



*Elsa Pyymäki*

**EPÄSUORIEN HANKINTOJEN OSTOPROSESSIN KEHITTÄMINEN JA OHIOS-  
TOJEN HALLINTA RUOKA- JA MONIPALVELUYHTIÖSSÄ**

Diplomityö

Tarkastaja: Apulaisprofessori TkT Petri Niemi

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT School of Engineering Science, tuotantotalous.

Tiivistelmä

Tekijä: Elsa Pyymäki	
Vuosi: 2022	Paikka: Helsinki
Työn nimi: Epäsuorien hankintojen ostoprosessin kehittäminen ja ohioistojen hallinta ruoka- ja monipalveluyhtiössä	
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.	
77 sivua, 9 kaavio, 9 kuvaa, 1 taulukko	
Tarkastaja: Apulaisprofessori TkT Petri Niemi	
Hakusanat: epäsuora hankinta, ohioistaminen, hankintajärjestelmä, sähköinen hankinta, ostoprosessi	
<p>Hankintatoimen tavoite on tuottaa arvoa liiketoiminnalle kustannussäästöillä. Hankintatoimen kustannustavoitteet ovat jo vuosia painottuneet suoriin hankintoihin, mutta myös epäsuorissa hankinnoissa on paljon mahdollisuuksia erilaisiin kustannussäästöihin. Epäsuorien hankintojen ominaisuuksien vuoksi niiden hallittavuus on kuitenkin haastavaa ja vaatii erilaisia ratkaisuja kuin suorat hankinnat. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia keinoja kehittää epäsuorien hankintojen ostoprosessia sekä vähentää niihin kohdistuvia ohioistoja. Tutkimus pohjautuu aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen. Se toteutettiin haastatteluina sekä kyselyllä. Haastatteluihin, kyselyyn sekä teoriaan perustuen parhaita keinoja ohioistamisen minimoimiseen on määritetty ostoprosessi, työntekijöiden kouluttaminen, hankintojen parempi johtaminen sekä parempi tiedon jakaminen. Ratkaisuja muodostaessa on tärkeää muistaa henkilöstö sekä heidän mielipiteensä, sillä kaikkien ratkaisujen onnistuminen on kiinni heidän asenteistaan sekä tyytyväisyydestä.</p>	

## Abstract

Author: Elsa Pyymäki	
Year: 2022	Place: Helsinki
Subject: Developing the purchasing process for indirect procurement and managing maverick buying in the food industry and multi-service company	
Master's Thesis. Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT, School of Engineering Science, Industrial Engineering and Management	
77 pages, 9 diagrams, 9 figures, 1 table	
Examiner: Associate Professor, D. Sc. (Tech.), Petri Niemi	
Keywords: indirect purchasing, maverick buying, purchasing system, e-procurement, purchase process	
<p>Procurement is delivering value to the business through cost savings. Procurement cost targets have been focusing on direct procurement objects but there are also many opportunities for cost savings in indirect procurement. The characteristics of indirect procurement make it challenging to manage. Because of these characteristics of indirect procurement, approaches and solutions for managing indirect procurement differ from direct procurement. The goal of this study was to explore ways to develop the purchasing process for indirect procurement and to reduce the amount of maverick buying. The research is based on previous academic literature. It was conducted through interviews and questionnaires. Based on the interviews, the questionnaire and theory, the best ways to reduce maverick buying are developing of the purchasing process, training of employees, better management of procurement and better information sharing. When implementing solutions, it is important to take into account employees and their opinions because the success of any solution depends on their attitudes and satisfaction.</p>	

## KIITOKSET

Tämän diplomityön tekeminen oli innostavaa ja pääsin syventymään kiinnostaviin aiheisiin hankinnasta. Haluan kiittää erityisesti esihenkilöäni Leenaa loistavan aiheen valinnasta ja sparrauksesta. Kiitos myös haastatelluille henkilöille sekä muille, jotka ovat tukeneet työtä. Lisäksi haluan antaa kiitokset työni tarkastajalle apulaisprofessori Petri Niemelle.

Reilun viiden vuoden jälkeen opintoni LUT-yliopistossa ovat nyt päättymässä. Opin valtavasti tuotantotaloudesta ja erityisesti toimitusketun johtamisesta, ja nyt on aika kokeilla näitä oppeja työelämässä. Vaikka LUT-yliopisto jää taakse, ei tarvitse kuitenkaan lähteä tyhjin käsin, sillä saan mukaani tärkeitä ystäviä, joita haluankin kiittää hyvistä opiskelijavuosista. Näin lopuksi on aika kiittää myös suurimpia tukijoitani eli siskojani ja vanhempiani, jotka kulkivat mukana tämän työn teon aikana ja tulevat kulkemaan jatkossakin, kun siirryn uusiin jännittäviin haasteisiin.

Helsingissä 9.12.2022

Elsa Pyymäki

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus .....	8
1.2	Tutkimuksen toteutus .....	9
1.3	Työn rakenne.....	9
2	Strateginen hankintatoimi.....	11
2.2	Hankintojen organisointi.....	11
2.1.1	Keskitetty hankinta .....	12
2.1.2	Hajautettu hankinta .....	13
2.1.3	Hybridimalli.....	14
2.2	Hankintojen keskittäminen vai hankintojen hajauttaminen loppu huomiot.....	15
3	Ostoprosessi.....	16
3.1	Ostoprosessin eteneminen.....	16
4	Epäsuora hankinta .....	18
4.1	Epäsuora hankinta .....	18
4.2	Ohiostaminen .....	20
5	Sähköinen hankinta .....	27
5.1	Sähköinen hankinta .....	27
5.2	Sähköisen hankinnan mallit .....	27
5.3	Epäsuorien hankintojen sähköiset hankintajärjestelmät.....	30
5.3.1	Katalogi.....	30
5.3.2	Sähköinen markkina-alusta.....	31
5.4	Sähköisen hankinnan hyödyt ja haitat.....	32
6	Ruoka- ja monipalveluyhtiön hankintojen nykytila .....	34
6.1	Kohdeyritys.....	34
6.2	Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio.....	34

6.3	Hankintojen nykytila.....	35
6.4	Sisäiset haastattelut .....	37
6.5	Kysely ravintoloille.....	43
7	Mahdollisuudet ostoprosessin kehittämiseen .....	44
7.1	Tilausprosessin parantaminen .....	44
7.2	Keskittäminen ja asiantuntijatyö .....	45
7.3	Koulutus .....	48
7.4	Hankintojen johtaminen ja tiedottaminen .....	54
7.5	Hankintajärjestelmät .....	60
8	Johtopäätökset .....	66

## Liitteet

Liite 1. Sisäinen haastattelu

Liite 2. Kysely ravintolatyöntekijöille

# 1 Johdanto

Hankintatoimi on kokonaisvaltaista toimitusketjun- sekä kustannustenhallintaa. Hankinnalla on suuri kustannusvaikutus yrityksen tulokseen ja sen yhtenä tavoitteena on kustannussäästöt. (Chick ja Handfield 2015, s.14-34) Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa eri keinoilla riippuen hankintakategoriasta. (Schnellbacher ja Weise 2020, s.3-7) Yrityksen kustannukset voidaan jakaa suoriin sekä epäsuoriin kustannuksiin. Epäsuorat kustannukset muodostuvat hankittavista palveluista ja tuotteista, mitkä eivät suoraan liity asiakkaille myytäviin tuotteisiin. Epäsuorat hankinnat voidaan jakaa epäsuoriin tuotteisiin sekä palveluihin. (Bals ja Hartmann 2008, s.24) Yritystasolla epäsuorat hankinnat ovat olleet vähemmällä huomiolla kuin suorat hankinnat. Yritysten kiinnostus niihin on kuitenkin kasvanut 2000-luvulla, jolloin on myös löydetty keinoja säästää niiden kustannuksissa. (Gebauer ja Segev, 2000) Jotta näitä kustannussäästöjä saadaan, tarvitaan epäsuoraan hankintaan uusia hankintamalleja ja hankintaprosesseja. (Jennings, 2002)

Hankintaprosessin tulee olla tehokas, toimiva ja taloudellinen. Lisäksi sen tulee toimia hyvin eri sidosryhmien toimintatapojen kanssa. Kokonaisvaltainen hankintaprosessi sisältää eri vaiheita hankinnan eri tasoista, joita ovat strateginen hankintatoimi, taktinen hankintatoimi ja operatiivinen ostotoiminta. (Nicoletti 2018, s. 114-115) Tässä työssä perehdytään operatiivisen toiminnan ostoprosessiin. Ostoprosessi on tapa, jolla ostaminen tehdään. Ostoprosessi koostuu vaiheittain etenevistä toimista, ja se sisältää esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden tilaamisen sekä tilauksen maksamisen ja vastaanoton. (Weigel ja Ruecker 2017, s.35)

Operatiivista ostoprosessia voidaan parantaa luomalla sähköinen ostoprosessi sähköisellä järjestelmällä. (Nicoletti 2018, s.31) Sähköiset hankintajärjestelmät ovat tavaroiden sekä palveluiden kaupankäyntijärjestelmiä, jotka tukevat erityisesti ostoja sekä tuotehallintaa. Sähköisen hankinnan avulla voidaan automatisoida tehokkaasti eri hankinnan osa-alueita, kuten osto-tilaus-prosessia. (Nicoletti 2018, s.31) Sähköisellä hankinnalla voidaan parantaa ostoprosessin informaationkulkua, toimittajasuhteita sekä toimitusketjun integraatiota. (Hsin Chang et al. 2013) Ostoprosessin parantamisen ohella sähköisellä ostoprosessilla voidaan vähentää myös yrityksissä ilmenevää ostamista ohi ostoprosessin. Ohioistaminen tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden hankintaa epävirallisilta toimittajilta tai virallisen

hankintaprosessin ohittamista. Ohioistaminen liittyy organisaatioihin, jossa sopimusten teko on keskitetty hankintaorganisaatiolle, mutta tilaaminen tapahtuu itse toiminnoissa. Ohioistamista pyritään vähentämään yrityksissä, sillä se aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ostamiseen. (Karjalainen et al. 2009) Ohioistamisen kustannukset voivat näkyä esimerkiksi tuotteen tai palvelun kokonaiskustannushinnassa. Kokonaiskustannusajattelu on hankinnan työkalu, millä voidaan selvittää tietyn palvelun tai tuotteen todellinen hinta. Kokonaiskustannusajattelussa otetaan huomioon muun muassa hankinta ja käyttöönotto kustannukset, ostotoimeksianto kustannukset sekä ostotoimintaan liittyvät kustannukset. (Ellram, 1995)

Tehokas hankinta on välttämätöntä sekä yritysten kannattavuuden että selviytymisen näkökulmasta, sillä yritysten kustannussäästöt on usein kohdistettu hankintaan. Hankintojen hallinta ja suunnittelu on moniulotteista toimintaa ja se vaikuttaa niin pidemmällä kuin lyhyemmälläkin aikavälillä yrityksen suoriutumiseen. Hankintojen suunnittelu ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja tehokkaaseen hankintaan ei ole yhtä selkeää ratkaisua. (Dimitri et al. 2006, s.3-4; Schnellbacher ja Weise 2020, s.3-7)

### 1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Työn tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen ostoprosessia. Työn tavoitteena on löytää keinoja, jolla voidaan parantaa kohdeyrityksen ostoprosessia, jotta ohioistaminen vähenisi. Työn päätutkimuskysymys on:

”Kuinka ohioistoja voidaan välttää parantamalla epäsuorien hankintojen ostoprosessia?”

Työn päätutkimuskysymystä tukevat tutkimuskysymykset:

”Miksi ostetaan ohi?”

”Miten ostoprosessia voidaan parantaa?”

Työn rajauksena toimii kohdeyrityksen ravintoloiden tekemät epäsuorat hankinnat sekä ravintoloiden käyttämä epäsuorien hankintojen ostoprosessi. Rajauksen ulkopuolelle jää toimihenkilöiden ja muiden osastojen epäsuorat hankinnat.



## 1.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin perehtymällä kohdeyrityksen liiketoimintaan sekä tutustumalla erityisesti yrityksen epäsuoriin hankintoihin. Alkuperehtymisen jälkeen yhdessä kohdeyrityksen kanssa päädyttiin valitsemaan tutkimusaiheeksi epäsuorien hankintojen ostoprosessin parantaminen. Aiheen valinnan jälkeen tutustuttiin oleelliseen teoriaan ja aloitettiin siihen liittyvän tiedon kerääminen. Aiheeseen liittyvän teorian keräämisen jälkeen aloitettiin kohdehenkilöiden haastattelut. Haastatteluiden perusteella koottiin ostoprosessin heikkoudet, joihin etsittiin teoriasta kohdeyritykselle sopivia ratkaisuja. Ratkaisuissa luotiin konkreettisia toimenpiteitä ohjostojen vähentämiseen sekä ostoprosessin parantamiseen ravintolahenkilöstölle lähetetyn kyselyn perusteella. Henkilöstön vastauksien perusteella luotiin lopulliset toimitratkaisut kohdeyritykselle, joita voidaan hyödyntää ostoprosessin parantamisessa.

Tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen epäsuoriin hankintoihin ja teoriaa käsitellään pääosin epäsuorien hankintojen näkökulmasta. Epäsuoria hankintoja käsitellään ravintoloiden näkökulmasta, sillä työn tarkoituksena on erityisesti helpottaa ravintola työntekijöiden ostojen tekemistä. Kohdeyrityksen suorat hankinnat ja epäsuorat hankinnat linkittyvät kuitenkin ravintoloiden näkökulmasta yhteen, minkä vuoksi työssä sivutaan myös ajoittain suoria hankintoja.

## 1.3 Työn rakenne

Ensimmäinen luku toimii johdantona epäsuoraan hankintaan ja avaa syitä epäsuoran hankinnan tutkimuksen mahdollisuuksiin. Toinen luku avaa strategista hankintaa sekä erilaisia yrityksissä käytössä olevia hankintamalleja. Kolmas luku kertoo ostoprosessista. Neljäs luku syventyy epäsuoriin hankintoihin sekä niiden ominaisuuksiin. Lisäksi neljännessä luvussa keskitytään ohjostamiseen ja käsitellään sen mahdollisia eri syitä sekä seurauksia. Viidennessä luvussa keskitytään lisää ostoprosessiin sekä sen parantamiseen sähköisillä hankinnoilla.

