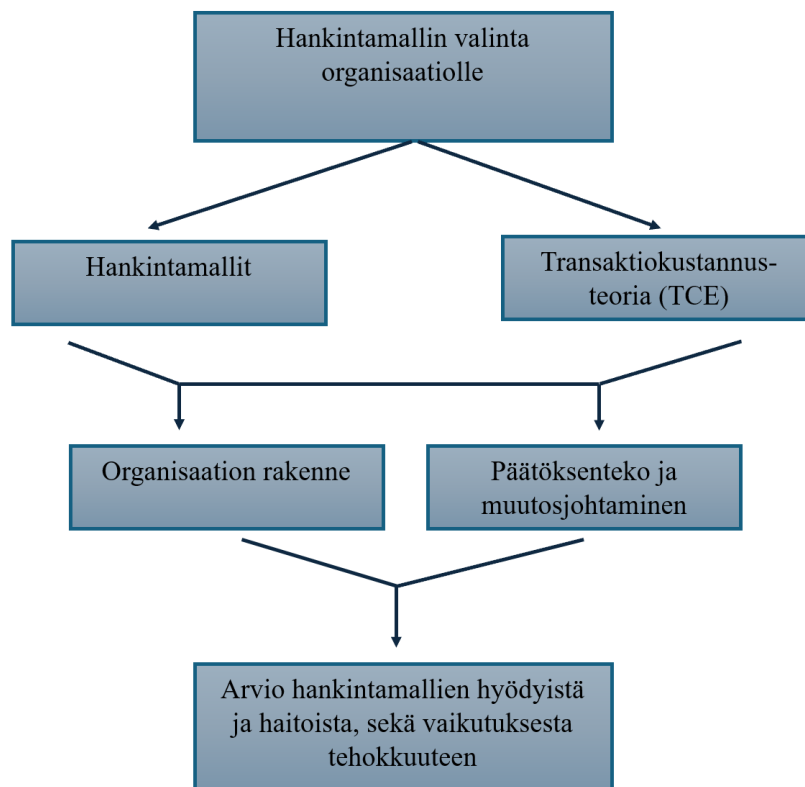
Tutkielma on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, tarkemmin tapaustutkimuksena, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen muodostamisen organisaation hankintakäytännöistä, päätöksenteon taustatekijöistä sekä mahdollisista kehityskohteista. Laadullinen lähestymistapa on perusteltu siksi, että hankintamallien tehokkuutta arvioitaessa merkittävässä roolissa ovat organisaation sisäiset näkemykset, kokemukset ja toimintalogiikat, joita ei voida tavoittaa pelkästään määrällisillä menetelmillä.

Kuten yllä todettiin, on tämä tutkielma tapaustutkimus. Tässä tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään, miksi case-organisaation hankintastrategiat ovat nykyisellä mallilla, ja miten niitä voisi tehostaa entisestään, joten voidaankin puhua Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan selittävästä tapaustutkimuksesta, hieman myös exploratiivisesta tapaustutkimuksesta.

Tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla case-organisaation asiantuntijoita, joilla on keskeinen rooli hankintojen suunnittelussa, toteutuksessa, tai kehittämisessä. Haastateltavat ja haastattelukysymykset on valittu siten, että ne tarjoavat mahdollisimman kattavan kuvan organisaation nykyisistä hankintastrategioista ja -päätöksistä, tulevaisuuden suunnitelmista

sekä mahdollisista aiemmista organisaatiossa tehdyistä selvityksistä tai kehitysprojekteista. Näin pyritään varmistamaan aineiston monipuolisuus ja tutkimuksen relevanssi case-organisaation kannalta.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Kuvio 1 havainnollistaa tutkielman teoreettista viitekehystä. Tässä tutkielmassa esitellään hankintamallin valintaan vaikuttavia keskeisiä teoreettisia näkökulmia, kuten transaktiokustannusteoria, jota kehitti erityisesti O. E. Williamson (1981). Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan organisaation sisäisiä tekijöitä, kuten päätöksentekoa, muutosjohtamista ja organisaation rakennetta. Näiden näkökulmien ja teorioiden avulla pyritään arvioimaan, kuinka eri hankintamallit vaikuttavat organisaation tehokkuuteen sekä mitä hyötyjä ja haittoja niihin mahdollisesti liittyy. Viitekehys ohjaa tutkimuksen kulkua ja toimii pohjana empiiriselle analyysille.

Eri hankintamallien ja niiden etujen ja haasteiden selittämiseen tutkielmassa hyödynnetään muiden muassa paljon Monczkan, Handfieldin, Giuniperon, ja Pattersonin (2014), Baily, Farmerin, Jessopin ja Jonesin (1998), sekä Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2015) kirjallisuutta. Transaktiokustannusteoria liittyy hankintamalleihin myös keskeisesti, koska se auttaa selittämään, miksi ja miten organisaatiot tekevät valintoja ostaako, ulkoistaako vai tuottaako itse (Williamson 2010). Transaktiokustannusteoria on tämän tutkielman kannalta oleellinen siinä mielessä, että ”osta vai valmista” -pohdinta määrittelee, millaisia tuotteita organisaatiossa on hankittava ja millaisia toimitusketjuja näillä tuotteilla tulee olemaan. Case-organisaation tilanteessa esimerkiksi kahvion tuotteet ovat sellaisia, joiden osalta on syytä miettiä, onko kannattavampaa ostaa ne valmiina, vaiko valmistaa alusta alkaen itse. Tällöin joudutaan arvioimaan valmiin tuotteen ja raaka-aineiden hintojen eroa, sekä ottamaan huomioon valmistukseen vaadittavien koneiden hankinta ja työvoima, sekä tuotteiden säilyvyys. Transaktiokustannusteoriaa ja sen vaikutuksia hankintamalleihin käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.1.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Kandidaatintutkielmassani tarkastelen hankintamallien tehokkuutta case-organisaation näkökulmasta viiden pääluvun kautta. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimukseen: siinä esitellään tutkielman tausta, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Johdanto luo perustan koko tutkielmalle ja rajaa tarkastelun kohteen selkeästi.

Toisessa pääluvussa syvennyn tutkielman aihealueeseen liittyvään aikaisempaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Tässä luvussa käsittelen keskeisiä käsitteitä ja malleja, jotka liittyvät hankintastrategioihin ja -malleihin, sekä kokoan yhteen aihepiiristä aiemmin tehtyä tutkimusta. Tavoitteena on rakentaa teoreettinen viitekehys, johon myöhemmässä vaiheessa tuloksia peilataan.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmenetelmät ja -aineiston. Luku sisältää kuvauksen käytetyistä kvalitatiivisista menetelmistä sekä aineiston keruusta. Lisäksi esittelen case-organisaation ja tutkimukseen osallistuneet edustajat siltä osin, kuin se on tutkimuksen kannalta olennaista.

Neljännessä pääluvussa tuon esiin tutkimuksen empiirisen osuuden tulokset. Luvussa esitellään analyysin kautta esiin nousseet keskeiset havainnot ja tarkastellaan niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin. Pääluku rakentuu paljon haastatteluista saatujen vastausten analysointiin ja arviointiin.

Viidennessä ja viimeisessä luvussa, eli johtopäätöksissä, kokoan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja arvioin niiden merkitystä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tässä luvussa vastaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin, pohdin tulosten käytännön merkitystä sekä esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkielman lopussa esitetään myös lähdeluettelo, johon on koottu kaikki työssä käytetyt lähteet, sekä liiteluettelo.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Keskitetty ja hajautettu hankinta

Jotta organisaatio saisi kokonaiskustannuksensa optimoitua ja tehokkaasti hyödynnettyä toimittajaverkostoaan, on sen osattava organisoida hankintansa hyvin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317). Tähän liittyvät esimerkiksi hankintamallin valinta, sekä hankinnan tehtävien jaottelu.