Kuudennessa luvussa käsitellään kohdeyritystä sekä haastatteluista saatuja tuloksia. Seitsemännessä luvussa käsitellään kohdeyrityksen ohjostoja sekä niiden mahdollisia ratkaisuja niiden vähentämiseen. Lisäksi esitellään konkreettisia ratkaisuja hankintaprosessin

parantamiseen sekä arvioidaan niiden soveltavuutta kohdeyritykseen. Viimeisessä luvussa kerrataan tutkimustulokset.

## 2 Strateginen hankintatoimi

Yritysten strateginen hankinta ohjaa hankintatoimea hankintapolitiikan avulla. Tämä luku käsittelee strategista hankintaa, ja syventyy hankintojen organisoinnin eri toteuttamismalleihin. Luvussa vertaillaan hankintojen organisointi mallien soveltuvuutta eri organisaatioihin, tuotekategorioiden ja sähköisiin hankintajärjestelmiin.

### 2.1 Strategisen hankintatoimen keskeiset elementit

Hankintaosasto on vastuussa tuotteiden ja palveluiden hankinnasta organisaatioon sekä niiden riittävyyden takaamisesta organisaation käyttöön. Vaikka hankinnan ydintoiminta on pysynyt samana jo vuosia, kehitetään organisaatioissa jatkuvasti uusia ostoon liittyviä toimintatapoja. Ostotoiminnan suunnittelun ja toimittajien kumppanuuksien kehittämisen lopputuloksena on kehittynyt strateginen hankinta. Strateginen hankintatoimi perustuu toimittajien, tuotekategorioiden sekä riskien hallintaan. Näiden osa-alueiden pohjalta kategoriapäälliköt luovat rakenteen operatiiviselle ostolle. (Weigel ja Ruecker 2017, s.1-4)

Hankinta strategialle on tärkeää määrittää tavoitteet, joita hallitaan hankintaorganisaatiosta. Strategisen hankinnan toimenpiteet tulee suunnitella pitkälle aikavälille, jotta niiden peruseriaatteen ja strategiset puolet voidaan toteuttaa onnistuneesti. Lisäksi strategian tulee olla tarpeeksi joustava, jotta se pystyy vastaamaan tulevaisuuden markkinatilanteeseen. Hankintaorganisaatio on kytköksissä määriteltyyn hankinta strategiaan, mutta myös organisaation rakenteeseen. Hankintaorganisaatiossa voidaan perinteisesti hallita hankintoja keskitetysti tai hajautetusti. (Weigel ja Ruecker 2017, s.2-28) Seuraavaksi luvussa käsitellään näitä eri hankintojen organisointi malleja.

### 2.2 Hankintojen organisointi

Hankintojen organisoinnissa päätetään mistä, miten, ja kenen toimesta hankintoja tehdään. Hankintojen organisointi vaikuttaa merkittävästi yrityksen hankintojen hallintaan sekä hankintaprosessiin, sillä eri organisointi mallit vaativat erilaisia toimintamalleja. Hankintoja voidaan organisoida kolmella erilaisella hankintamallilla; keskitetyllä hankinnalla, hajautetulla hankinnalla ja näiden kahden välimuodolla hybridimalli hankinnalla. (Dimitri et al.

2006, s.47) Hankintamallien valintaan vaikuttaa organisaatorakenne, tuotantotavat sekä maantieteellinen sijainti. (Weigel ja Ruecker 2017, s.28)

### 2.1.1 Keskitetty hankinta

Keskitetyssä hankinnassa hallitaan kaikkia oleellisia ostamiseen liittyviä toimintoja, kuten kilpailuttamista, neuvotteluja ja ostamista. Täysin keskitettyä hankintaa hyödynnetään enemmän, kun valmistettavien tuotteiden komponentit on standardoitu. Keskitetyssä hankintamallissa standardoidut tuotteet helpottavat tiedon keräämistä ja käsittelyä, koska niiden komponentit ovat homogeenisia ja niiden ominaisuudet ovat tarkoin määriteltyjä, jolloin niitä voidaan käsitellä suurina ryhminä. Täysin keskitetty hankintamalli on erityisesti kansainvälisten elintarviketeollisuusyritysten suosiossa, sillä uskotaan, että näin pystytään seuraamaan paremmin elintarviketurvallisuutta ja täten kasvattamaan asiakkaiden luottamusta. (Dimitri et al. 2006, s.47)

Keskitetyn hankintamallin hyötyjä ovat synergiahyödyt, sillä siinä samankaltaisia tuotteita ja palveluita on yhdistetty ja tuotepäällekkäisyyksiä poistettu. Tuotepäällekkäisyyksien vähentymisen myötä keskittäminen kasvattaa jo itsessään sopimustuotteiden ostovolyymeja, jolloin suurempi kysyntämäärä tuo suurempaa neuvotteluvoimaa. Lisäksi täysin keskitetyssä mallissa sisäisen tiedon jakaminen paranee, ja ajankohtaisen tiedon jakamisella voidaan lisätä tehokkuutta. Toisaalta keskitetyssä hankinnassa eri kategorioihin erikoistuneet tiimit voivat työskennellä yhdessä ratkaistakseen yhteisiä ongelmia, kuten jakaakseen tietoja potentiaalisista toimittajista. Esimerkiksi yhden toimittajan valikoimassa voi olla usean eri kategorian tuotteita, jolloin neuvotteluvoimaa voidaan lisätä näiden kilpailutuksen yhdistämisellä. (Dimitri et al. 2006 s.67-71)

Keskitetty hankinta lisää ostajien ammattitaitoa, jolloin hankintamenettelyjen selkeys, avoimuus ja mitattavuus paranee. Lisäksi keskitetty hankintamalli keskittää ostajien osaamisen lisäksi myös muuta henkilöstöä ja heidän osaamistaan, sillä keskitetty hankinta vaatii myös muita asiantuntijoita toimiakseen, kuten esimerkiksi laadukkaita sopimuksia tuottavia lakiasiantuntijoita ja analyytikkoja. Erityisesti hankinnan ammattilaisten keskittäminen edesauttaa sitä, että voidaan rekrytoida ja muodostaa erilaisiin hankintoihin erikoistuneita tiimejä, jotka suunnittelevat paremmin kategoriakohtaisia hankintastrategioita ja kehittävät

prosesseja jatkuvasti. Asiantuntijoiden palkkaaminen on kuitenkin kallista, ja täten vain suuret yritykset pystyvät taloudelliselta asemaltaan luomaan osaavia hankintatiimejä. (Dimitri et al. 2006, s. 55-56)

Oleellisena hyötynä keskitetyssä hankintamallissa on myös sen hyvä soveltuminen sähköiseen hankintaan. Sähköiset järjestelmät helpottavat suurien hankintavolyymien hankintaprosessien onnistumisessa koko toimitusketjussa, kuten esimerkiksi kilpailutuksissa. Toisaalta keskittäminen tukee myös sähköisiä järjestelmiä, sillä keskittämisessä oston toimeksiannot vähenevät ja ostoja tekevien lukumäärä vähenee, jolloin ostaminen on hallitumpaa. (Dimitri et al. 2006, s. 74-75)

Keskitetyn hankintamallin haasteena on tuotteiden laadunhallinta, sillä hankintaorganisaation ostajat harvoin itse käyttävät tuotteita, jolloin hankintaorganisaatio on operatiiviselta puolelta tulevan tiedon varassa tuotelaadusta. (Dimitri et al. 2006, s.67) Lisäksi keskittäminen on haastavaa isoille organisaatioille, jotka ovat levittäytyneet suurelle maantieteelliselle alueelle. (Dimitri et al. 2006, s.47-57) Keskitetty hankintamalli soveltuukin näistä syistä joutuksen parhaiten pieniin yrityksiin, joissa on yksi tuotantolaitos, joka tuottaa standardoituja tuotteita. (Weigel ja Ruecker 2017, s. 28)

### 2.1.2 Hajautettu hankinta

Maantieteellisesti laajalle alueelle levittäytyneen yrityksen eri toimintojen keskitetty hallinta voi olla haastavaa, mikä saattaa johtaa yrityksen toimintojen hajautumiseen ja täten hankinnan hajautumiseen. Hajautettu hankinta on keskitetyn hankinnan vastakohta eli siinä kaikki hankintaan liittyvät päätökset on hajautettu eri toimipisteille. (Piga ja Spagnolo 2006, s.47-55) Hajautetun hankinnan organisaatiossa ei ole erillistä hankintaorganisaatiota, mutta paljon ostoja tekevissä yksiköissä saattaa olla osto-osastoja. (Weigel ja Ruecker 2017, s.31)

Hajautetussa hankinnassa hyötynä on paikallisten osastojen parempi tietämys toimittajista ja tuotteista. Hajautetussa hankinnassa paikalliset toimipisteet ovat usein paremmin tiedotettuja toimittajien toimesta kuin keskitetyssä hankinnassa ja näin paikalliset toimipisteet saavat tarkempaa tietoa toimittajien toimitusvarmuudesta, suorituskyvystä ja taloudellista tilanteesta kuin keskitetyssä mallissa. (Dimitri et al. 2006, s. 47-55) Täysin hajautettu malli voi toimia paremmin myös päivittäisessä ostamisessa, sillä paikalliset yksiköt voivat asioida

nopeasti paikallisten toimittajien kanssa, jolloin pystytään vähentämään ylimääräisiä kustannuksia, jotka voivat johtua esimerkiksi tuotepuutoksista. (Dimitri et al. 2006, s. 67) Toisaalta myös päätöksenteko on nopeampaa hajautetuissa hankintaorganisaatioissa. (Weigel ja Ruecker 2017, s.31)

Hajautetun mallin haasteina ovat tuotepäällekkäisyydet, sillä malli aktivoi useita ostoprosesseja, kun hankitaan samoja tuotteita ja palveluita. (Dimitri et al. 2006, s.71) Hajautettu hankintamalli vaatii joustamista hankintojen- ja hajautetusta hankinnasta johtuvien kustannusten hallintaan, minkä vuoksi hajautettu hankintamalli soveltuu parhaiten yrityksille, joilla on monia tuotantolaitoksia maantieteellisesti hajautettuna. (Weigel ja Ruecker 2017, s.28-31)

### 2.1.3 Hybridimalli

Hankintamallin valinta on tärkeää useissa yrityksissä, ja eri hankintamallien väliltä valitseminen voi olla haastavaa. Kummankin hankintamallin puolesta sekä vastaan on useita näkökulmia, ja useinkaan täysin toisen ääripään noudattaminen ei ole optimaalista yritykselle. Tällöin vaihtoehdoksi nousee hybridimalli. Hybridimalli onkin tulossa jatkuvasti yhä suosittumaksi hankintamalliksi. Hybridimalli kiinnostaa yrityksiä, sillä siinä korostuu keskittämisen tehokkuus sekä hajauttamisen joustavuus. (Dimitri et al. 2006, s.76) Hybridimallissa voidaan esimerkiksi tehdä tärkeät hankintapäätökset keskitetysti ja muut päätökset hajautetusti. (Dimitri et al. 2006, s.47) Hybridimallissa yritykset palkkaavat vastuuhenkilöitä organisaatioyksiköihin, joiden vastuulla on toimittajien ja materiaalien hallinta sekä kilpailutus ja neuvottelut. Keskitetystä hankinnasta poiketen operatiivinen ostaminen on sen sijaan erillistä hankintayksiköstä. (Weigel ja Ruecker 2017, s.31)

Hybridimallin hyötyihin sisältyy niin keskitetyn hankinnan hyötyjä kuin hajautetun hankinnan hyötyjä. Hybridimallin hyötynä on organisaation strategian noudattaminen sekä sen tehokas käyttöönotto yksiköissä. Myös kysyntää pystytään yhdistämään, jolloin voidaan hyödyntää keskitetyn hankinnan etuja. Lisäksi keskitetyn hankinnan etuna tulee tehokkaampi toimittajienhallinta sekä toimittajavalinta prosessin tehokkaampi hyödyntäminen ja kehittäminen. Mallissa on etuna myös se, että ostoissa voidaan joustaa työntekijöiden tarpeiden mukaan. (Weigel ja Ruecker 2017, s.32)

Hybridimallia hyödynnetään yrityksissä, joilla on useita toimipisteitä ja korkeat hankintakustannukset. Parhaiten malli soveltuu yrityksiin, joissa voidaan yhdistää tuotetarpeita, mutta tarvitaan joustavuutta ostamiseen. (Weigel ja Ruecker 2017, s.31-3)

## 2.2 Hankintojen keskittäminen vai hankintojen hajauttaminen loppu huomiot

Strateginen hankinta ja erityisesti hankintojen organisointi on tullut yhä tärkeämmäksi yrityksille, ja valinta eri hankinta mallien välillä on yleistynyt hankintatoimessa. Hankintojen keskittäminen on aiemman tutkimuksen perusteella kannattavin malli, sillä se sisältää monia kustannushyötyjä ja helpottaa hankintojen hallintaa. Toisaalta hankintojen hajauttaminen mahdollistaa paremmin sisäisten asiakkaiden tarpeiden toteutuksen ja pystyy vastaamaan paremmin paikallisiin tarpeisiin. Aina kuitenkin täysin keskitetty malli tai täysin hajautettu malli ei kannattava, jolloin kannattaa harkita hybridimallia, joka sisältää hajauttamisen joustavuuden sekä keskittämisen tehokkuuden. (Dimitri et al. 2006, s. 76) Toisaalta sähköistäminen on iso osa yritysten toimintamalleja, ja on oleellista pohtia myös hankinnan organisoimien mahdollisuuksia sähköisiin ratkaisuihin. (Weigel ja Ruecker 2017, s. 179) Sähköiset järjestelmät eivät yksiselitteisesti sovi vain yhteen malliin, mutta ne näyttäisivät tukevan usein hankintojen keskittämistä. (Dimitri et al. 2006, s. 74-75)

### 3 Ostoprosessi

Ostoprosessi on oleellinen osa tehokasta hankintaa, ja sillä voidaan ohjata ostajia oikeiden tuotteiden sekä toimittajien pariin. Nykyään ostoprosessit perustuvat sähköisiin hankintajärjestelmiin. Tässä luvussa käsitellään ostoprosessin etenemistä ja ostoprosessin kehittämisen mahdollisuuksia.