Keskitetty ja hajautettu hankinta ovat kaksi perustapaa organisoida hankintatoimintaa moniyksikköisissä organisaatioissa. Keskitetyssä mallissa hankintapäätökset tehdään yhdestä keskushallinnon yksiköstä käsin, jolloin koko organisaatio käyttää samoja sopimuksia ja toimittajia. Tällainen malli mahdollistaa usein volyymietujen hyödyntämisen, sekä yhdenmukaisemmat toimintatavat. Keskitetty hankinta voi kuitenkin olla joustamattomampi paikallisiin tarpeisiin nähden.

Hajautetussa hankintamallissa hankintavastuu on jaettu eri yksiköille tai toimipisteille, jotka tekevät hankintapäätökset itsenäisesti. Tämä mahdollistaa paremman reagoinnin paikallisiin olosuhteisiin ja tiiviimmän yhteistyön paikallisten toimittajien kanssa. Hajautettu malli voi nopeuttaa päätöksentekoa, mutta samalla se voi johtaa epäyhtenäisiin käytäntöihin ja vähäisempään hyötyyn yhteisistä hankintasopimuksista.

2.1.1 Keskitetyn hankinnan hyödyt ja haitat

Keskittämällä hankintansa, organisaatio hyötyy varsinkin taloudellisesti. Kun organisaation useiden toimipisteiden hankinnat yhdistetään, saadaan hankintojen tällöin suuremmalla volyymillä neuvotteluvoimaa, jonka tavoitteena on saavuttaa hankinnoille pienemmät kustannukset (Monczka et al. 2014, 164; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319). Kun siis tilataan suurempia määriä samalta toimittajalta kerralla, on toimittaja todennäköisemmin

suostuva antamaan tuotteille määräalennuksia, joita pienemmille tilauksille ei saisi. Näiden alennusten saantiin vaikuttaa myös Lysonsin ja Farringtonin (2006, 168) mukaan ”ensisijaisen toimittajan asema”, jonka keskitetty hankintamalli toimittajille voi antaa. Lysons ja Farrinton (2006) jatkavat, että toimittajat kilpailevat saadakseen tämän aseman, joka jo sinällään voi johtaa edullisiin tarjouksiin organisaation näkökulmasta, mutta valitessaan yhden tai kaksi ensisijaista toimittajaa, organisaation toimittajakanta pienentyy, ja tämä on niin tehokkuuden kuin kustannustenkin kannalta hyväksi, esimerkiksi pitkäaikaisten ja edullisten toimittajasopimusten myötä. Munson ja Hu (2010) toteavat tutkimuksessaan, että moniyksikköisen organisaation hankintojen ja jakelun täydellinen keskittäminen mahdollisti jopa 15 prosentin kustannussäästöt organisaatiossa hajautettuun malliin verrattuna. Nämä säästöt johtuvat Munsonin ja Hun (2010) mukaan esimerkiksi juuri määräalennuksista, joita keskitetyssä mallissa hankintaosasto pääsee hyödyntämään.

Monczka et al. (2014, 164) kertovat, että hankintojen keskittämisellä vähennetään myös usean hankintayksikön tuomia kertautuvia kustannuksia verrattuna yhteen suureen hankintayksikköön. Monczka et al. (2014, 164) jatkavat, että tämä on järkevää senkin kannalta, että useat erilliset hankintayksiköt eivät juurikaan lisää yksilöllistä arvoa. Lisäksi mainittakoon vielä Bailyin et al.:n (1998, 54) esittämä huomio yksiköiden välisistä hintapoikkeamista, joita voi mahdollisesti syntyä ilman hankintojen keskittämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että eri yksiköt ostavat samoja tuotteita, mahdollisesti jopa samalta toimittajalta, eri hinnoin.

Taloudellisten etujen lisäksi keskitetty hankinta voi tuoda organisaatiolle strategisia hyötyjä. Kun hankinnoista vastaa yksi keskitetty osasto, on hankintastrategioiden ja suunnitelmien koordinointi helpompaa ja tehokkaampaa, sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on helpommin organisoitavissa, kun organisaation johdolla on suora yhteys hankintatiimiin (Monczka et al. 2014, 164-165; Lysons & Farrington 2006, 168-169). Organisaation strategioihin ja tavoitteisiin liittyen hankintojen keskittämisellä on yhteys myös toimittajastandardisointiin, sillä keskitetyt hankinnat mahdollistavat helpomman toimittajien yhtenäisten vaatimusten määrittelyn ja tehostavat laadunvalvontaa (van Weele 2014).

Baily et al. (1998, 54) mainitsevat organisaation eri yksiköiden välisen kilpailun niukasti saatavilla olevista tuotteista. Jos organisaation hankinnat ovat täysin keskitetyt, ei tällaisia kommunikaatiokatkoksiksikin luettavia tilanteita pääse tapahtumaan ja eri yksiköiden ei tarvitse kilpailla siitä, kuka mitäkin pääsee milloinkin hankkimaan. Keskitetyssä hankintayksikössä tiimin jäsenet pääsevät myös erikoistumaan tiettyihin osa-alueisiin (Monczka et al. 2014, 165). Tällöin esimerkiksi toimittajahallinta, ja sisäinen asiantuntijuus kehittyvät entisestään. Lisäksi erikoistumisesta saatava osaaminen voi myös poikia uusia innovaatioita tuotekehityksen suuntaan.

Täydellisesti keskittämällä organisaation hankinnat voi kohdata myös ongelmia. Jos organisaatiolla on useita toimipisteitä, varsinkin jos ne ovat eri maissa, voi keskitetty hankinta tehdä toimipisteiden työskentelystä kankeaa. Kun jokainen hankintapäätös täytyy kierrättää pääkonttorin kautta kärsivät nopeus, joustavuus ja paikalliseen kysyntään tehokkaasti vastaaminen. Seuraavaksi käydäänkin läpi hajautetun mallin ominaispiirteitä ja tarkastellaan, millaisia hyötyjä se organisaatiolla voi tarjota.

2.1.2 Hajautetun hankinnan hyödyt ja haitat

Vaikka keskitetty hankinta monessa tapauksessa saattaa tehostaa organisaation toimintaa on hajauttamisellakin selkeät etunsa. Varsinkin monialaryitykset, joilla on hajautettu organisaatorakenne kokevat hajautetun hankintamallin puoleensavetäväksi (van Weele 2014). Kun organisaatio hajauttaa hankintansa, jokaisen yksikön ostoprosessi yksinkertaistuu ja joustavuus kasvaa. Yksikkö pystyy tällöin vastaamaan nopeammin alueelliseen kysyntään ja ”ohittaa” keskitetyn hankintamallin sisältämän byrokratian. (Monczka et al. 2014, 165)

Nopeutensa lisäksi hajautettu hankinta voi luoda säästöjä organisaatiolle kuljetuskustannusten osalta (Lysons & Farrington 2006, 169). Kun yksikkö hyödyntää hankintoja tehdessään paikallisia toimijoita, saattavat kuljetuskustannukset ja neuvotteluetu olla suotuisampia, kuin jos kaikki organisoitaisiin pääkonttorin kautta. Tämä korostuu varsinkin pienissä, satunnaisissa ostoissa, jotka tuottavat enemmän laatuarvoa kuin rahallista

arvoa. Lysons ja Farrinton (2006, 169) mainitsevat myös hankintoihin vaikuttavat maantieteelliset, kulttuurilliset, poliittiset, ympäristölliset, sosiaaliset ja kielelliset tekijät, sekä valuutan yhteensopivuuden. Nämä voivat muodostua suuremmiksi haasteiksi, mikäli hankinnat tehtäisiin keskitetyn hankintayksikön kautta, sillä välimatkan kasvaessa toimintaympäristön ymmärtäminen voi muodostua haastavaksi ja totuttujen tapojen soveltaminen ei välttämättä tuotakkaan haluttua tulosta.

Mainittakoon myös Antonin (2024) tutkimuksesta, jossa hän käsitteli Z-sukupolven ostokäyttäytymistä ja sen vaikutusta yritysten strategioihin. Antonin (2024) havaintoihin kuului, että yritysten tulisi ottaa kohderyhmänsä lisäksi huomioon muut mahdolliset asiakaskunnat ja aina huomioida myös paikalliset erityispiirteet markkinoissa. Tässä päästään jälleen siihen oletamaan, että hajautetulla hankinnalla nämä paikallisten markkinoiden esittämät tarpeet ja kysyntä pystytään ottamaan paremmin huomioon, varsinkin silloin, kun asiakaskunta on valmiiksi pienempi ja myytävät tuotteet spesifimpiä.

Täydellisen hajauttamisen haitat ovat käytännössä keskittämisen hyötyjen peilikuvat. Lysons & Farrington (2006, 169) listaavat haitoiksi Kuviossa 2 osoitettavat tekijät.

Hankintojen vähentynyt vipuvaikutus	Hajautetussa hankintaprosessissa organisaation yksiköt eivät pysty hyödyntämään suuria hankintavolyymejä, mikä vähentää neuvotteluvoimaa ja alennuksia. Tämä voi johtaa korkeampiin yksikköhintoihin.
Hankinnat keskittyvät paikallisiin tavoitteisiin	Hajautetuissa hankinnoissa paikalliset yksiköt voivat asettaa omat tavoitteensa, jotka eivät välttämättä vastaa koko organisaation strategisia tavoitteita. Tämä voi johtaa resurssien hajautumiseen ja tehottomuuksiin.
Hankintaosasto raportoi alemmille tasoille	Täydellisessä hajauttamisessa hankintaosastot voivat raportoida vain alemmille tasoille, jolloin niiden vaikutus organisaation ylin taso jää heikoksi. Tämä voi vähentää strategista ohjausta ja yhteistyötä.
Asiantuntijuuden tason kehittäminen on rajallisempaa	Hajauttaminen voi estää asiantuntijuuden kehittymistä organisaation laajuisesti, koska paikalliset yksiköt eivät välttämättä pysty investoimaan asiantuntijoihin samalla tavalla kuin keskitetty malli mahdollistaisi.
Mahdollinen hankintojen standardisoinnin uupuminen	Paikallisten yksiköiden itsenäinen päätöksenteko voi estää hankintojen standardisoinnin, mikä voi lisätä monimutkaisuutta ja kustannuksia, koska eri yksiköt voivat hankkia samanlaista tavaraa eri ehdoilla.
Hankintojen kokonaiskustannukset ovat verrattain korkeat	Täydellinen hajauttaminen voi johtaa suurempiin kokonaiskustannuksiin, koska yksittäiset yksiköt eivät pysty hyödyntämään säästöjä, joita suuremmat keskitetyt hankinnat voisivat tuoda.

Kuvio 2. Hajauttamisen haitat (Lysons & Farrington 2006)

Chang ja Harrington (2002) totesivat tutkimuksessaan moniyksikköisten yritysten hajautetuista liiketoimintastrategioista, että yksikköjohtajien näkemykset voivat poiketa merkittävästi yritysjohton näkemyksistä strategioiden suunnittelussa. Tämä pätee myös hajautettuun hankintamalliin, jossa yksiköille annetaan päätösvaltaa omista hankinnoistaan. Vaikka hajautus voi lisätä joustavuutta ja mahdollistaa paikallisten markkinoiden huomioon ottamisen, voi se samalla johtaa ristiriitaisiin päätöksiin, jotka eivät tue yrityksen kokonaisuutta. Tällöin strategioiden yhteensovittaminen ja tiedon jakaminen nousevat keskeiseen rooliin.

Chang ja Harrington (2002) toteavat myös, että jos vähittäiskauppaketti tai vastaava on kooltaan pieni, se saattaa mukauttaa toimintaansa liikaa paikallisiin markkinoihin sopivaksi, mutta yhtenäistämällä yrityksen strategioita tämänkin voi välttää. Chang ja Harrington (2002) jatkavat, että joissain tilanteissa paikallisiin markkinoihin ”liiallinen” sopeutuminen ei välttämättä edes haittaa, joss yksiköt, jotka toimivat samanlaisilla markkinoilla jakavat tietoja keskenään.

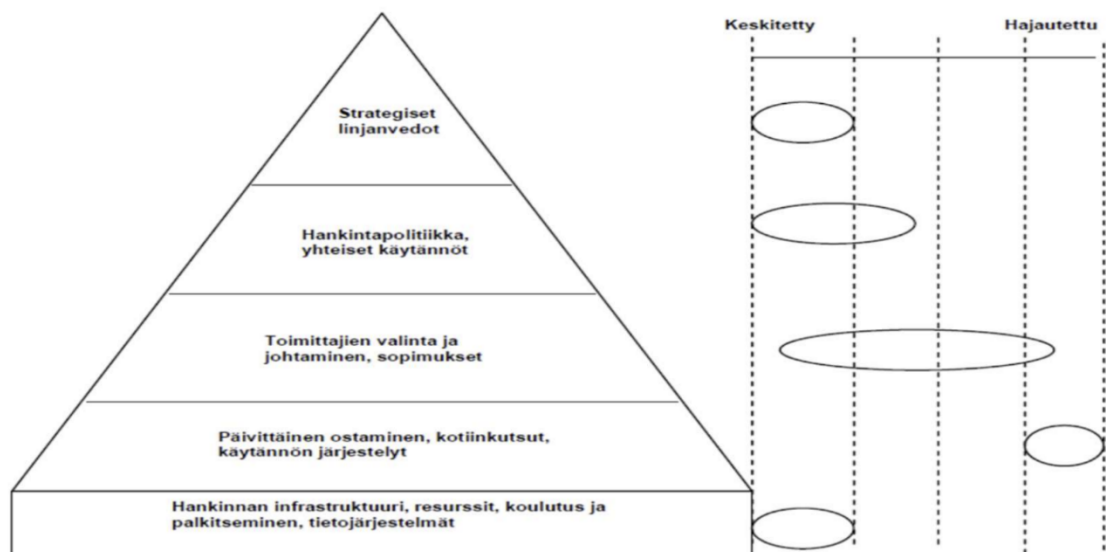
2.1.3 Hybridimalli

Hybridimalli on keskitetyn ja hajautetun hankintamallin yhdistelmä. Muiden muassa Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 321) kirjoittavat: ”Useimmiten parhaiten toimii hajakeskitetty ”hybridiorganisaatio”, jossa osa asioista hoidetaan keskitetysti, osa hajautetusti.” Hybridimallin tarkka muoto onkin siis usein hyvin tapauskohtainen, ja se riippuu muun muassa organisaation rakenteesta, toimialasta, ja yleisistä käytänteistä organisaatiossa.

Hybridimallin etuna pidetään sen kykyä yhdistää molempien, niin keskitetyn kuin hajautetun mallin hyödyt, mutta toimiakseen se edellyttää kuitenkin selkeää ohjausta ja vastuunjakoa. Mainittakoon tässä myös Konurin ja Geunesin (2016) tutkimus, joka tarkastelee toimittajan hinnoittelupäätöksiä ja niiden vaikutuksia vähittäiskauppakettien strategioihin, erityisesti keskitetyssä ja hajautetussa vähittäiskaupassa sekä yhteisellä ja yksilöllisellä hankinnalla. Konurin ja Geunesin (2016) tutkimuksessa vertaillaan, miten nämä eri strategiat vaikuttavat jakelukanavan voittoihin ja osapuolten päätöksiin. Tarkastelu keskittyy varsinkin siihen, miten johtajuus toimittajan ja vähittäiskaupan välillä vaikuttaa strategioihin ja tuloksiin. Tutkimus osoittaa, että toimittajan johtajuus voi vähentää kanavan voittoja, kun taas vähittäiskaupakettijalla on ”etumatkan etu”, eli se voi tehdä päätöksiä ennen toimittajaa ja hyötyä näin paremmista tuloksista. Tämä tarkoittaa, että optimaalisten tulosten saavuttamiseksi vähittäiskaupan ja hankintastrategioiden tulisi olla paremmin koordinoituja.