#### 3.1 Ostoprosessin eteneminen

Epäsuorien hankintojen ostoprosessia voidaan parantaa erilaisilla sähköisen hankinnan ratkaisuilla, kuten sähköisillä ostojärjestelmillä (Yu et al. 2015). Sähköinen ostoprosessi on osa sähköistä hankintaprosessia. Sähköinen ostoprosessi on suunnattu operatiivisiin sekä hallinnollisiin tehtäviin ja siinä on oleellisena osana sähköiset tilausjärjestelmät. Sähköisen prosessin avulla voidaan vähentää esimerkiksi prosessikustannuksia. Kuten kuvasta 1. nähdään sähköinen ostoprosessi sisältää; osto ehdotuksen; hyväksynnän; tilauksen; tuotteen tai palvelun vastaanoton; maksamisen. (Weigel ja Ruecker 2017, s.181)



Kuva 1. Sähköinen ostoprosessi (Mukaiillen Weigel ja Ruecker 2017, s. 181)

Hankinnan ostoprosessia voidaan edistää lisäksi hankinnasta maksuun prosessilla (P2P-prosessi), missä yrityksen hankinnan sekä talouden prosessit yhdistyvät ja automatisoituvat. Prosessi alkaa päätöksestä ostaa tuote tai palvelu ja päättyy tuotteen tai palvelun maksamiseen. (Schnellbacher ja Weise 2020, s.56-79) P2P-prosessin tarkoituksena on luoda tehokkuutta sekä läpinäkyvyyttä ostamiseen sähköisen hankinnan avulla. P2P-prosessin etuna on esimerkiksi ostoehdotusten läpimenoajan lyhentyminen ja ostoehdotusten lukumäärän kasvaminen. Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP-järjestelmät) ovat suuressa osassa P2P-prosessissa, sillä ne tukevat prosessia portaalien kautta toimivien sähköisten katalogien ja pilvipalveluiden avulla. P2P-prosessissa on riskinä ajan hukkaaminen epäonnistuneisiin



ostopyyntöihin ja prosessin epätehokkuus suurissa käyttäjämäärissä. (Schnellbacher ja Weise 2020, s.56- 79)

## 4 Epäsuora hankinta

Tämä luku käsittelee epäsuoria hankintoja sekä ohioistamista. Hankinnat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Luku esittelee ensin epäsuorien hankintojen ryhmittelyä ja ominaispiirteitä. Tämän jälkeen luvussa keskitytään ohioistamiseen. Ohioistamista ilmentyy erityisesti epäsuorissa hankinnoissa, ja sen syyt ovat moninaisia. Lopuksi luvussa etsitään ratkaisuja ohioistamisen syihin.

### 4.1 Epäsuora hankinta

Epäsuorat hankinnat sisältävät kaikki muut hankinnat kuin tuotannossa käytettävät raaka-aineet, minkä vuoksi epäsuoria hankintoja tehdään niin operatiiviselle puolelle kuin muualakin yrityksessä. Hankintaorganisaatio on vastuussa näiden tuotteiden saatavuudesta, mutta se ei ole vastuussa muiden osastojen epäsuorien hankintojen ostobudjeteista. Hankintaorganisaatio toimiikin usein vain tukiroolissa muiden sidosryhmien hankintojen parempaan hallintaan, jolloin hankinnalla on usein heikko ymmärrys, siitä miten ja miksi epäsuoria hankintoja tarvitaan käytännössä. (Chick ja Handfield 2015, s.17-18)

Balsin ja Hartmannin (2008, s. 4) mukaan epäsuorasti hankittavia palveluita ovat:

- laitospalvelut
- taloudelliset palvelut
- informaatio sekä viestintä teknologiat
- konsultointi palvelut
- teknilliset palvelut
- kuljetus sekä lajittelu
- henkilöstöhallinnan palvelut
- markkinoinnin palvelut.

Epäsuoria tuotteita ovat päivittäisissä operaatioissa käytetyt tuotteet; (Kim ja Shunk, 2004; Roth 2008, s.161-166)

- toimistotarvikkeet ja -laitteistot
- IT-laitteistot
- markkinointi tarvikkeet ja palvelut
- matkustaminen
- MRO
  - toimistotarvikkeet
  - tuotannon tarvikkeet, laitteet, varaosat ja huolto
  - työvaatetus ja työturvallisuuteen liittyvät tuotteet

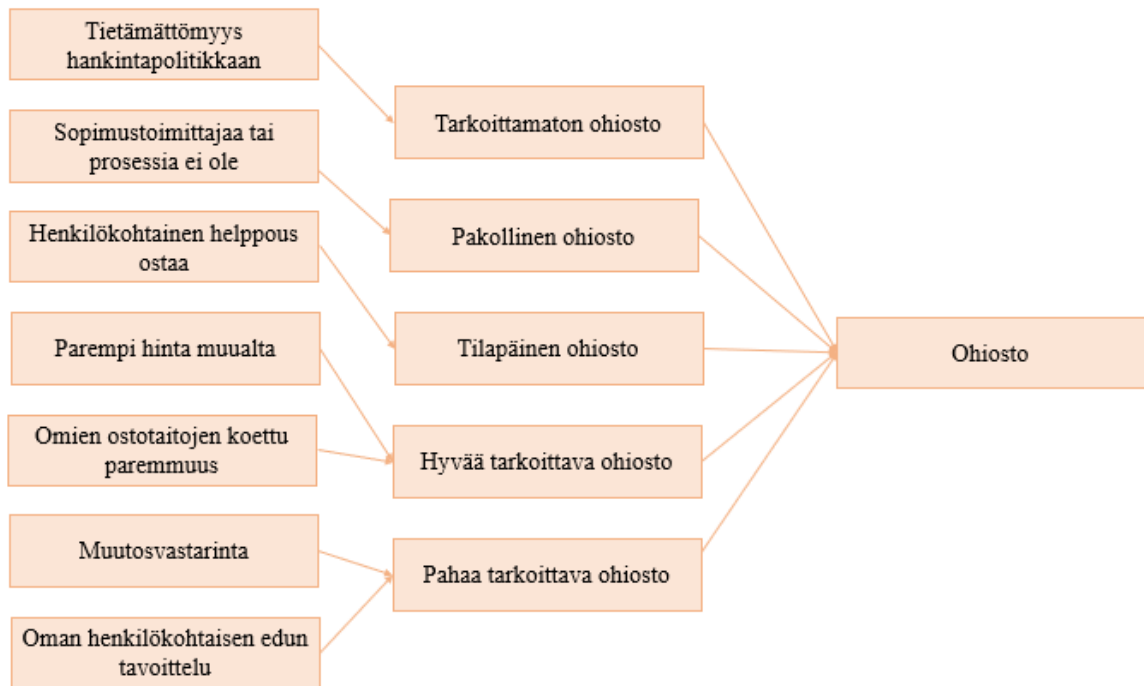
Epäsuorien hankintojen hallinta on haastavaa sen ominaisuuksien vuoksi. Epäsuorille hankinnoille on ominaista epätehokas ostaminen ja epäsuorien tuotteiden tai palveluiden nopea tarve. Lisäksi epäsuorissa hankinnoissa on suuri sopimustoimittajien ja nimikkeiden suuri lukumäärä. Toisaalta epäsuorissa hankinnoissa voi olla huono ostoprosessi ja ilmentyä ohi-ostamista. Ominaista on myös tuotteiden huono ennustettavuus, niiden epäsäännöllisen ja vähäisen tarpeen vuoksi. Haasteita aiheuttaa myös se, että ylin johto ei kiinnitä huomiota epäsuoriin hankintoihin. (Puschmann et al. 2005; Subramaniam ja Shaw 2004; Gebauer ja Segev 2000; Roth 2008, s.5-6) Epäsuorien hankintojen hallintaa voidaan helpottaa sähköisellä hankintajärjestelmällä. Sähköinen hankintajärjestelmä soveltuu tuotteiden hankintaan, ja sen avulla on mahdollista hallita koko ostoprosessia. Sähköisen hankinnan avulla voidaan esimerkiksi automatisoida ostoprosessia. (Bals ja Hartmann 2008, s.29-33)

## 4.2 Ohioistaminen

Aiemmin esitellyllä hankinnan hybridimallilla halutaan mahdollistaa ostomisen joustavuus sekä ostojen keskittämisen tuoma neuvotteluvalta. Perinteisessä hybridimallissa hankinta-osasto neuvotteleekin sopimukset kaikille yrityksen yksiköille, minkä jälkeen yksiköt hoitavat ostamisen operatiivisen puolen neuvoteltujen sopimuksien mukaisesti. Yksiköt eivät kuitenkaan aina noudata sovituilta toimittajilta ostamista ja tällöin tapahtuu ilmiö, jota kutsutaan ohioistamiseksi. Hybridimallin hankintaorganisaatioissa ohioistaminen on tiedostettu haaste sekä suorien että epäsuorien hankintojen tuoteryhmissä. (Rothkopf ja Pibernik 2016) Vaikka ostaja tiedostaisikin ohioistamisen, niin hän ei kuitenkaan aina tiedosta toimineensa väärin tai ole tietoinen toimintansa haitoista.

Ohioistamista voidaan pitää ongelmallisena, koska sen seurauksena voidaan menettää neuvotteluvoima sopimuksia tehdessä, sillä ostomääriä ei tiedetä tai sovittuja ostomääriä ei välttämättä saada täytettyä, jolloin sopimukseen liittyvät edut katoavat. (Karjalainen, 2011; Trautmann et al. 2009; Faes et al. 2000; Wirtz 2021, s.14-15; Kulp et al. 2006) Lisäksi ohioistaminen aiheuttaa ylimääräisiä hallinnollisia ja ostotoimeksiantoihin liittyviä kustannuksia. (Karjalainen et al., 2009; Roy, 2003; Johnson, 1999) Edellä mainittujen haittojen vuoksi ohioistaminen luokitellaan suureksi riskiksi tarkasti määriteltyihin prosesseihin, kuten P2P-prosessiin, sillä se voi johtaa tuotteiden ostamiseen kalliimmalla hinnalla. (Sun et al. 2021, s. 263)

Karjalainen et al. (2009) esittävät ohioistamiselle viisi erilaista tyyppiä. Kuten kuvasta 2. nähdään, näitä ovat tarkoittamaton ohioistaminen, pakollinen ohioistaminen, tilapäinen ohioistaminen, hyvää tarkoittava ohioistaminen ja pahaa tarkoittava ohioisto.



Kuva 2. Syitä ohioistamiseen (Mukaiillen Karjalainen et al. 2009)

Tarkoittamattomassa ohioistamisessa ostaja ei ole tietoinen sopimustuotteesta tai sopimustoimittajasta. Tarkoittamattoman ohioiston haasteina on usein informaation jakaminen läpi organisaation sekä heikko hankintojen johtaminen, mikä korostuu erityisesti hajautetuissa organisaatioissa. (Karjalainen et al. 2009; Cuganesan ja Lee, 2006)

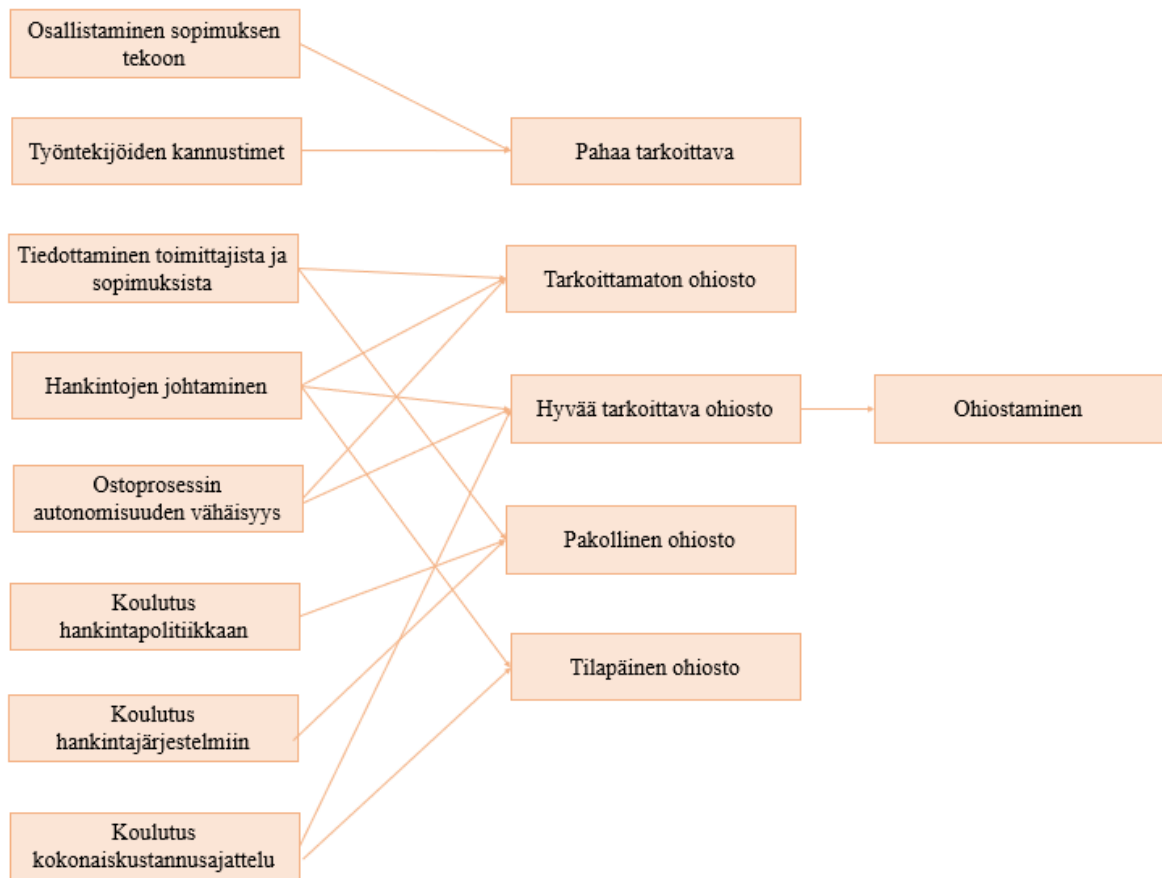
Pakollisessa ohioistossa ostajan on välttämätöntä ostaa ohi. Pakollista ohioistoa tapahtuu, kun tarjolla ei ole vaadittua tuotetta tai toimittajaa. Pakolliseen ohioistoon voi johtaa esimerkiksi se, että sopimustoimittaja ei pysty toimittamaan tuotteita tarpeeksi nopeasti. Pakollista ohioistoa tapahtuu myös silloin, kun ostajat eivät ole tietoisia yrityksen sisäisestä hankintapolitiikasta. (Karjalainen et al. 2009; Kulp et al., 2006; Wirtz, 2021 s.14-15)

Tilapäisessä ohioistossa ostaja tietää sopimustoimittajasta- ja tuotteista sekä hankintaprosessista, mutta ostaa silti toisaalta. Syy tähän voi olla henkilökohtainen helppous ostaa tuote. Tilapäistä ohioistamista ilmenee esimerkiksi silloin, kun ostajilla on vanhoja tapoja ja tottumuksia tilaamiseen. Tilapäinen ohioistaminen on usein myös hyväksyttyä organisaatioissa, jolloin syynä on heikko hankintojen johtaminen. (Karjalainen et al. 2009) (Kulp et al. 2006).

Hyvää tarkoittava ohiossa ostaja tietää sopimustoimittajasta- ja tuotteista sekä hankintaprosessista, mutta ostaa silti toisaalta. Ostaja ostaa tuotteen muualta, sillä uskoo oston hyödyttävän organisaatiota. Hyvää tarkoittavaa ohiossa tapahtuu, kun ostaja ostaa esimerkiksi tuotteen muualta kuin sopimustoimittajalta halvemmalla. Vaikka hyvää tarkoittava osto ei suoraan vahingoita yritystä, aiheuttaa se lisää kustannuksia. (Lonsdale ja Watson 2005; Karjalainen et al. 2009)

Pahaa tarkoittavassa ohiossa ostaja tietää sopimustoimittajasta- ja tuotteista sekä hankintaprosessin, mutta ostaa silti toisaalta. Pahaa tarkoittavaan ohiossa on usein kaksi eri motivaatiota. Ostaja ostaa tuotteen toisaalta, sillä hän hyötyy siitä henkilökohtaisesti tai sitten ostaja ostaa tuotteen muualta, koska haluaa säilyttää oman valtansa ostopäätöksissä. (Ambrose et al. 2002; Cox et al. 2005).

Ohioita tapahtuu tyypikohtaisesti, minkä vuoksi myös ratkaisut näihin ohioihin ovat tyypikohtaisia (Karjalainen ja van Raaij, 2011). Kuten kuvasta 3. nähdään, organisaatioissa tapahtuvia ohioita voidaan vähentää esimerkiksi ostajien kouluttamisella sekä vahvemmalla hankintajohtamisella. Ostajien kouluttaminen ostamisen osa-alueisiin ja näkökulmiin lisää ostajien osaamista ostamiseen, mutta lisää myös tietoisuutta yrityksessä olevaan hankintapolitiikkaan. Lisäksi ohioita voidaan vähentää ostoprosessin määrittelyllä, mikä ohjaa ostoja tekevien työntekijöiden ostamista. Toisaalta ohioita voidaan vähentää työntekijöiden kannustimilla oikeiden prosessien noudattamiseen ja ottamalla mukaan työntekijöitä sopimuksetekoon prosessiin. Erillisten tyypikohtaisten vähentämistapojen lisäksi kaikkiin tyyppisiin liittyy vahvasti hyvä informaatiovirta. (Karjalainen, ja Raaij, 2011)



Kuva 3. Keinoja ohioistamisen minimointiin (Karjalainen et al. 2009)

Ohiostoja voidaan vähentää työntekijöiden kouluttamisella. Koulutuksella voidaan vähentää pakollista, tilapäistä ja hyvää tarkoittavaa ohiostoa. Koulutukset tulee kuitenkin kohdistaa eri aihealueisiin eri ohioston tyyppin mukaisesti. Pakollista ohiostoa voidaan vähentää kouluttamalla työntekijöitä käyttämään olemassa olevia sähköisiä hankintajärjestelmiä. Työntekijöiden osaamista sähköisiin hankintajärjestelmiin voidaan lisätä erilaisilla ohjeilla, kursseilla ja harjoitteilla, ryhmäsessioilla tai kahdenkeskisellä avulla. Koulutukset tulee suunnitella kohderyhmä kohtaisesti sekä tarpeen mukaan, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan järjestelmiin. Pakollista ohioistamista ja tarkoittamatonta ohioistamista voidaan vähentää lisäksi lisäämällä tietoa ja koulutusta oikeista toimittajista ja sopimuksista työntekijöille. Työntekijöiden tietoa toimittajista voidaan lisätä erilaisilla sähköisillä hankintajärjestelmillä, kuten sopimusjärjestelmällä, jolloin sopimukset näkyvät sen käyttäjille. (Kettinger et al. 1995; Karjalainen et al. 2009)

Karjalainen et al. (2009) mukaan sekä tilapäistä ohioستoa, että hyvää tarkoittavaa ohioستamista voidaan sen sijaan vähentää työntekijöiden kouluttamisella kokonaiskustannusajatteluun. Kokonaiskustannusajattelun tunnistaminen vaikuttaa ostajien ostopäätöksiin sekä erityisesti keskitettyjen hankintasopimuksen noudattamiseen. (Scott et al. 2018). Karjalaisen ja van Raaijin (2011) mukaan koulutuksen lisääminen kokonaiskustannusajatteluun on tehokas tapa vähentää ohioستaja ja erityisesti sen vuoksi yritysten kannattaisi lisätä kouluttaminen kokonaiskustannusajatteluun osaksi hankintastrategiaansa.

Lisäksi pakollista ohioستoa voidaan vähentää kouluttamalla työntekijöitä hankintapolitiikkaan ja esimerkiksi lisäämällä tietoa oikeista menetelmistä hankintaprosessissa. Hankintapolitiikan ohjeistaminen on tärkeää, sillä useiden eri ostajien on sallittu tehdä epäsuoria ostoja satunnaisiin tuotteisiin ja palveluihin, jolloin ostoprosessi ei ole mahdollisesti selkeä, ja siten ostetaan ohi. Kouluttamisen hankintapolitiikkaan tulisi olla harjoituksen muodossa sekä mahdollisuus kommunikaatioon tulisi varmistaa. Koulutus on usein tarpeen erityisesti uusille työntekijöille. (Karjalainen ja van Raaij 2011; Kulp et al. 2006)

Pahaa tarkoittavaa ohioستoa voidaan vähentää työntekijöiden kannustamalla oikeiden toimittajien käyttämiseen sekä osallistamisella sopimusten tekoon. Kannustimet ovat hyvä tapa motivoida ostajia ostamaan oikein, kun taas negatiivisilla sanktioilla ei ole merkitystä ohioستamiseen. (Karjalainen et al. 2009) Karjalaisen ja van Raaijin (2011) mukaan kannustimena voi toimia esimerkiksi bonusjärjestelmä.

Ostoprosessin autonomisuuden vähentämisellä voidaan vähentää hyvää tarkoittavaa ja tarkoituksellonta ohioستamista. Autonomisuutta pystytään vähentämään ostoprosessin tarkemmalla ohjeella sekä prosessilla, missä on määritelty hinnat, tuotteet ja toimittajat. Ostoprosesseja voidaan ohjata esimerkiksi sähköisillä hankintajärjestelmillä. (Karjalainen ja van Raaij 2011). Sähköisen hankintajärjestelmien avulla voidaan luoda ostajille selkeä reitti ostamiseen, jolloin riski ohioستamiseen laskee. (Wirtz, s. 279) Sähköinen hankinta vähentää lisäksi jo itsessään ohioستamista, sillä se vähentää hankinta-aikaa ja eliminoi manuaalista hankintaa. Kaikkien hankintaprosessien automatisointi on kuitenkin haastavaa ja täten ohioستamista ei voida täysin koskaan estää, ja usein sitä pyritäänkin vain vähentämään. Tämän vuoksi sähköisen hankinnan lisäksi yrityksissä voisi olla potentiaalista hyödyntää sähköisiä markkinapaikkoja. (Wirtz, 2021 s.14-15)



Ohiostoja voidaan vähentää hankintojen paremmalla johtamisella. Erityisesti tarkoittamattomaa, tilapäistä ja hyvää tarkoittavaa ohioistamista voidaan vähentää paremmalla hankintojen johtamisella. Heikko hankinta johtaminen on usein syynä ostajien heikkoon hankintaprosessiin, hankintapolitiikkaan ja sopimus tietämykseen. (Karjalainen et al. 2009) Wimbushin ja Shepardin (1994) mukaan hankintoja johdetaan parhaiten esihenkilöiden kautta, sillä heillä on vaikutusvaltaa työntekijöihin. Heidän mukaansa esihenkilöiden tehtävänä on valuttaa hankintapolitiikka läpi organisaation sekä johtaa esimerkillä sen noudattamista. Jos esihenkilöt kokevat hankintapolitiikan sekä neuvotellut sopimukset tärkeinä, todennäköisemmin myös työntekijät käyttäytyvät sen mukaisesti. (Karjalainen et al. 2009) mukaan tilapäistä ohioistoa tapahtuu siksi koska, organisaatio sallii työntekijöiden toiminnan.

Lisäksi ohioistoja voidaan vähentää työntekijöiden sitoutuneisuudella ja asenteilla. (Karjalainen ja van Raaij 2011) Muutosjohtaminen keskittyy muutosten optimaaliseen hallintaan ja siihen liittyviin tekniikoihin. Muutosjohtaminen voidaan lajitella yksilöiden, organisaatioiden kulttuurin ja -rakenteiden johtamiseen. Yksilöiden aktiivinen osallistuminen muutoksien positiiviseen edistämiseen on välttämätöntä, jotta muutoksi voidaan tehdä. Lisäksi organisaation on tuettava muutosta resurssein sekä sitoumuksellisesti. Muutosjohtamisessa prosessien pitää aina olla suunniteltuja sekä hallittuja. Lisäksi kommunikaation pitää olla erinomaista. Yksilöiden asenteita kohti muutoksia voidaan parantaa muutosjohtajilla, jotka vievät muutoksia eteenpäin vastarinnasta huolimatta, motivoivilla tavoitteilla, osallistamisella, integraatiolla sekä kouluttamisella. Lisäksi muutosten läpivientiä edesauttaa työntekijöiden motiivi muutokseen, mitä saadaan kasvatettua erilaisten palkkioiden avulla. Usein muutosjohtamisessa päästään parhaaseen ratkaisuun ulkoisen konsultoinnin avulla. (Lauer, 2021 s.70-77)

Informaatiojohtamisella on tärkeä rooli toimitusketjun operatiivisessa toiminnassa, sillä tiedonhallinta parantaa osapuolten välistä koordinaatiota, yhteistyötä sekä auttaa optimoimaan hankinnan toimitusketjun johtamisen. Hankintojen informaatiojohtaminen sisältää säännölliset hallintatiedot, kuten hankintojen hallintajärjestelmän, mekanismit, käytännöt ja määräykset, liiketoimintaprosessit ja kaikenlaiset suorituskyvyn arviointitiedot. Jos hankinnan toimitusketjun tiedot ovat täysin yhteisiä osapuolille, hankinnan toimitusketjun toiminta on sujuvampaa ja tehokkaampaa. Sähköiset hankintajärjestelmät ovat osa informaatio systemejä. Informaation kulkemiseen vaikuttaa hankintaketjuun osallistuvien henkilöiden käytös

sekä asenteet. Erityisesti johtoasemassa olevien henkilöiden huomio sekä kannustus informaation levittämiseen vaikuttaa informaation kulkemiseen organisaatiossa. Lisäksi informaation kulkemiseen vaikuttaa kaikkien siihen osallistuvien motivaatio ja taidot informaatio johtamiseen sekä informaatio teknologiaan. (Jiang 2017, s.167-191)

Epäsuorien hankintojen hallinta on haastavaa niiden suuren nimike- ja toimittajalukumäärän vuoksi. Epäsuorat hankinnat sisältävät suuren tiedon määrän, ja sen jakaminen sekä hallinta aina operatiiviselle puolelle asti ei ole helppoa. Kun hallinta käy liian vaikeaksi, muodostuu mahdollisuus ohioistamiselle. Ohioistamiseen johtaa heikko hankintojen johtaminen, heikko hankinta- sekä järjestelmäosaaminen ja tietämättömyys. Ohioistamista voidaan vähentää näiden syiden minimoimisella sekä parantamisella.

## 5 Sähköinen hankinta

Sähköinen hankinta on oleellinen osa modernia hankintaa ja sen avulla voidaan parantaa hankintaprosesseja. Luku esittelee ensin sähköisen hankinnan ominaispiirteitä ja sen jälkeen esitellään eri sähköisen hankinnan järjestelmiä. Lopulta perehdytään eri hankintajärjestelmien hyötyihin sekä heikkouksiin.