2.1.4 Hankinnan tehtävien jaottelu

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 326) kirjoittavat, että hankinnan tehtävät on yritysmaailmassa pitkään ymmärretty erittäin operatiivisiksi tehtäviksi ja vasta lähiaikoina on näiden tehtävien strateginen arvo ymmärretty ja ne ovat kiinnittäneet ylemmänkin johdon huomiota.



Kuvio 3. Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 330)

Kuviosta 3 voimme nähdä hankintojen organisoinnin peruseriaatteet. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 330-331) kertovat, että Kuvio X on tarkoitettu varsinkin suuremmalle, useamman yksikön organisaatiolle, mutta sitä voidaan hyödyntää myös pienemmissä organisaatioissa, sillä asiat ovat käytännössä samoja, vaikkakin eri kokoluokassa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 326) kirjoittavat: ”Näin pitkälle viety tehtävien eriyttäminen on luonnollisesti mahdollinen vain kohtuullisen suurissa organisaatioissa, mutta jaottelun pohtiminen auttaa pienäkin organisaatiota selkeyttämään tehtäviään ja asettamaan niitä tärkeysjärjestykseen.”

Kuviossa 3 esiintyvä *Strategiset linjanvedot* käsittää tyypillisesti esimerkiksi yrityksen hankintastrategiat, keskeiset tavoitteet, ulkoistamispäätökset, avaintoimittajien valinnan ja infrastruktuurin linjanvedot. *Hankintapolitiikka ja yhteiset käytännöt* sisältää esimerkiksi

sopimuskäytänteet, tehtävien organisoiminen, palveluryhmä- ja tuotekohtaiset tiimit ja hankintastrategiaprosessit, sekä toimittajien ohjauksen pelisäännöt. *Toimittajien valinta* käsittää esimerkiksi uusien toimittajien etsimisen, kilpailuttamisen ja auditoinnit, sopimukset, seurannan ja toimittajien suorituksen mittauksen. Kuvion X toiseksi alin alue käsittää hankinnan päivittäiset tehtävät, eli varsinaiset tilaukset, toimitusajoista sopimisen, sekä tilaus- ja kotiinkutsut. Kuvion X alin alue pitää sisällään hankinnan resurssit ja järjestelmät. Nämä muodostavat hankinnalle rungon, jonka on hyvä olla samanlainen organisaation eri osissa. Myös esimerkiksi henkilöstön koulutus ja rekrytointi on olennainen osa tätä osa-aluetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 327-330)

2.2 Hankintamallien teoreettinen tausta

Seuraavaksi käsitellään hankintamallien valinnan taustalla vaikuttavia tekijöitä teoreettisesta näkökulmasta. Näitä ovat transaktiokustannusteoria, sekä lisäksi tarkasteluun otetaan mukaan muutosjohtamisen näkökulma, joka korostaa organisaation sisäisten kyvykkyyksien, päätöksentekorakenteiden ja muutosvalmiuden merkitystä silloin, kun organisaatio pyrkii siirtymään toiseen hankintamalliin tai kehittämään nykyistä toimintatapaansa.

2.2.1 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteoria tarkastelee organisaation tutkimuksessa vaihdantaa perusanalyysiyksikkönä ja korostaa, että transaktiokustannusten minimointi on organisaatioin tutkimuksessa keskeistä (Williamson 1981). Transaktiokustannusteoria toimii siis pohjana ajatukselle siitä, ulkoistaakko tuotteen hankinta vai onko kannattavampaa valmistaa se itse (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 173). Vaikka teoriaa on joskus kritisoitu täsmällisyyden puutteesta (Williamson 2010), antaa se käytännöllisesti katsoen hyvän pohjan tutkia organisaation hankintapäätöksiä.

Transaktiokustannusteorian yksi keskeisimmistä ehdotuksista on, että hankinnan hallinnointi on syytä tehdä siellä, missä se aiheuttaa vähiten kustannuksia, oli se sitten

organisaation sisällä tai ulkopuolella (Williamson 1981; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015). Williamson (1981) toteaa, että yleisesti ottaen hallintarakenteet, joilla on paremmat transaktiokustannusten säästöominaisuudet, tulevat ajan myötä syrjäyttämään ne, joilla nämä ominaisuudet ovat heikommat, muiden tekijöiden pysyessä ennallaan. Tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat hallinnon kustannuksiin ovat tarpeen säännöllisyys, toimittajamarkkinan varmuus ja tarvittavien resurssien tehtäväkohtaisuus (Williamson 1981; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 174). Williamson (2010) mainitsee, että sopimussuhteiden hallinnan ymmärtämiseksi tärkeimmiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet omaisuususerien spesifisyys, sekä ennakoimattomia sopeuttamistoimia vaativat poikkeavat häiriöt. Omaisuususerien spesifisyydellä viitataan siihen, kuinka hyvin tietyt resurssit ovat sovellettavissa muuhun käyttöön. Toisin sanoen mitä spesifimpi resurssi, sitä enemmän se sitoo osapuolia toisiinsa ja kasvattaa hallinnan tarpeita.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 174) listaavat transaktiokustannusteoriaan liittyen ”ostaa vai valmistaa” -pohdinnan peruslogiikan osat:

- Jos tarvitaan säännöllisesti, on kannattavampaa tehdä itse, jos taas tarve on epäsäännöllisempi, kannatta ostaa.
- Jos tarve on saatavilla markkinoilta riskittömästi, kannattaa ostaa, muutoin valmistaa itse.
- Jos tarve vaatii erikoistuneita resursseja, esimerkiksi koneita, on hyötyjä ja riskejä harkittava molemmin puolin.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 174) mainitsevat transaktiokustannusteorian heikkoudeksi sen kyvyttömyyden arvioida helposti pidempiä strategisia vaikutuksia, sekä huomioida osaamista ja sosiaalisia tekijöitä. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia inhimillisiä ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyöhön, päätöksentekoon ja toiminnan tehokkuuteen, mutta joita transaktiokustannusteoria ei helposti ota huomioon, esimerkiksi arvot, organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus.

2.2.2 Päätöksenteko ja muutosjohtaminen

Jotta organisaatio pysyisi markkinoilla ja se olisi tulevaisuudessakin asiakkaiden silmissä houkuttava, on sen kyettävä sopeutumaan maailman muutoksiin ja muutettava omia toimintamallejaan tilanteen niin vaatiessa. Hyvissä ajoin tehdyt muutokset voidaan ajatella myös joissain tilanteissa kilpailuetuna, jos oleelliset muutokset onnistutaan organisaatiossa tekemään ennen kilpailijoita. Jos organisaatiossa ei muutoksia tehdä tarpeeksi usein ja riittävän nopeasti, jäädään kilpailijoista jälkeen, tuloksia ei saavuteta ja yritys ei pitkällä tähtäimellä menesty (Pirinen 2015).

Esimerkiksi Anderson ja Ackerman-Anderson (2010) kirjoittavat, että monesti yksi muutoksen suurimmista haasteista on sisäinen muutosvastarinta, toinen taas huonosti hoidettu muutosjohtaminen. Näillä voi olla myös vaikutusta toisiinsa. Heikko muutosjohtaminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa, joka taas entisestään laskee muutosjohtajan motivaatiota viedä uudistuksia läpi. Muutosta johtavalla onkin erittäin vastuullinen rooli suunnitella muutosstrategiat ja viedä tarvittavia uudistuksia määrätietoisesti eteenpäin. Pirinen (2015) kirjoittaa, että muutosjohtajan on kyettävä tekemään usein päätöksiä vajavaisilla tiedoilla, yksilöitävä muutoksen kohteita ja hänen olisi myös pystyttävä osallistamaan muita työntekijöitä muutoksessa. Jos päätöksiä tehdään liian yksipuoleisesti tai epäröiden, voi tämä kasvattaa muutosvastarintaa ja myös johtaa huonoihin lopputuloksiin, jotka eivät autakaan organisaatiota pääsemään haluttuihin tavoitteisiin. Pussinen (2017) toteaa myös liiketoiminnan ulkoistamista käsittelevässä tutkielmassaan, että onnistuneeseen muutokseen tarvitaan perusteellista valmistelua ja informaation tulisi kulkea sujuvasti eri osapuolten välillä. Lisäksi Pussinen (2017) mainitsee vahvan projektihallinnan tärkeäksi tekijäksi onnistumisen kannalta. Tiivistetysti siis ilman hyvää muutosjohtamista muutokset voivat epäonnistua, aiheuttaa hämmennystä, laskea motivaatiota ja tuottaa kustannuksia. Onnistunut muutosjohtaminen auttaa saavuttamaan halutut tulokset nopeammin ja kestävämmällä tavalla.