### 5.1 Sähköinen hankinta

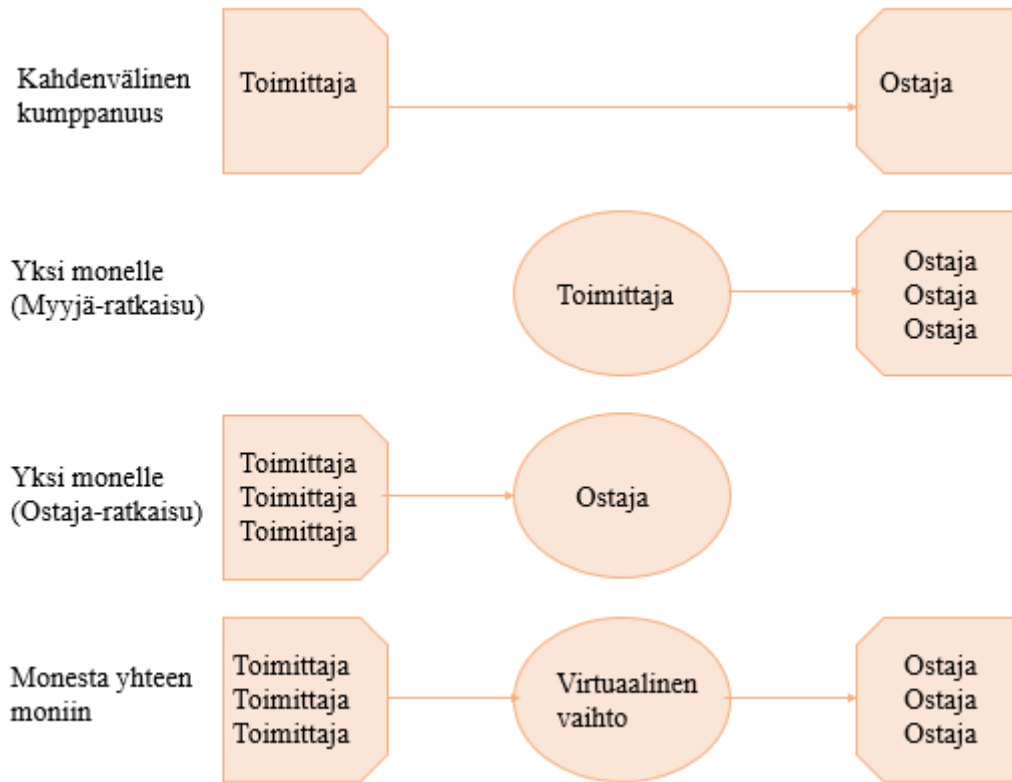
Sähköinen hankinta on kehittynyt paljon 2000-luvulla ja nykyään sähköinen hankinta on erittäin kompleksi kokonaisuus yrityksissä. (Nicoletti 2018, s. 31) Sähköisten hankintajärjestelmien käyttäminen sekä niiden kautta tehtävät ostotoiminnot ovat lisääntynyt merkittävästi viime vuosina, sillä niiden avulla voidaan saavuttaa potentiaalisia kustannussäästöjä (Dimitri et al. 2006, s. 74; Mohd Nasrun et al. 2016).

Sähköinen hankinta on osa toimitusketjun johtamista, ja se keskittyy suoran hankinnan lisäksi myös epäsuoran hankinnan prosesseihin. Sähköiset hankintajärjestelmät ovat tavaroiden sekä palveluiden kaupankäyntijärjestelmiä, joilla voidaan parantaa hankintaprosessia ja tuotehallintaa. Sähköisen hankinnan avulla voidaankin automatisoida tehokkaasti eri hankinnan osa-alueita, kuten osto-tilaus-prosessia, jolloin järjestelmät tekevät hankintaprosesseista tehokkaampia ja taloudellisempia. (Nicoletti, 2018 s. 31; (Mohd Nasrun et al., 2016) Sähköiset hankintajärjestelmät perustuvat eri hankinnan ja järjestelmien piirteisiin, joita ovat tekninen luonne, suhde kumppaneihin, tietojen jakaminen ja toimitusketjun integraatio. (Nicoletti 2018, s. 31)

### 5.2 Sähköisen hankinnan mallit

Yritysten ja toimittajien sähköistä vuorovaikutusta voidaan hallita eri malleilla. Kuten kuvasta 4. voidaan nähdä, Wirtzin (2021 s. 605) mukaan näitä vuorovaikutustypologioita ovat kahdensivuliset kumppanuudet, yksi monelle myyjä- tai ostajaratkaisu ja monesta yhteen moniin ratkaisu. Mallit eroavat toistaan kolmen eri ulottuvuuden mukaan, joita ovat typologia (1), mikä heijastaa osallistujien välistä suhdetta, vuorovaikutuskumppanit (2), jotka

havainnollistavat mukana olevien toimijoiden lukumäärä ja käyttöoikeusrakenne (3), johon sisältyy omistusoikeus ja pääsy digitaaliseen hankintajärjestelmään. (Wirtz 2021, s. 605)



Kuva 4. Sähköisen hankintajärjestelmän mallit (Mukaiillen Wirtz, 2021)

Kahdenvälisen kumppanuuden hankintasuhteet ovat yhden toimittajan ja yhden asiakkaan kahdenvälisiä kumppanuuksia. Kahdenvälisten kumppanuuksien perustana on sähköinen tiedonsiirto järjestelmä, joka muodostaa kahdenvälisen suhteen toimittajan ja asiakkaan välille. Sähköinen tiedonsiirtojärjestelmä perustuu usein elektroniseen tiedonvaihtotekniikkaan. Elektroniseen tiedonvaihtotekniikkaan perustuvien järjestelmien hyötyjä on toimittajan ja asiakkaan henkilökohtaisten järjestelmien optimaalinen koordinointi. Näihin perustuvat järjestelmät voivat johtaa pitkäaikaiseen asiakas- ja toimittajasuhteeseen, jolloin suhteen päättyessä liian aikaisin toteutettuun järjestelmään voi upota paljon kustannuksia. (Wirtz 2021, s. 606-660)

Yksi monelle myyjäratkaisun vuorovaikutuksessa sähköiset ratkaisut keskittyvät toimittajalle. Toimittaja toteuttaa nettisivuilleen digitaalisen katalogin, joka sisältää tietoja

toimittajan tuotteista ja asiakkailta on pääsy tähän katalogiin. Asiakkaat luovat usein tällaisissa kumppanuuksissa intrasivustoilleen luetteloita yksittäisistä toimittajista ja valitsevat tuotekatalogiin täsmällisesti yrityksen tarpeisiin vastaavia tuotteita. Sähköisen katalogin hyötynä on asiakkaan suora pääsy myyjän tietokantoihin, jolloin asiakas näkee suoraan tuotekohtaisen informaation, kuten tuotteen saatavuuden sekä toimitusajan. Asiakkaalle järjestelmän hyöty on omakustannushinnan alentaminen. Yksi monelle ratkaisun on todettu toimivan esimerkiksi vakiintuneiden epäsuorien hankintojen tavaroiden ostossa. Usean toimittajan luetteloiden ylläpitäminen ja päivitys voi olla kuitenkin kallista, minkä vuoksi sähköisten katalogien yhdistäminen yrityksen omiin järjestelmiin voi olla järkevää vain suurissa yrityksissä. Toisaalta yksi monelle vuorovaikutuksen heikkouksia on järjestelmien sekä ohjeiden erilaisuus. Erilaiset toimittajajärjestelmät ja tilaustavat aiheuttavat käyttäjissä hämmennystä. Yksi monelle vuorovaikutuksessa hyödynnettävät digitaaliset katalogit on kuitenkin mahdollista yhdistää asiakasyrityksen ERP-järjestelmään, mutta sen implementointi vaatii paljon vaivaa ja kalliita yksilöityjä ohjelmistoratkaisuja toimittajanpuolelta. (Wirtz 2021, s.607-608)

Yksi monelle ostajaratkaisussa yhdistetään eri toimittajien luettelot yhdeksi yhtenäiseksi yrityksessä käytettäväksi luetteloksi. Toisen ratkaisun tavoin nämä luettelot voidaan yhdistää toiminnanohjaus- tai taloushallintojärjestelmään. (Papazoglou ja Ribbers, 2006) Myyjä puolen ratkaisun tavoin ratkaisun vahvuutena ovat kysytyjen tuotteiden omakustannushinnan alentaminen ja tehokas koordinointi yrityksen omien tilausprosessien kanssa. Toisaalta haasteena on se, että ratkaisun käyttöönotto on haastavaa ja vaatii paljon resursseja. Lisäksi ratkaisu vaatii jatkuvaa luettelon päivittämistä, jolloin ylläpitoon kuluu ylimääräisiä resursseja. Ratkaisun hyödyntäminen on järkevää vain suurissa yrityksissä, joissa on vakiintuneet epäsuorien hankintojen toimittajat sekä tuotteet. (Wirtz 2021, s. 608)

Monesta yhteen moniin kumppanuuksissa toimittaja sekä asiakasyritykset tekevät yhteistyötä kolmannen osapuolen kautta. Yhteistyö tapahtuu ulkoisessa digitaalisessa markkinapaikassa, johon molemmilla osapuolilla, sekä asiakkaalla että toimittajalla, on yhteneväinen pääsy. Digitaalisia markkinapaikkoja on olemassa monenlaisia ja niiden eroavaisuus syntyykin transaktiomekanismeissa. Transaktiomekanismeja ovat esimerkiksi ilmoitustaulut, digitaaliset huutokaupat ja digitaaliset katalogit. Monesta yhteen moniin kumppanuuden vahvuuksia ovat matalammat toteuttamiskustannukset verrattuna muihin ratkaisuihin. Ratkaisu

soveltuu myös epäsuoriin hankintoihin. Mallin heikkoutena on markkina-alustojen rajattu toimittaja lukumäärä. (Wirtz 2021, s. 608-611)

### 5.3 Epäsuorien hankintojen sähköiset hankintajärjestelmät

Eri hankinta työkalujen käyttö voi olla teoriassa selvää, mutta todellisuudessa yrityksissä ei aina optimaalisesti hyödynnetä eri hankintatyökaluja. Työkalua valittaessa on tärkeää analysoida hankintakategoriaa ja siihen liittyvää kontekstia, sillä väärä hankintatyökalu ei välttämättä tuota haluttua lopputulosta. (Schnellbacher ja Weise 2020, s. 15) Sähköisten hankintatyökalujen tarkoituksena on ollut vähentää epäsuorien hankintojen ostoprosessin ostotoimemkiantokustannuksia. Erityisesti hankintatyökalut on suunniteltu tuoteryhmiin, jotka ovat oleellisia liiketoiminnan kannalta, mutta eivät kriittisiä. Työkalut soveltuvat kuitenkin laajasti eri tuoteryhmiin, mikäli niiden ominaisuudet osataan arvioida oikein ja löydetään oikeat sähköiset hankintatyökalut. Nykyään sähköisiä työkaluja hyödynnetään monipuolisesti eri tuotekategorioihin, joilla on strategista arvoa. (Nicoletti 2018, s.47)

Sähköiseen hankintaan soveltuu tuotteet ja palvelut, joiden prosessit voidaan standardoida ja sidosryhmillä on jatkuva mahdollisuus digitaalisiin kanaviin ja sen prosesseihin. Yleensä MRO-tuotteet ja -palvelut luokitellaan vähän arvoa tuottaviksi ja ne sisältävät korkean automaation tason sekä vähäisen hankinnan arvon. Erityisesti tämän tuoteryhmän kohdalla pyritään lähtökohtaisesti vähentämään kustannuksia hankintaprosessin tehostamisen kautta. Nämä tuotteet sekä palvelut sopivat tilattaviksi verkkopohjaisten sovellusten kautta. Verkkopohjaisten sovellusten avulla ostajat voivat ostaa tuotteita yhtenäisen käyttöliittymän kautta, joka sisältää esimerkiksi sähköisiä tuoteluetteloita. Sähköisen ostoprosessin lisäksi P2P-prosessin tulisi olla sähköinen ja toimittajien kanssa tulisi olla sopimukset. (Wirtz 2021, s. 594-596)

#### 5.3.1 Katalogi

Sähköinen katalogi on sähköinen hankintatyökalu, jota käytetään ostoprosessin optimointiin. Työkalu mahdollistaa toimittajille kilpailun sekä läpinäkyvyyden. Sähköinen katalogi on luettelo tuotteista, joita organisaatio tarjoaa henkilökunnan tarpeisiin. Jokaisella toimittajalla on oma kataloginsa, ja näiden sähköisten katalogien on tärkeää olla integraatiossa

keskenään, jolloin henkilökunta voi tehdä tilaukset suoraan yhdestä paikasta. Oleellista katalogien käytön onnistumisessa on organisaation sekä johdon sitoutuminen muutokseen. Katalogin toimintaa on tärkeää seurata ja valvoa sen käyttöönoton jälkeen. Valvonnan tavoitteena on varmistaa palvelutaso sekä sopimuksen noudattaminen. (Nicoletti 2018, s. 49-52)

Katalogeja voidaan hallita organisaation, toimittajan ja ulkoistenmarkkinoiden kautta. Katalogien ominaisuudet sekä hallinta ovat riippuvaisia hallitsevasta osapuolesta. Kokonaan organisaation hallussa olevat katalogit ladataan organisaation sisällä olevalle alustalle, jota hallitaan organisaatiosta käsin. Toinen malli on katalogien hallinnan siirto toimittajalle, ja niiden yhdistäminen toimittajan hallussa olevaan ekstranettiin. Järjestelmän etuna on katalogien hallinnan ulkoistaminen toimittajille, mikä toisaalta altistaa myös useille riskeille, kuten oman sisällön heikentyneeseen hallintaan. Kolmas malli on katalogien ulkoistaminen ulkopuoliselle toimijalle, joka on erikoistunut katalogien hallintaan. Ulkoistetuissa malleissa katalogien hallinta voi kuulua joko organisaatiolle tai ulkoistetusti ulkopuoliselle toimijalle. (Nicoletti 2018, s. 50)

Ennen tuotekatalogin valintaa on tärkeää huomioida kaksi asiaa, joita ovat hankintakategoria sekä katalogin koko. Esimerkiksi MRO-hankintojen toimittajien valikoidut katalogit voivat olla haastavia sähköisessä hankintaprosessissa, koska ne sisältävät kaikki mahdolliset huoltotoimenpiteet, joita voi olla tuhansia, mutta vain vähän toisistaan eroavia. Sen sijaan katalogit soveltuvat erinomaisesti esimerkiksi toimistoon hankittavien tarvikkeiden ostoon. (Nicoletti 2018, s. 51-52)

### 5.3.2 Sähköinen markkina-alusta

Sähköinen markkina-alusta on työkalu, joka mahdollistaa nopean kysynnän ja toimituksen yhteensovittamisen. Sähköinen markkina-alusta on verkkopalvelu, joka tarjoaa ostajille riippumattomia ja neutraaleja markkinapalveluita tai hankintapalveluita. Sähköinen markkina-alusta soveltuu erityisesti vähäarvoisten ja harvoin hankittavien tuoteryhmien ostoon. Kirjallisuuden mukaan sähköisenä markkina-alustana voidaan pitää yritysten myyntiprosessien välisiä alustoja sekä mitä tahansa B2B- välittäjää. (Nicoletti 2018, s. 53)

Sähköisten markkina-alustojen käyttö vaatii myyntipaikkaa hakevilta myyjiltä vaatimusten mukaiset lisenssit, tarjottavien tuotteiden sekä palveluiden kuvaukset ja kategorian sekä teknisen ja hallinnollisen tiedon jakamista. Vaaditut osatekijät muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla ostajat pystyvät ostamaan toimittajilta. Ostajille markkina-alustan ominaisuuksia ovat markkina-alustojen sisältämät kilpailutustyökalut, joiden avulla pystytään aloittamaan vuorovaikutus toimittajan kanssa tai tekemään ostotoimeksianto ja verkkokatalogit, joiden avulla ostaja on suoraan yhteydessä toimittajiin. (Nicoletti 2018, s. 54)