Giannoccaro (2018) toteaa tutkielamssaan *Centralized vs. decentralized supply chains: The importance of decision maker's cognitive ability and resistance to change*, että muutosvastarinta voi vaikuttaa myös keskitetyn hankinnan tehokkuuteen. Giannoccaro (2018) kirjoittaa, että mikäli päätöksentekijöillä muutosvastarinta on korkealla ja ongelmanratkaisukyky alhainen, ei voimakas keskittäminen ole tehokkain hankintamalli, vaan tällöin on kannattavampaa hyödyntää hajautettua hankintamallia. Lisäksi Giannoccaro (2018) toteaa, että keskittämisen hyödyt korostuvat erityisesti monimutkaisissa päätöksentekoympäristöissä, joissa eri päätösten välinen riippuvuus on suuri. Tällaisissa tapauksissa keskitetty malli voi tehostaa koordinoitua ja parantaa toimitusketjun kokonaissuorituskykyä, mutta vain silloin, kun päätöksentekijöillä on riittävä kognitiivinen kyky käsitellä vaihtoehtoja ja sopeutua muutoksiin. Mikäli nämä kyvyt puuttuvat, keskittäminen voi johtaa tehottomuuteen, päätöksenteon hidastumiseen ja virheisiin. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi arvioida johtajien käyttäytymispiirteitä, kuten muutosvastarintaa ja ongelmanratkaisukykyä, ennen keskitetyn hankintamallin käyttöönottoa.

3 Metodologia

3.1 Tutkimusmalli

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hankintojen organisointia case-organisaation kautta. Tapaustutkimukseen päädyttiin, sillä tämän tutkimuksen teemat käytäntöön sovellettuna eivät noudata ”puhdasoppista teoretisointia” ja tällöin tapaustutkimus on sovelias menetelmä spesifioimaan asioita (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 156). Lisäksi tutkimuksessa mukana ollut case-organisaatio esitti kiinnostuksensa aihetta kohtaan ja tarjoutui olemaan mukana. Tutkimus perustuu teemahaastatteluilla saatujen tulosten analysointiin kirjallisuuden avulla. Haastattelujen lisäksi analysoitavaa aineistoa on kerätty case-organisaation nettisivuilta sekä yhteyshenkilöiltä saaduista dokumenteista.

3.2 Aineistonkeruu

Aineiston kerääminen case-organisaatiosta on tapahtunut pääasiassa teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluilla pystytään ohjaamaan haastattelua tutkimuksen kannalta haluttuun suuntaan kuitenkin rajoittamatta haastateltavan vastausmahdollisuuksia liikaa (Koskinen et al. 2005, 105). Tätä tutkimusta tehdessä oli jopa suotavaa, että haastateltavat saivat kysymysten kannalta tarkkojen vastausten lisäksi kertoa asiasta omia näkemyksiään. Nämä nimittäin antoivat tietoa siitä, millaisiksi nykyiset käytänteet case-organisaatiossa koetaan ja ollaanko niihin tyytyväisiä, joka osaltaan vaikutti tulosten analysointiin ja johtopäätöksien syntymiseen.

Varsinaisiksi haastateltaviksi valikoitui neljä case-organisaatiossa toimivaa henkilöä, joiden vastuualueisiin hankintojen organisointi kuuluu, tai jotka muutoin työskentelevät organisaation hankintojen parissa. Haastateltavat olivat case-organisaation Benelux-maiden toimipisteiden johtaja, kummankin toimipisteen oma palvelukordinaattori, sekä case-organisaation talousjohtaja. Lisäksi aineistoa on kerätty viidenneltä case-organisaatiossa

työskentelevältä henkilöltä, joka toimi varsinaisena yhteyshenkilönä organisaatioon tutkimusta tehdessä.

Haastattelun runko muodostui Koskisen et. al (2005) ohjeita mukailleen. Kysymykset on muotoiltu aiheiltaan tarkaksi, mutta muodoltaan avoimiksi, jotta haastateltavat pystyivät niihin vastaamaan omin sanoin. Kysymysten määrä rajattiin Taulukko X:n osoittamaan määrään. Koskinen et al. (2005, 109) esittävät, että kysymyksiä ei pidä olla liiaksi, jotta haastateltava ehtii jokaiseen perusteellisesti vastaamaan ja jotta tutkija ei vastauksia läpikäydessä mene sekaisin kysymyksistä. Koskinen et al. (2005, 110) kertovat myös haastattelukysymysten toimivaksi järjestykseksi sellaisen, jossa haastateltava aluksi ”lämmittelään”, tämän jälkeen esitetään aihekysymykset ja lopuksi kysymys, joka viestii haastattelun olevan päätöksessä ja mahdollistaa haastateltavan antamaan vielä joitain täydentäviä tai unohtuneita tietoja. Tämän tutkimuksen haastatteluissa on myös pyritty hyödyntämään Koskisen et al. (2005, 110) mainitsemaa reaktiivisuuden hallintaa, jossa omiin mielipiteisiin ja mahdollisesti herkkiin aiheisiin liittyvät kysymykset esitetään vasta haastattelun loppupuolella.

Tuloksissa haastateltaviin viitataan seuraavasti:

- Case-organisaation Belgian ja Alankomaiden toimipisteiden johtaja = Johtaja
- Case-organisaation talousjohtaja = Talousjohtaja
- Case-organisaation Alankomaiden toimipisteen palvelukoordinaattori = Koordinaattori 1

Belgian toimipisteen palvelukoordinaattoriin ei useista yhteydenottopyynnöistä huolimatta saatu yhteyttä, joten häntä ei ole suunnitelmasta poiketen haastateltu.

3.3 Case-organisaatio

Tutkimuksen kohteena on suomalainen voittoa tavoittelematon organisaatio, joka omien sanojensa mukaan pyrkii luomaan kohtaamisia ihmisten välille niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Organisaatiolla on toimipisteitä niin Suomessa kuin ulkomaillakin ja tämä tutkimus keskittyy organisaation Belgian Brysselin ja Alankomaiden Rotterdamin toimipisteisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös organisaation Suomessa sijaitsevan keskustoimiston toimintaa siltä osin kuin se vaikuttaa varsinaisen tarkastelun kohteena olevien yksiköiden toimintaan ja hankintapäätöksiin.

Case-organisaation talous perustuu organisaation omaan varainhankintaan, sekä yhteisöjen ja yksityisten ihmisten antamaan tukeen ja lahjoituksiin. Organisaation omaan varainhankintaan sisältyy esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden myyntiä, myyjäistapahtumia, ja kampanjoita. Case-organisaation Belgian ja Alankomaiden toimipisteiden yhteisliikevaihto vuodessa kahvila- ja basaarimyynnin osalta on noin 440000 euroa.

4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi case-organisaation henkilökunnalle tehtyjen teemahaastatteluiden keskeiset tulokset. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tietoa case-organisaation hankintamalleista, niiden hyödyistä ja haasteista, sekä mahdollisista tulevaisuuden näkymistä. Lisäksi tarkoituksena oli kuulla eri positioissa työskentelevien henkilöiden omaa pohdintaa teemoihin liittyen, mikä antoi tietoa esimerkiksi työn sujuvuudesta.