#### 5.4 Sähköisen hankinnan hyödyt ja haitat

Yrityksen eri toimintamallien sähköistyminen on osa modernin yrityksen arkipäivää. Sähköistymiselläkin on kuitenkin monia eri tasoja sekä mahdollisuuksia, joita ei aina tiedetä tai osata hyödyntää. Sähköiset hankintajärjestelmät ovat kuitenkin suhteellisen uusia ja niiden käyttöönottoa on alettu vasta omaksumaan osassa yrityksissä, minkä vuoksi niiden optimaalinen hyödyntäminen ei ole aina niin helppoa. (Mohd Nasrun et al. 2016)

Sähköisellä hankinnalla voidaan tuoda organisaation monia hyötyjä, kuten parempi hankintaprosessien hallinta, sovitut hankintamenetelmät sekä hankinnan optimointi, toimittajien sekä valikoiman hallinta, ylimääräisiä työkaluja varmistamaan hankinnan parhaat käytännöt sekä toimittajasuhteiden ylläpitoon ja neuvotteluun kuluvan ajan vähentyminen. Mitattavina nämä hyödyt tarkoittavat kustannusten alentumista, prosessien yksinkertaistumista, tarjouskierrosten nopeutumista, hankintaprosessin läpinäkyvyyden lisääntymistä, toimittajien kilpailun lisääntymistä, yhteistyön lisääntymistä toimittajien kanssa, ICT-työkalujen käytön kasvua ja resurssien ratinolisointia ja kehittymistä. (Nicoletti 2018, s. 63)

Sähköisen hankinnan käyttöönoton haasteena on ollut niin ulkoisia kuin sisäisiä tekijöitä. Haasteena ovat olleet teknologiat, nykyiset järjestelmät ja lainsäädäntö sekä ympäristö. Lisäksi implementoinnin onnistumiseen vaikuttaa organisaation johdon sitoutuminen sekä resurssit. Osaan näistä uhista organisaatiot eivät pysty vaikuttamaan, mutta huolellisella suunnittelulla voidaan vähentää järjestelmien riskiä. Suurimmaksi haasteeksi organisaatioissa osoittautuu kuitenkin teknologioiden ymmärtäminen sekä rahoittaminen, sillä järjestelmät sitovat organisaatioita kalliisiin systeemeihin. Lisäksi organisaatiot pitävät riskeinä järjestelmien tietoturvallisuutta sekä todellista taloudellisia hyötyä. (Mohd Nasrun et al. 2016)



Sähköisten hankintajärjestelmien käyttöönotossa on tärkeää sekä syventää että laajentaa sähköisen hankintajärjestelmien käyttöä organisaatiossa. Näistä tärkeämpää on kuitenkin ensisijainen järjestelmän laaja käyttöönotto koko organisaatiossa, sillä epäsuorien tuotteiden ja palveluiden hankinta on usein hajautettu eri toiminnoille, ja näin ollen hankintaprosessin ja sähköisen hankintajärjestelmän hyödyt saavutetaan parhaiten. Kun laaja käyttöönotto ja hyväksyntä on saavutettu, on hyödyllistä syventää käyttäjien osaamista järjestelmää. (Yu et al. 2015)

Sähköisellä hankintajärjestelmällä voidaan parantaa yritysten ostoprosesseja. Niiden avulla voidaan lisäksi parantaa toimittajasuhteita sekä tuotteiden toimitusvarmuutta. Sähköisiä hankintajärjestelmä malleja on monenlaisia ja oikean mallin valinta vaikuttaa järjestelmän kannattavuuteen. Väärä järjestelmä ei ole taloudellisesti kannattavaa eikä sitä voida hyödyntää täysin optimaalisesti hankintojen optimointiin. Lisäksi käyttöönottoon vaikuttaa henkilöstön osaaminen näihin järjestelmiin.

## 6 Ruoka- ja monipalveluyhtiön hankintojen nykytila

Tässä luvussa esitellään diplomityön kohdeyritys ja perehdytään sen hankintatoimeen. Luvussa tarkastellaan ensin kohdeyrityksen hankintakategorioita ja nykytilannetta hankinnan näkökulmasta. Sen jälkeen käsitellään ostoprosessin nykytilannetta ja yrityksen ravintoloissa käytyjä haastatteluita. Lopuksi käsitellään ravintoloille luotua kyselyä.

### 6.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on ruoka- ja monipalveluyhtiö, joka toimii Suomessa sekä muualla maailmassa. Kohdeyrityksellä on henkilöstöä Suomessa noin 3000 työntekijän verran. Palvelukokonaisuuteen kuuluu noin 530 ravintolaa ja 200 puhtauspalvelukohdetta. Ravintola- ja puhtauspalveluita tuotetaan kaikille aina vauvasta vaariin niin julkiselle kuin yksityiselle sektorille. Kohdeyrityksen hankinnat painottuvat ravintoloiden raaka-aineisiin eli elintarvikkeisiin. (Kohdeyrityksen verkkosivut)

### 6.2 Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio

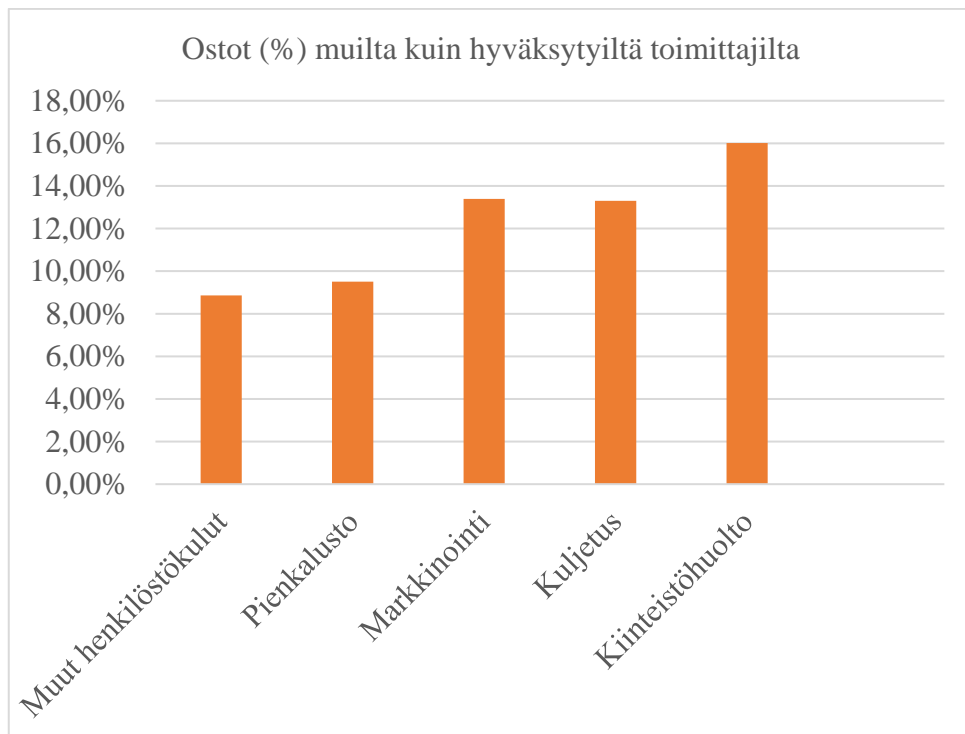
Kohdeyrityksen hankintastrategia noudattaa hankinnan hybridimallia, jossa tuotevalikoima sekä sopimukset neuvotellaan keskitetysti, kun taas ostaminen tapahtuu hajautetusti ravintoloissa hankinnan ohjeiden avulla. Kohdeyrityksen useat eri työntekijät ostavat epäsuoriin hankintoihin kuuluvia tuotteita sekä palveluita. Hankintaa ohjaa kohdeyrityksen hankintapolitiikka, jonka mukaan sopimukset neuvotellaan keskitetysti, jolloin valikoiman ulkopuolelta ostaminen on ohioista. Ohioistot lisäävät kohdeyrityksen ostojen kokonaiskustannushintaa sekä vähentävät neuvoteltuja etuuksia ja neuvottelupalvelua, minkä vuoksi kohdeyritys haluaa löytää keinoja ostoprosessin sujuvoittamiseen, jotta hankintapolitiikan mukainen ostoprosessi olisi helpoin työntekijöille. Lisäksi kohdeyrityksen hankintatoimen yhtenä tavoitteena on toimittajien sekä nimikkeiden lukumäärän vähentäminen yllä mainituin syin, minkä vuoksi yritys kokee tarpeelliseksi selvittää ohioistamisen syitä sekä löytää ratkaisuja näihin. Kohdeyrityksen tavoitteena on luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia tavarantoimittajien kanssa ja hankinnat sekä valikoimat halutaan keskittää näille toimittajille. Kohdeyrityksessä

syitä keskittämiseen ovat kohdeyrityksessä muun muassa laskujenhallintaprosessin kustannukset, vastuullisuus ja toimittajahallinnan kustannukset.

### 6.3 Hankintojen nykytila

Kuten kuvasta 5. nähdään, kohdeyrityksessä epäsuorat hankinnat on jaettu muun muassa seuraaviin kategorioihin; muut henkilöstökulut, pienkalusto, markkinointi, kuljetus ja kiinteistöhuolto. Suhteessa muihin kategorioihin eniten ohjastoja tapahtuu kiinteistöhuollon kategoriassa. Nämä hankintakategoriat sisältävät yhdessä teorian mukaisesti määritellyt MRO-hankinnat. Kohdeyrityksen MRO-kategorioihin kuuluu muun muassa työvaatetus- ja jalkineet, astiat ja keittiötarvikkeet, keittiölaitteet, somisteet sekä siivous- ja huoltopalvelut.

Kohdeyrityksessä on erityisesti noussut haasteeksi toimittajien suuri lukumäärä. Vuonna 2021 epäsuorien hankintojen toimittajia oli vajaa 800 yritystä, joista kertatoimittajia oli 262 yritystä. Näiden kertatoimittajien euromääräinen osuus oli 7 prosenttia kaikista epäsuorien hankintojen ostoista.



Kuva 5. Ostot muilta kuin hyväksytyiltä toimittajilta

Kohdeyrityksen muut henkilöstökulut-kategoria sisältää muun muassa työvaatteet ja -jalkineet sekä henkilöstömuistamiset, kuten kukat. Hyväksytyjä toimittajia on 37 ja ostoja tehtiin 317 toimittajalta. Työvaatteiden sekä työjalkineiden hankinnassa on noudatettu hyväksytyjä toimittajia, eikä näissä tuoteryhmissä ilmene juuri ollenkaan ohioistamista. Sen sijaan kukkien tuoteryhmässä on selvästi enemmän ohioistamista. Erityisesti kukkien ostodatassa on paljon yksittäisiä kertaostoja yksittäisiltä toimittajilta.

Pienkalusto-kategoria sisältää muun muassa astioihin liittyvää hankintaa, kuten astioiden vuokrauksen ja ostamisen sekä keittiövälineet ja -laitteet. Hyväksytyjä toimittajia on tässä kategoriassa 28 kappaletta ja ostoja tehtiin 88 toimittajalta. Astioiden vuokraamisessa ja ostamisessa noudatetaan pääsääntöisesti sopimustoimittajia, eikä ohioistamista tapahdu juurikaan. Pientenkeittiölaitteiden osalta hankinnat sen sijaan sisältävät paljon kertaostoja ei hyväksytyiltä toimittajilta pienillä laskusummilla.

Markkinointi-kategoria sisältää esimerkiksi kustannuksia mainoksista. Tässä kategoriassa hyväksytyjä toimittajia on 9 kappaletta ja ostoja tehtiin 195 toimittajalta. Mainostilaa ostetaan paljon eri toimittajilta, jotka eivät ole hyväksytyjä ja näihin liittyvien laskujen summat ovat pieniä. Kuljetus-kategoria sen sijaan sisältää tuotteiden kuljetuksen sekä esimerkiksi annosaterioiden kuljetuskustannuksia. Kuljetuskategoriassa on hyväksytyjä toimittajia 100 kappaletta ja ostoja tehtiin 280 toimittajalta.

Kiinteistöhuolto-kategoria sisältää esimerkiksi siivoamisen, jätehuollon ja muita huoltopalveluita. Tässä kategoriassa sallittuja toimittajia on 28 kappaletta ja ostoja tehtiin 140 toimittajalta. Jätehuollossa kohdeyrityksen ostot ovat keskittyneet hyvin hyväksytyille toimittajille, mutta silti joukosta löytyy muutamia kertatoimittajia, joiden laskujen hinta on jäänyt alle keskiarvon. Sen sijaan siivous- ja huoltopalveluissa käytetään paljon eri toimittajia mukaan lukien ei hyväksytyjä-toimittajia.

Kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen ostoprosessi voidaan jakaa palveluiden tilaamiseen sekä tuotteiden ostamiseen. Kohdeyrityksen sopimustoimittajat ja sopimusvalikoima löytyvät yrityksen hankinnan ylläpitämältä intrasivustolta. Ostoprosessi tuotteille, joille on luotu toimittajan ylläpitämä verkkokauppa, on; 1) kartoitetaan tarve 2) mennään intraan, jossa katalogit ja etsitään tuote 3) mennään verkkokauppaan linkin kautta 4) tilataan tuote 5) lasku lähtee toimittajalta tuotteen tilaamisen jälkeen 6) tuote vastaanotetaan.

Toimittajille, joilta ei löydy verkkokauppaa on ohje tilaamiseen joko sähköpostitse tai puhelimitse; 1) kartoitetaan tarve 2) mennään intraan, jossa tuote tai palvelutiedot ja etsitään tuote tai palvelu 3) otetaan yhteyttä toimittajaan puhelimitse tai sähköpostilla 4) tilataan tuote 5) lasku lähtee toimittajalta tuotteen tilaamisen jälkeen 6) tuote vastaanotetaan.