Haastateltavien tiedossa ei ollut aiempia, vastaavanlaisia tutkimuksia aiheesta. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että jokainen haastateltava oli jollain asteella tietoinen vaihtoehtoisista malleista nykyiseen verrattuna ja piti vaihtoehtojen puntarointia hyödyllisenä.

4.1 Organisaation hankintamallit tällä hetkellä

Haastatteluissa kävi ilmi, että case-organisaation toimipisteet ovat tällä hetkellä pitkälti itse vastuussa omista hankinnoistaan. Haastateltavien mukaan toimipisteet huolehtivat itse niin myyntiin tarkoitettujen tuotteiden tilaamisen kuin myös esimerkiksi toimistotarvikkeet ja käyttötavarat.

”Itsenäisesti tilataan ja päätetään, mitä tuotteita. Voin periaatteessa tilata mitä vain tukusta.” -Koordinaattori 1

Hankintojen lähes täydellistä hajauttamista organisaatiossa haastateltavat perustelevat organisaation toiminnan tarkoituksella, organisaatorakenteella, sekä toiminnan suhteellisen pienellä koolla.

”Se on sen verran spesifiä työtä, että meillä ei yksin sille hankinnalle ole resursseja. ... On mietitty pitäisikö täällä (pääkonttorilla) olla enemmän asiantuntemusta, mutta resurssimielessä siihen ei ole ollut varaa. Ei myöskään tiedetä, jäisikö siitä paljota enempää voittoa, eikä se ole kuitenkaan se meidän perustoimintamme, rahoitus ei varsinaisesti sieltä (myyjäisistä) tule.” -Talousjohtaja

”(Hajauttaminen) ymmärtääkseni liittyy organisaatorakenteeseen. ... Nämä on itsenäisiä yhdistyksiä, tytäryhteisöjä.” -Johtaja

Talousjohtajan kommentti korostaa organisaation toiminnan ja liikevaihdon suhteellisen pientä kokoa, jonka johdosta käytännönläheinen toimintamalli hankinnoissa on priorisoitu kustannussäästöjen edelle. Tässä vaikuttaa myös Johtajan mainitsema organisaatorakenne, jossa jokainen toimipiste on luokiteltu omaksi yhdistyksekseen, jolloin keskitetty hankinta voisi vaatia melko paljon byrokratiaa. Lisäksi talousjohtaja viittaa organisaation perustoimintoihin ja varainhankintaan. Case-organisaation tuloista suurin osa Talousjohtajan mukaan tulee muualta kuin myyjäistuotteista, esimerkiksi lahjoitusten muodossa.

Case-organisaatiossa keskitettyä hankintaa käytetään vain pienissä määrin. Kuten edellä todettiin, tämä johtuu pitkälti organisaation rakenteesta ja toiminnan koosta.

”Jonkun verran tietysti on keskitettyä hankintaa, mutta se on tosi pientä, tai ei se välttämättä tosi pientä ole, esimerkiksi IT-palvelut ja -laitteet tulee keskitetyksi koko konsernin tasolla.” -Johtaja

”Organisaatiolla on yksi tukkusopimus. Lisäksi kassajärjestelmä, joka on jo vähän ajastaan jäljessä, on ollut keskitetty, mutta senkin kanssa on todettu, että mennään täysin hajautettuun. ... IT-puolesta voi oikeasti sanoa, että on keskitetty, puhelimet pois lukien. ... Myös esimerkiksi rekrytointi tapahtuu keskitetyksi Suomen kautta.” -Talousjohtaja

Nämä kommentit kertovat siitä, että organisaatiossa on olemassa kuitenkin eräänlainen keskeisiä hankintoja ohjaava tukiranka. Organisaation yhteinen tukkusopimus helpottaa tilausten hallintaa keskittämällä hankinnat yhteen toimittajaan sekä mahdollistaa edullisemmat hinnat volyymietujen kautta varsinkin niissä tuotteissa, joita toimipiste tilaa usein ja suuremmissa erissä. Jokaisessa toimipisteessä tilausta tekevä saa tukkusopimuksen myötä avukseen myös mahdollisuuden tutustua ja vertailla tilattavia tuotteita yhdessä paikkaa samalla kertaa, yksinkertaistaen joitain hankintapäätöksiä. Strategisten tuotteiden osalta liian tiukka tukkukäytäntö voi kuitenkin olla haitallinen.

”Tukusta tilataan paljon sellaista vakiotavaraa, jota asiakkaat olettaa, että aina on ja sitä tilataan paljon. Välillä kokeillaan jotain uuttakin. ... Olen tutkinut, että voisiko tilata jostain muualta, että saisi kiinnostavampia tuotteita.” -Koordinaattori 1

Kommentista voi havaita, että organisaation toimipisteille on tärkeää, että myyntiin voi tilata vakiotuotteiden lisäksi erikoisempia, asiakkaita kiinnostavia tuotteita. Tällaisilla tuotteilla voisi saada pidennettyä ja vahvistettua vakioasiakkaiden asiakasuskollisuutta. Lisäksi näiden ansiosta organisaation vaikutustavoitteet ja sosiaalitytavoitteet voivat onnistua paremmin, kun asiakkaat saadaan toimipisteelle useammin jatkossakin.

*”Meillä on myös sopimus kuljetusliikkeen kanssa. Eli tavarantoimittajat toimittavat tuotteet terminaaliin Helsingissä, jossa tavarat lastataan rekka-autoon ja se ajaa ne tänne meille.”
-Johtaja*

Johtajan mukaan organisaation toimipisteet eivät siis ole vastuussa rahtikuljetusten sopimisesta, vaan nämä sopimukset on hoidettu Suomen keskustoimiston kautta. Tämä ratkaisu nähdään kustannustehokkaana ja toimipisteiden hankintoja selkeyttävänä. Kun sopimukseen kuuluu useampi kuin yksi toimipiste, voidaan suuremmasta volyymistä saada tässäkin tapauksessa kustannushyötyjä. Lisäksi tilauskohtaiset kustannukset voivat pienentyä, jos useamman toimipisteen tilaukset voidaan kuljettaa samalla kertaa.

Kahvilatuotteet, kuten tuoreet kahvileivät toimipisteet hankkivat haastattelujen mukaan pääasiassa paikanpäältä itse. Joitain tuotteita valmistetaan myös itse tukusta tilatuista aineksista.

”Kahvilan tuotteita ostetaan paikanpäältä, mutta sitten tietenkin, kun tehdään itse, niin käytetään niitä Suomesta tilattuja materiaaleja” -Koordinaattori 1

Tätä perusteltiin esimerkiksi tuotteiden säilyvyyden kannalta. Osa tuoretuotteista ei kestäisi rahtikuljetusta Suomesta toimipisteille asti, joten tällaiset tuotteet on välttämätöntä hankkia paikan päältä.

4.2 Organisaation hankintamalleihin vaikuttavat tulevaisuuden näkymät

Tulevaisuudessa organisaation hankintastrategioihin saattaa vaikuttaa Johtajan haastattelussa mainitsema suunnitteilla oleva kiinteistöstrategia. Johtajan mukaan tällä hetkellä kaikki toimipisteiden tontit ja kiinteistöt ovat emoyhteisön omistuksessa ja uusi strategia tulisi tähän järjestelyyn jotenkin vaikuttamaan. Tällä olisi Johtajan mukaan vaikutusta myös esimerkiksi kiinteistöjen kunnossapito- ja korjaustöiden organisointiin. Kiinteistöstrategian suunnittelu on kuitenkin vasta niin alussa, ettei Johtaja kertonut haastattelussa aiheesta enempää.

Talousjohtaja nosti tulevaisuuden näkymistä esiin organisaation asiakaskunnan vanhenemisen sekä kilpailijoiden verkkokaupan lisääntymisen. Talousjohtaja myös mainitsee ihmisten muuttuneet arvot ja toteaa, että organisaation muut palvelut kuin myyjäistavarat eivät tulevaisuudessa ihmisiä enää yhtä paljoa kiinnosta ja tällöin asiakkaille tulee selvemmin motiivi etsiä samat tuotteet halvemmalla muualta.

Haastatteluissa kävi ilmi myös seuraava tulevaisuuden näkymä:

”On vielä toistaiseksi RY, mutta ollaan muuttumassa tän vuoden aikana säätiöksi.” -Johtaja

Käytännössä säätiö eroaa rekisteröidystä yhdistyksestä siten, että sillä ei ole jäseniä ja sen tarkoitusta voi muuttaa vain hyvin rajatusti (Säätiöt ja rahastot ry 2025). Tällä on juridisia ja hallinnollisia vaikutuksia, jotka voivat heijastua hankintakäytäntöihin. Koska säätiöillä ei ole jäseniä ja niiden tarkoituksen muuttaminen on rajoitetumpaa, voi organisaation päätöksenteossa korostua pitkäjänteisyys, riskienhallinta ja läpinäkyvyys. Tämä voi johtaa entistä strategisempaan ja keskitetympään hankintamalliin, jossa painotetaan kustannustehokkuutta ja jatkuvuutta enemmän, kuin paikallista joustavuutta.

4.3 Yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että case-organisaatiossa käytetään hyvin pitkälti hajautettua hankintamallia, jossa jokainen toimipiste hankkii itse toiminnassaan tarvitsemansa materiaalit ja palvelut. Keskitettyä hankintaa on organisaatiossa käytetty IT-laitteiden ja -palveluiden hankinnassa, sekä tukku- ja rahtisopimusten solmimisessa. Jokainen toimipiste tekee tilauksensa kuitenkin itsenäisesti sekä tukusta, että yksittäisiltä toimittajilta, eikä organisaatiolla ole yhteistä keskusvarastoa.

Organisaatio perustelee hajautetun mallin käyttöä organisaatorakenteella sekä sillä, että sen resurssit eivät riitä keskitettyyn hankintaosastoon. Lisäksi organisaation mukaan hajautettu malli on heille käytännöllisempi, kun myymälätoiminta on verrattaen pientä ja osa myytävistä tuotteista pilaantuisi hankintaprosessin pitkittyessä liikaa keskittämisen myötä. Organisaation toimipisteissä koetaan, että paikalliset työntekijät tuntevat parhaiten oman toimipisteensä tarpeet, eikä Suomessa sijaitseva hankintayksikkö välttämättä osaisi tilata kaikkea tarpeellista, tai vaarana on, että sieltä tilattaisiin vääriä tuotteita. Yleisesti

haastateltavat mainitsivat karttavansa ajatusta raskaammasta hankintaprosessista ja arvostivat nykyistä, vapaampaa mallia.

Haastatteluista selvisi, että tulevaisuudessa organisaatio voi joutua suunnittelemaan hankintojaan osin uudella tavalla. Organisaation asiakaskunta on haastateltavien mukaan vanhenemaan päin, eikä uusia nuorempia asiakkaita tule toivottuun tahtiin. Tämä tulee tarkoittamaan joko sitä, että organisaation on keksittävä keinoja houkutella uusia asiakkaita luokseen tai vaihtoehtoisesti pienentää toimintaansa. Tarjottavat tuotteet ja palvelut liittyvät molempiin vaihtoehtoihin olennaisesti ja niiden kustannustehokas hankinta tulee olemaan entistä tärkeämpää työn jatkumisen kannalta. Haastatteluissa ilmeni myös, että vireillä on kiinteistöstrategian uudistaminen, jolla voi olla vaikutusta kiinteistöihin liittyviin hankintoihin.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman johtopäätökset, annetaan kehitysehdotuksia ja pohditaan aiheen jatkotutkimustarpeita. Johtopäätöksissä vastataan myös tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lisäksi lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyvyyttä.

5.1 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tarkastella hankintojen suunnittelua ja eri hankintamalleja case-organisaation näkökulmasta. Erityisenä tarkastelukohteena olivat case-organisaation Alankomaiden ja Belgian toimipisteet, sekä Suomen yksikön ja sen yritysysteiden vaikutus näiden toimintatapaan. Asetetun tavoitteen saavuttamiseksi tutkielmaa varten muodostettiin kolme tutkimuskysymystä, joista yksi oli varsinainen päätutkimuskysymys ja kaksi muuta olivat apututkimuskysymyksiä, joiden tarkoituksena oli auttaa päätutkimuskysymykseen vastaamisessa.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli:

- *Mikä on case-organisaation tilanteessa organisaatiolle paras hankintamalli?*

Päätutkimuskysymykseen vastaamista tukivat nämä apututkimuskysymykset:

- *Mitkä ovat eri hankintamallien hyödyt ja haitat case-organisaation näkökulmasta?*
- *Miten hankintamallien muutokset voisivat parantaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä?*

Tutkielmassa case-organisaatiosta kerättiin tietoa haastattelemalla organisaation talousjohtajaa, sekä Alankomaiden ja Belgian toimipisteiden johtajaa ja Alankomaiden toimipisteen palvelukoordinaattoria. Haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä liittyen case-organisaation hankintamalleihin yleisesti, sekä lisäksi kysymyksiä, jotka liittyivät heidän omiin kokemuksiinsa hankintojen tämänhetkisestä tilasta ja mahdollisista tulevaisuuden näkymistä. Haastateltavat saivat virallisten linjausten lisäksi avata omia tuntemuksiaan siitä, miten hankintojen organisointi vaikuttaa heidän työhönsä, tai vastaavasti kuinka he voivat työssään vaikuttaa hankintoihin. Haastatteluissa tutkielman päätutkimuskysymystä ei esitetty suoraan haastateltaville, mutta he pääsivät vastaamaan apututkimuskysymyksiin ja näiden ohessa tukivat tai kritisoivat organisaation nykyisiä hankintamalleja ja antoivat näin näkökulmia päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Ensimmäiseen apututkimuskysymykseen *Mitkä ovat eri hankintamallien hyödyt ja haitat case-organisaation näkökulmasta?* vastattiin sekä haastatteluiden, että aikaisempien tutkimusten avulla. Kun haastateltavien omia ajatuksia ja kokemuksia organisaation hankintamalleista ja niiden toimivuudesta peilaa aikaisempiin tutkimuksiin, löytää useita samankaltaisuuksia. Kaikki haastateltavat kokivat täysin keksitetyn hankintamallin haasteelliseksi ja turhan raskaaksi case-organisaation tilanteessa, sillä tilausmäärät ovat suhteellisen pieniä ja toimipisteet haluavat tarjota asiakkailleen juuri tietynlaisia, markkinakohtaisia tuotteita. Taloudellisesti ajateltuna organisaatiossa ymmärretään, että keskittäminen voisi tuoda joitain synergiaetuja, kuten edullisempia tarjouksia, mutta koska strategisia tuotteita ei yhteisiin tilauksiin pystyisi liittämään, jäisivät määrät silti niin pieniksi, että keksitetty hankintaosasto ei olisi kannattava. Munsonin ja Hun (2010) mainitsemia kustannussäästöjä siis tuskin saavutettaisiin case-organisaation tapauksessa.

Case-organisaation tavoitteena ei myöskään ole maksimaalisen voiton tavoittelu, vaan organisaatio on voittoa tavoittelematon ja pyrkii tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman houkuttavia ja osaltaan tarpeellisia tuotteita ja palveluita saattaakseen asiakkaitaan yhteen ja tuottaakseen aineetonta hyvinvointia. Tämänkin johdosta case-organisaation hyödyntämä hajautettu hankinta on perusteltua, sillä kuten esimerkiksi Anton (2024) sekä Lysons ja Farrington (2006) kirjoittavat, paikallisten markkinoiden ja asiakaskunnan tuntemus on

usein strategian onnistumisen kannalta hyvinkin kriittistä. Jos hankinta siirrettäisiin keskitetyn osaston vastuulle, voisi tämä paikallistietämys vähentyä huomattavasti eikä organisaation strategia pääsisi toteutumaan halutulla tavalla kustannussäästöjen hintana.