#### 6.4 Sisäiset haastattelut

Sisäiset haastattelut toteutettiin kahden ravintolapäällikön haastattelulla (ravintolapäällikkö 1 ja ravintolapäällikkö 2). Haastattelut toteutettiin keskusteluina paikan päällä liitteen 1. mukaisen kysymyspohjan avulla. Molemmat haastateltavat henkilöt tekevät epäsuoria hankintoja ravintoloihinsa ja täten käyttävät ostoprosessia.

Kohdeyrityksessä on todettu tarve harmonisoida ostoprosessia, minkä vuoksi haastattelu kohdistettiin ostoprosessia käyttäviin henkilöihin. Harmonisoinnin avulla yritys haluaa vähentää toimipisteissä tapahtuvia ohioistoja. Haastattelupohja sisältää kysymyksiä varsinaisesta tuotteiden tai palveluiden ostoprosessista, sopimustoimittajista sekä sopimustuotteista. Ohioistamiseen liittyvän akateemisen kirjallisuuden pohjalta kävi ilmi, että syitä ohioistamiseen ovat esimerkiksi huono tiedonkulku, hankinnan osaamisen puute ja ostoprosessin vaikeus. Haastattelussa käytiin läpi, miten haastateltavien henkilöiden eri tuoteryhmien tilausprosessi etenee, sillä työssä halutaan kehittää tilausprosessia ja parhaiten tilausprosessin nykytila saadaan selvillä siten, miten oikeasti tilataan. Tämän teorian pohjalta päätettiin myös kiinnittää haastattelussa huomiota siihen, miten tieto kulkeutuu ravintoloihin eli miten he etsivät uusia tuotteita ja toimittajia sekä minkä vuoksi he kokevat, että on tärkeää ostaa sopimustoimittajilta. Lisäksi haastattelussa haluttiin selvittää eri tuoteryhmien tilaukseen liittyviä ominaisuuksia.

Ensimmäinen haastateltava henkilö on ravintolapäällikkö 1 (RP1). RP1 suunnittelee tuotteiden ja palveluiden ostamisen hyvissä ajoin sekä ostaa niitä heti tarpeen ilmentyessä. Tuotteiden ja palveluiden tarve vaihtelee tuoteryhmittäin RP1:n ravintoloissa, mutta keskimäärin hän ostaa epäsuoria hankintoja muutamia kertoja kuukaudessa. RP1:n ostoprosessi etenee seuraavanlaisesti. Ensin hän hakee tietoa tuotteista ja palveluista intrasta. RP1 hyödyntää intraa ensisijaisesti verkkokauppojen sekä toimittajien etsintään. Ostoprosessin kohdasta 2) poiketen RP1 ei selaa tuotekatalogeja, sillä hän kokee, että ne eivät ole käteviä, eivätkä ajan tasalla. Sen sijaan RP1 selaa tuotevalikoimaa (toimittajan) verkkokaupassa. Mikäli intrasta

ei löydy helposti tietoa sopimustoimittajista tai -tuotteista, ottaa hän usein yhteyttä operatiiviseen tukeen. Mikäli tuote on tuttu tai löytyy intran tiedoista, RP1 siirtyy sopimustoimittajien verkkokauppoihin omien linkkien tai intran kautta. RP1 kirjautuu verkkokauppoihin asiakastunnuksien kautta, jolloin hän saa näkyviin sopimustuotevalikoiman. RP1 valitsee tuotteen ja tilaa sen verkkokaupasta.

Mikäli RP1 ei löydä tuotteesta tai toimittajasta tietoa intrasta eikä selkeää osto-ohjetta, etsii hän tietoa tuotteista Googlesta. Lopulta hän ostaa tuotteen joko tuntemastaan läheltä löytyvästä kaupasta tai aiemmin käyttämästään verkkokaupasta. RP1 tekee ”ohiostoista” hintavertailua ja valitsee helpoiten saatavan sekä halvimman tuotteen. Siivouspalveluiden hankinnassa RP1 hyödyntää asiakasyrityksen palveluntuottajia ja kilpailuttaa niitä keskenään. RP1 suosii verkkokauppoja, sillä kokee ne nopeaksi eikä hän pidä shoppailusta. Lisäksi RP1 pitää sopimustoimittajien verkkokaupoista tilaamisesta, sillä niissä on valmiina rajattu valikoima, mikä estää ohiostoja. Kerran RP1:n alaisuudessa oleva työntekijä on tehnyt tietoisesti ohioston, sillä hän oli kokenut saaneensa paremman hinnan muualta ja tuotteen hankinnan helpommaksi (kukkakimppu).

RP 1 on hintatietoinen sekä tietää hankintapolitiikan hyödyt. RP1 haluaa suosia sopimustoimittajia, vaikka kokee tuotevalikoiman olevan heikohko ja usein kallis. RP1 on kokenut ravintolapäällikkö ja tuntee ostokanavat sekä sopimustoimittajat. Tiedonhakuun hän käyttää sisäistä intraa ja ulkopuolista lähdettä Googlea. RP1:n mielestä kokonaisuudessaan verkkokaupoista tilaaminen on sujuvaa, lisäksi toimittajat ovat lisänneet verkkokauppoihin ominaisuuksia, jotka lisäävät edelleen sivuston käytettävyyttä. Prosessi on hyvä, mutta hän kaipaa pieniä muutoksia siihen. RP1:llä oli myös yksittäisiin tuoteryhmiin parantamishdotuksia.

RP1:n ravintoloissa tapahtuu tarkoittamattomia ohiostoja, kun ostaja ei tiedä sopimustoimittajasta. Lisäksi RP1:n ravintolassa on tapahtunut hyvää tarkoittava ohiosto, kun ostaja osti halvemman tuotteen muualta kuin sopimustoimittajalta. Lisäksi ohiostamiseen yhdistetään helppo ostaminen. Huolimatta ohiostoista, noudattaa RP1 pääsääntöisesti kohdeyrityksen hankintapolitiikkaa.

Toinen haastateltava henkilö on ravintolapäällikkö 2 (RP2), joka hoitaa ostot yhdessä tilapäällikön kanssa. Tuotteiden ja palveluiden tarve vaihtelee tuoteryhmittäin, ja eri

tuoteryhmien tilaamisen hoitavat eri henkilöt. RP2 ostoprosessi etenee seuraavanlaisesti. Ensin hän etsii verkkokauppoja ja tuotteita intrasta. RP2 ei kuitenkaan käytä tiedon etsimiseen tuotekatalogeja, sillä hän ei ole ollut tietoinen niistä. RP2 etsii tuotteet sen sijaan suoraan verkkokaupasta. Mikäli tuote on tuttu tai löytyy intran tiedoista, RP2 siirtyy sopimustoimittajien verkkokauppoihin omien linkkien kautta, mikäli sellainen löytyy (verkkokauppa usein käytössä) tai intran kautta. Lopulta RP2 tilaa tuotteet verkkokaupasta. RP 2 pitää verkkokaupoista tilaamisesta, sillä ne ovat helppoja.

RP2 käyttää joissakin hankinnoissa omia toimittajiaan, joita on aiemmin kilpailuttanut ja ollut tyytyväinen näihin toimittajiin. RP2:lle on tärkeää, että hommat sujuvat ja tuotteet saadaan helposti sekä mahdollisesti paremmalla hinnalla. Mikäli RP2 ja hänelle raportoivat henkilöt eivät tiedä, mistä tuotteet tulee tilata, kysyvät he toisiltaan apua. Mikäli tuotteista ei löydy tarpeeksi hyvin tietoa, etsii hän tietoa tuotteista Googlesta. Mikäli tuotteille tai palveluille ei löydy toimittajaa suosii RP2 tuntemiaan kauppoja tuotteiden ja palveluiden ostamiseen. Siivouspalveluiden hankinnassa RP2 hyödyntää asiakasyrityksen palveluntuottajia. RP2 hyödyntää tiedonhaussa ja tuotteiden ostamisessa myös raaka-aineiden sopimustoimittajien verkkokauppoja.

RP2 on kokenut ostaja ja hänellä on selkeä rutiini tuotteiden hankintaan. RP2 hyödyntää ensisijaisesti tuotteiden hankinnassa sopimustoimittajia. Helpoimmaksi hän kokee erilaiset verkkokaupat ja hyödyntää tuotteiden hankinnassa tuntemiaan kanavia arkielämästä sekä muista tuoteryhmistä. Tiedonhakuun hän hyödyntää Googlea. Lisäksi RP2 mainitsee, että eri tuoteryhmien tilaaminen on hieman sekalaista.

RP2:n ravintolassa tapahtuu eniten tarkoittamattomia ohioistoja. RP2 hankkii tuotteita ei sopimustoimittajilta, vaikka kohdeyrityksellä olisi olemassa oleva sopimus tuotteiden hankintaan. Tarkoittamaton ohioisto johtuu tiedonpuutteesta. RP2 mainitsee, että on itse kilpailuttanut aikaisemmin toimittajia, jolloin ei vielä ole ollut sopimustoimittajaa ja RP2 ei ole mahdollisesti huomannut tai saanut tietoa kohdeyrityksen muutoksista sopimustoimittajakantaan. Lisäksi RP2 on kokenut ostaja ja tuntee hankintakanavat ja silloin mahdollisesti ei ole tarvetta hyödyntää intran linkkejä tai intraa tiedonlähteenä, jolloin muutokset ovat voineet mennä ohi. Lisäksi joskus tapahtuu pakollisia ohioistoja, kun asiakkaat vaativat tuotteita tai

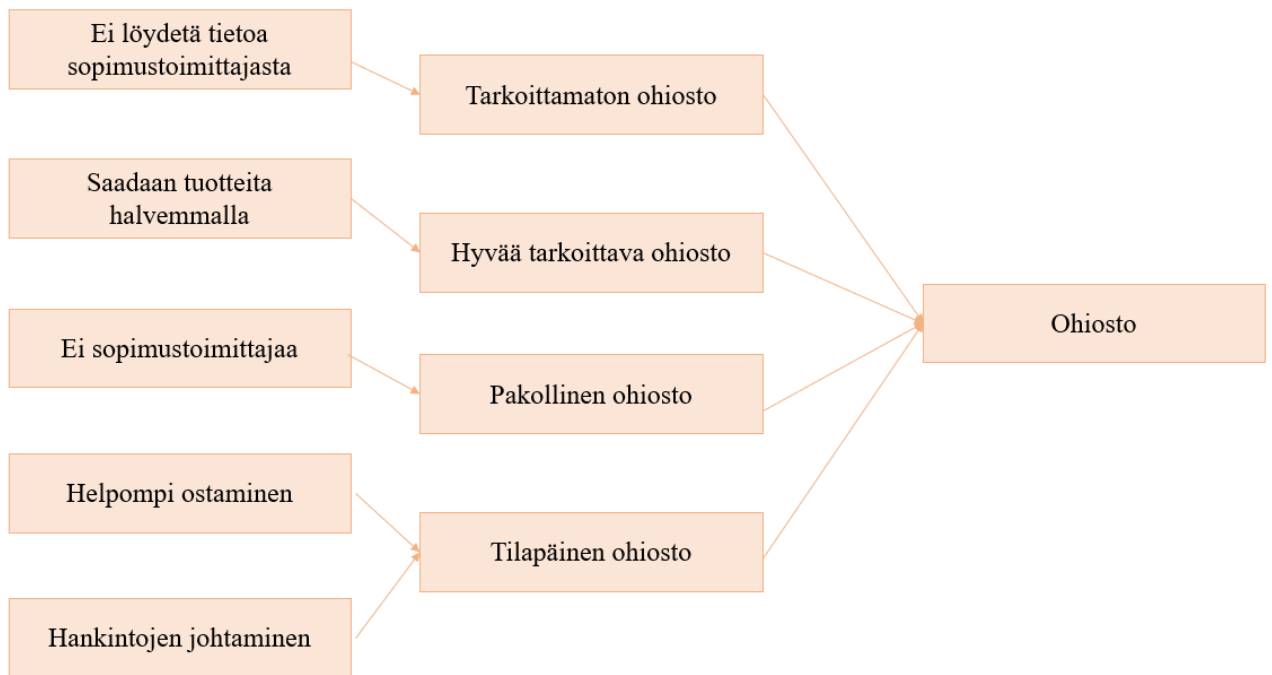
palveluja, joille ei ole sopimusta. RP2 noudattaa kuitenkin pääsääntöisesti kohdeyrityksen hankinnan ohjetta epäsuorien hankintojen ostamiseen.

**Taulukko 1.** Haastatteluiden yhteenveto

	Ravintolapäällikkö 1	Ravintolapäällikkö 2
Epäsuorien hankintojen os-totiheys	Muutamia kertoja kuukau- dessa	Tuotteiden tarve vaihtelee
Ostoprosessin noudattami- nen	Ei noudata täysin ostoproses- sia	Ei noudata täysin ostoprosessia
Tiedon etsiminen	Intra ja Google	Intra
Tuotteen valinta	Verkkokauppa	Verkkokauppa
Verkkokauppaan meno	Omat linkit ensisijaisesti ja intra	Omat linkit ensisijaisesti ja intra
Tuotteen osto, sopimus- tuotteet	Verkkokauppa	Verkkokauppa
Tuotteen osto, ei sopimus- tuotteet	Yleisesti tunnetut kivijalkaliik- keet	Yleisesti tunnetut verkkokaupat
Miten toimitaan ongelma ti- lanteissa	Kysytään operatiiviselta tukitii- miltä tai googlataan	Kysytään kollegoilta ja googla- taan
Mielipide ostoprosessista	Kaipaa pieniä muutoksia	Tilaaminen sekavaa
Tapahtuvat ohlostot	Hyvää tarkoittava, pakollinen, tarkoittamaton, tilapäinen ohi- ostaminen	Pakollinen, tarkoittamaton ohios- taminen

Teoriasta ja hankinnan näkökulmasta poiketen haastattelussa huomattiin, että haastatelta-  
villa henkilöillä ei ollut tiettyä määriteltä tilausprosessia tuotteiden tilaamiseen. Vaikka  
kohdeyrityksen tilausprosessi on tietyillä tuotteilla sama, ei samaa toistuvuutta tapahtunut  
haastateltavien henkilöiden eri tuoteryhmien tilausprosesseissa. Teorian mukaan ohioistoille  
on tyyppikohtaiset syynsä ja teorian mukaisesti myös kohdeyrityksessä ohlostot voidaan la-  
jitella teoriasta löytyvän määrittelyn avulla eri tyyppeihin. Kuten kuvasta 6. nähdään, haas-  
tatteluiden perusteella ohlostamista tapahtuu ravintoloissa seuraavissa tapauksissa. Tarkoit-  
tamatonta ohlostamista tapahtui, kun ei ollut tiedossa, että löytyy sopimustoimittaja tai so-  
pimustuote, eikä löydetty tietoa sopimustoimittajasta tai sopimustuotteesta. Hyvää tarkoitta-  
vaa ohlostoa tapahtui, kun ostaja sai tuotteen tai palvelun halvemmalla muualta. Pakollista  
ohlostoa tapahtui, kun tuotteelle tai palvelulle ei ollut sopimustoimittajaa. Tilapäistä ohios-  
toa tapahtui, kun ostaja sai ostettua tuotteen tai palvelun helpommin muualta.