Nykyinen tilanne ei ole kuitenkaan täysin optimaalinenkaan, sillä case-organisaatiolla on kooltaan pieniä toimipisteitä melko lähellä toisiaan, esimerkiksi juuri Belgian ja Alankomaiden toimipisteet, mutta nämä eivät tulosten perusteella hyödynnä toistensa hankintavolyymejä tai sopimuksia niidenkään tuotteiden osalta, jotka ovat kummallekin toimipisteelle tarpeellisia. Täysin hajautettu hankinta siis vaikeuttaa toimipisteiden välistä yhteistyötä hankintojen osalta, vaikka sillä voisi olla käytännöllistä, sekä taloudellista hyötyä, eikä tämä kuitenkaan vaatisi keskitettyä hankintaosastoa.

Osittain vastaukset kysymykseen *Mitkä ovat eri hankintamallien hyödyt ja haitat case-organisaation näkökulmasta?* täydentävät vastauksia myös toiseen apukysymykseen, *Miten hankintamallien muutokset voisivat parantaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä?* Käytännössä kysymys muokkautuu haastatteluiden jälkeen muotoon *Miten keskitetympi hankinta parantaisi tehokkuutta ja kustannussäästöjä?* Tutkimuksessa kävi ilmi, että varsinkin volyymituotteiden hankinnan keskittäminen voisi tuoda organisaatiolle kustannussäästöjä. Kuten jo aiemmin todettu, eri toimipisteet hankkivat tällä hetkellä itsenäisesti sellaisia tuotteita, joita jokainen muukin toimipiste hankkii. Tällaisten hankintojen jonkin asteinen keskittäminen voisi tuoda merkittävää etua sopimusneuvotteluihin ja mahdollistaa suuremmat tarjoukset.

Ongelmana case-organisaation tilanteessa keskitetympään hankintaan siirtymisessä on kuitenkin haastatteluiden mukaan puuttuvat resurssit. Lisäksi haastatteluissa havaittiin, että organisaatiossa on myös havaittavissa jonkin asteista muutosvastarintaa kyseisenlaisia uudistuksia kohtaan. Keskitetty hankinta koettiin jo pelkästään ajatuksen tasolla luotaan työntävänä ja sitä kuvailtiin negatiivissävytteisin termein, kuten ”raskas” ja ”turhan byrokraattinen”. Osittain tämä voi myös mahdollisesti johtua siitä, että aiheesta ei organisaatiossa ole juuri aiempaa tutkimusta ja se siis tuntuu vieraalta, mutta osittain syynä voi myös olla organisaation rakenteet ja vahva hierarkia.

Tutkimuksen pääkysymykseen *Mikä on case-organisaation tilanteessa organisaatiolle paras hankintamalli?* vastaan esittämällä ratkaisuksi nykyistä hieman tarkemmin organisoitua hajakeskitettyä hybridimallia. Organisaatiolle ei siis tarvitsisi perustaa yhtä uutta keskitettyä hankintaosastoa, vaan suurempien toimipisteiden volyyymiä hyödynnettäisiin yhdistämällä pienempien yksiköiden hankinnat niiden yhteyteen, ainakin perus- ja volyymituotteiden osalta. Tällöin paikallisten markkinoiden tunteminen ja niihin reagoiminen ei kärsisi merkittävästi, mutta organisaatiossa saavutettaisiin säästöjä suurempien volyymien ansiosta.

5.2 Jatkotutkimustarpeet ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan vain kahden toimipisteen toimintaa. Mikäli koko organisaation laajuisia muutoksia haluttaisiin tehdä, on ensin syytä tarkastella myös muiden toimipisteiden toimintamalleja ja mahdollisia erityispiirteitä, sekä selvittää tarkemmin niiden volyymien kokoja. Lisäksi olisi myös tarpeen tutkia organisaation konkreettisia hankinnan lukuja, jotka kertoisivat nykyiset kustannukset, sekä selvittää muiden vaihtoehtojen aiheuttamat kustannukset. Näiden lukujen pohjalta olisi mahdollista johtaa laskelmat optimaalisen keskittämistason löytämiseksi.

Tämä tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan sovellettavissa muihin organisaatioihin, mutta tutkimus tuo esiin seikkoja, joita hankintastrategioissa on hyvä ottaa huomioon. Case-tutkimus tarjoaa konkreettisen esimerkin siitä, miten hankintaprosesseja voidaan kehittää organisaation omista lähtökohdista käsin. Se auttaa tunnistamaan käytännön haasteita ja mahdollisuuksia, jotka voivat jäädä huomaamatta yleisluontoisemmissa tarkasteluissa. Tutkimuksen havainnot voivat toimia keskustelunavauksena ja päätöksenteon tukena, kun organisaatiossa pohditaan hankintatoimen rakennetta, vastuunjakoja tai keskittämisen ja hajauttamisen välistä suhdetta.

Lähteet

Anderson, D. & Ackerman-Anderson, L. S. (2010) *Beyond change management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. 2nd edition. Pfeiffer.

Anton, A. (2024) "Other Customer" Perception as Strategic Insight into Gen Z Consumer-Brand Identification and Purchase Behavior: A Mixed-Methods Approach. *American Behavioral Scientist*.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (1998) *Purchasing Principles and Management*. 8th edition. Pitman Publishing.

Chang, M. H. & Harrington, J. E. (2002) *Decentralized Business Strategies in a Multi-Unit Firm*. *Annals of Operations Research*, 109, 77–98.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Kuluttajatutkimuskeskus.

Giannoccaro, I. (2018) *Centralized vs. decentralized supply chains: The importance of decision maker's cognitive ability and resistance to change*. *Industrial Marketing Management*, 73, 59-69.

Heikkilä, J., Jääskeläinen, A., Karttunen, E., Lintukangas, K. (2024) *Julkisen hankinnan muutos: hintakeskeisyydestä yhteiskunnallisen arvon luontiin*. Tampereen yliopisto.

Huuhka, T. (2022) *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 6. uudistettu laitos (8. painos). Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4., tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma

Konur, D. & Geunes, J. (2016) *Supplier wholesale pricing for a retail chain: Implications of centralized vs. decentralized retailing and procurement under quantity competition*. *Omega*, 65, 98-110.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Lysons, K. & Farringont, B. (2006) *Purchasing and Supply Chain Management*. 7th edition. Pearson Education Limited.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. & Patterson, J. L. (2014) *Purchasing & Supply Chain Management*. 6th edition. Cengage Learning.

Munson, C. L. & Hu, J. (2010) *Incorporating quantity discounts and their inventory impacts into the centralized purchasing decision*. *European Journal of Operational Research*, 201(2), 581-592.

Nieminen, S. (2016) *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.

Pirinen, H. (2015) *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent.

Pussinen, N. (2017). *Muutosjohtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa*. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ja matkailun ala.

Säätiöt ja rahastot ry (2025) *Tietoa säätiöistä*. [verkkosivu]. [viitattu 13.4.2025]. Saatavilla: <https://saatiotrahastot.fi/tietoa-saatiosta/>

van Weele, A. J. (2014) *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 6th edition. Cengage Learning.

Williamson, O. E. (1981) *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (2010) *Transaction Cost Economics: The Natural Progression*. *The American economic review*, 100(3), 673–690.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset case-organisaation edustajille.

1. Mikä on tehtäväsi ja vastualueesi organisaatiossa?
2. Mitä hankintamallia organisaatiossa tällä hetkellä hyödynnetään?
3. Miksi tähän malliin on päädytty?
4. Onko muissa toimipisteissä sama malli käytössä?
5. Koetko nykyisen mallin toimivaksi?
6. Millaisia hyötyjä tai haasteita nykyisessä mallissa näet?
7. Onko organisaatiossa aikaisemmin tehty tutkimusta tästä aiheesta?
8. Onko tulevaisuudessa tietääksenne tapahtumassa jotain, joka vaikuttaisi organisaation hankintamalleihin merkittävästi?
9. Onko mielessänne vielä jotain lisättävää aiheeseen?