Kuva 6. Kohdeyrityksen ohiotot

Suurin osa sopimustoimittajien ostoprosesseista tapahtuu verkkokauppojen kautta, mikä miellyttää haastateltavia henkilöitä. Ostoprosessia sekoittaa kuitenkin eri järjestelmien ja tilausmenetelmien suuri lukumäärä, mikä vaatii useiden eri prosessien osaamista ja monia eri käyttäjätunnuksia sekä selkeitä ja helposti löydettäviä ohjeita. Mikäli tuotteen ostaminen koetaan liian haastavaksi kohdeyrityksen hankintajärjestelmän kautta, voivat ostaja tekevät työntekijä valita toisen ostokanavan. Haastatteluissa ilmeni, että satunnaisesti työntekijöillä on ollut helpompaa ostaa muualta, kuten yleisesti tunnetuista liikkeistä, minkä vuoksi tapahtui tilapäistä ohioistoa. Tilapäistä ohioistamista tapahtui, kun kyseessä on ollut yksittäinen ja pieni kustanteinen tuote, minkä hankintakanavan ja tilaustavan selvittäminen on ollut liian työlästä työntekijöiden mielestä. Tilapäinen ohioistaminen yhdistyi haastattelujen perusteella myös hyvää tarkoittavaan ohioistamiseen. Hyvää ohioistamista tapahtui, koska hinta oli halvempi ja yksittäisen tuotteen ostaminen ohi ostokanavan oli helpompaa.

Kun työntekijät eivät löytäneet tuotteelle sopimustoimittajaa tapahtui joko pakollinen ohioisto tai tarkoittamaton ohioisto. Pakollista ohioistamista tapahtui tuoteryhmiin, joihin ei ole sopimustoimittajaa tai ei haluta tehdä sopimusta. Näitä tuoteryhmiä on tuotteet ja palvelut, joita ostetaan vain kerran. Kertaostot ovat usein kohdeyrityksen asiakkaiden vaatimia

tuotteita ja palveluita. Ottaen huomioon näiden toimittajien tarpeen tulevaisuudessa ja ostokustannukset, ei kohdeyrityksen ole kannattavaa tehdä sopimusta.

Tarkoittamatonta ohiostoa tapahtui tuoteryhmissä, joissa ostoja tekevät työntekijät eivät tiedeneet olemassa olevista toimittajista. Epätietoisuutta oli erityisesti uusista sopimustoimittajista eli kun toimittaja on vaihtunut tai kyseessä oli kokonaan uusi toimittaja. Haastattelussa selvisi, että toimittajan vaihtuminen ei mahdollisesti ole tavoittanut ravintolapäälliköitä, jolloin he ovat jatkaneet heidän mielestään sopimustoimittajan käyttämistä tai aiemmin itse kilpailutettua toimittajaa. Kohdeyritys hyödyntää hankinnoista tiedottamiseen sisäisiä sivustoja, joihin on kerätty sopimustoimittajat sekä tuoteryhmien ostopaikat. Haastattelussa ilmeni, että usein ostoja tekevien työntekijöiden ostot tapahtuvat oman kaavan mukaisesti, jolloin ostajat eivät mahdollisesti edes vieraile sisäisillä sivustoilla, joissa muutoksista ilmoitetaan. Tämän vuoksi tiedottaminen pelkästään intrasivustolla ei mahdollisesti ole riittävää. Haastattelun perusteella paha tarkoittavaa ohiostoa ei tapahdu kohdeyrityksessä, minkä vuoksi sitä ei käsitellä tässä työn loppuosassa.

Kumpikaan haastatelluista ei maininnut hankintaosastoa tai esihenkilöitä tiedonhaussa, mikä tarkoittaa sitä, että hankintojen johtamista ja tiedottamista pystytään kehittämään edelleen tehokkaammaksi. Kohdeyrityksessä ostoja tekevien työntekijöiden työtehtävät ja heidän esihenkilöiden tehtävät vaihtelevat, jolloin hankinnan lähettämä informaatio saattaa tavoittaa väärät henkilöt, eivätkä informaation saaneet henkilöt välttämättä ymmärrä kertoa saamaansa informaatiota eteenpäin.

Kohdeyrityksen ostoja tekeville työntekijöille tulee jatkuvasti uusia prosesseja ja toimintatapoja, joita heidän pitää noudattaa ja opetella. Tämän lisäksi epäsuorien hankintojen johtaminen on jatkuvassa muutoksessa kohdeyrityksessä. Epäsuorat hankinnat ovat olleet aiemmin vähemmällä huomiolla kohdeyrityksessä, mutta nyt niiden kehittämiseen on alettu resursoimaan enemmän, jolloin tuoteryhmiin, toimittajiin ja sopimuksiin on tullut paljon muutoksia pienellä aikavälillä. Koska ostaminen tapahtuu toimipisteissä, tarkoittavat nämä muutokset ostoja tekevien työntekijöiden kohdalla usein uusien prosessien ja järjestelmien opettelua. Liian nopea muutos ja tiedon sisäistäminen saattaa aiheuttaa vaikeuksia työntekijöille, minkä vuoksi mahdollisesti kaikki ohjeita ei aina muisteta tai haluta noudattaa.

## 6.5 Kysely ravintoloille

Ravintolapäällikön 1 ja ravintolapäällikön 2 haastatteluiden sekä yrityksen hankintakategorioiden perusteella luotiin epäsuorien hankintojen ostoprosessille nykytila. Kohdeyrityksen operatiivisen puolen epäsuorat hankinnat ovat monimutkainen kokonaisuus ja ne sisältävät monia erilaisia tuotenimikkeitä sekä ostoprosesseja. Kokonaisuuden monimutkaisuus aiheuttaa haasteita ostoja tekeville työntekijöille, ja haastatteluissa ilmeni, että epäsuorien hankintojen ostoprosessi ei ole aivan selvä kaikille työntekijöille. Kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen ostoprosessin epäselvyys aiheuttaa ohioistoja, jotka ovat käyneet kohdeyritykselle kalliiksi.

Nykytilan haasteisiin etsittiin ratkaisuja aiemmin käsitellystä teoriasta ja sen perusteella luotiin ravintoloille jaettava kysely epäsuorien hankintojen parantamiseksi liittyen. Kysely perustuu haastatteluissa ilmenneiden haasteiden ratkaisuihin, joita on löydetty epäsuorien hankintojen teoriasta. Teoriassa ratkaisut muodostuivat keskittämisen, koulutuksen, hankintajohtamisen sekä hankintajärjestelmien ympärille, minkä vuoksi kysymykset käsittelevät näitä aihepiirejä. Kyselyn kysymykset keskittyvät työntekijöiden osaamiseen ja tietoon, joiden perusteella voidaan arvioida löydettyjen ratkaisujen tarpeellisuutta. Lisäksi kysyttiin ostoprosessista ja siihen liittyvistä muista toiminnoista, jotta voidaan löytää konkreettisia sopivia ratkaisuja työntekijöille. Erityisesti kyselyssä keskityttiin hankintajärjestelmien valintaan sekä tiedottamiseen. Kysely (Liite 2) lähetettiin ravintolatyöntekijöille ja siihen vastasi kysymyksestä riippuen 37-42 henkilöä. Kyselyyn vastanneista suurin osa tekee epäsuoria hankintoja ja vähemmistö ei tee epäsuoria hankintoja.

## 7 Mahdollisuudet ostoprosessin kehittämiseen

Tämä luku käsittelee hankintaprosessin parantamista ja luvussa käsitellään ensin mahdollisuuksia konkreettisen ostoprosessin parantamiseen. Sen jälkeen luku esittelee ratkaisuja kohdeyrityksen ohjelmien minimointiin.

Kohdeyrityksen tulee helpottaa ostoja tekevien työntekijöiden ostamista määritetyllä ostoprosessilla parantaakseen ostoprosessia ja vähentääkseen ohjelmia. Kaupin ja van Raaijin (2015) mukaan parhaiten ohjelmien voidaan vaikuttaa poistamalla ohjelmien liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä kohdeyrityksessä on epätietoisuus sopimustoimittajasta, sopimustoimittajan puuttuminen kokonaan, tuotteiden hankinta muualta edullisemmin tai henkilökohtainen helppous ostaa tuote. Ratkaisuja näiden tekijöiden minimointiin löytyy hankintojen keskittämisestä, työntekijöiden kouluttamisesta, paremmasta hankinnanjohtamisesta sekä tiedottamisesta ja hankintajärjestelmistä.

### 7.1 Tilausprosessin parantaminen

Kohdeyrityksen hankintaprosessia voidaan parantaa kehittämällä ostoprosessia. Ostoprosessin parantaminen on sopiva ratkaisu kohdeyrityksen ostamisen haasteisiin, sillä Wirtzin (2017) mukaan määritetyllä hankintaprosessilla voidaan vähentää ostoprosessin kustannuksia, säästää työntekijöiden aikaa, parantaa ostotietoisuutta ja optimoida ennustettavuutta. Ostoprosessin selkeyttäminen ja parantaminen on myös toivottua ravintoloissa, sillä ravintoloihin lähetetyssä kyselyssä selvisi, että osalle työntekijöistä nykyinen ostoprosessi on tuntematon. Tämän vuoksi ostoprosessin selvittäminen sekä määrittely selkeästi voi jo itsessään parantaa ostoprosessia.

Jotta nykyisestä ostoprosessista saadaan luotua kuvan 7. mukainen ostoprosessi, vaatii se muutoksia tilausjärjestelmään sekä tilauskäytäntöihin. Tällä hetkellä ostoprosessi on erilainen palveluiden ja tuotteiden hankinnan välillä, joten ostoprosessien yhtenäistäminen vaatii hankintajärjestelmän, mikä mahdollistaa kaikkien tuotteiden ja palveluiden tilaamisen yhdestä paikasta. Tämä vaatii muutoksia tilausjärjestelmään, jolloin teorian mukaisen ostoprosessin mahdollistamiseen tarvitaan uusi sähköinen tilausjärjestelmä.

Nykyisessä ostoprosessissa epäsuorien hankintojen ostaminen alkaa toimittajan katalogien selaamisella. Ostaja selaa katalogeja toimittajan hallinnoimalta sähköisestä hankintajärjestelmästä eli verkkokaupasta, mihin työntekijöillä on pääsy sisäisen intrasivuston kautta. Tämän jälkeen ostaja valitsee haluamansa tuotteet ja siirtää ne ostoskoriin joko sisäisen tai ulkoisen sähköisen hankintajärjestelmän kautta. Viimeisenä ostaja tilaa tuotteet ja toimittajalta lähtee lasku kohdeyritykselle. Teorian mukaisessa ostoprosessissa ensin tapahtuu ostoehdotuksen luominen ja hyväksyntä, jonka jälkeen tilaus varmistuu. Näiden toimintojen sisällyttäminen ostoprosessiin vaatii järjestelmää, mihin voidaan luoda ostoehdotuksia, ja hyväksyttää ne. Teorian mukaisesti asiakkaan tulisi myös ensin vastaanottaa tuote tai palvelu ja vasta sitten maksaa.



Kuva 7. Ostoprosessi

Teorian mukaista ostoprosessia voidaan parantaa vielä entisestään lisäämällä tilausprosessiin P2P-prosessi, jolloin hankinnan sekä talouden prosessit yhdistyvät ja automatisoituvat. P2P-prosessilla voidaan luoda ostoprosessiin tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä automaattisten toimintojen, kuten sähköisen hankinnan avulla. Automaattinen P2P-prosessi lyhentää ostoehdotusten läpimenoaikaa ja lisää ostoehdotusten tekemistä. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei ole käytössä toimittajien laskujen etukäteishyväksyntää, minkä vuoksi toimittajien tuotteiden liittäminen yrityksen sisäiseen järjestelmään voisi edesauttaa sopimustuotteiden ostoa.

## 7.2 Keskittäminen ja asiantuntijatyö

Rothkopfin ja Pibernikin (2016) mukaan ohioistaminen on vakava ongelma hankintojen hybridimallin organisaatioissa. Kohdeyrityksen hankinnan hybridimallissa luodaan sopimukset keskitetysti hankintaorganisaatiossa, mutta käytännössä malli mahdollistaa ostamisen vapaasti eri toimittajilta ohi ostoprosessin. Tässä alaluvussa käsitellään hankintojen keskittämisen mahdollisuuksia kohdeyrityksessä. Lisäksi tämän alaluvun lopussa käsitellään keskitetyn hankintaorganisaation asiantuntijatyön merkitystä ohioistamisen vähentämiseen.

Hankintojen keskittäminen siirtää kaiken ostotoiminnan kohdeyrityksen hankintatoimelle, minkä vuoksi kohdeyrityksessä tapahtuvia ohiostoja voidaan vähentää keskitetyllä hankinnalla eli keskitetyn hankinnan hyötyjä kohdeyritykselle on ohiostojen vähentyminen. Tällä hetkellä kohdeyrityksen ravintoloissa on satoja ostoja tekeviä työntekijöitä, mikä on vaikeuttanut hankintojen johtamista ja ostojen hallintaa. Dimitrin et al. (2006, s. 55) mukaan asiantuntijatyön keskittyminen on yksi keskittämisen hyödyistä. Kun ostot keskitetään kohdeyrityksen hankintaorganisaatiolle, vähenee ostoja tekevien työntekijöiden lukumäärä ja täten paranee hankintojen laatu ja esimerkiksi tuotepäällekkäisyydet vähenevät. Tällä hetkellä kohdeyrityksen hankintaorganisaatiossa työskentelee koulutetut hankintapäälliköt, jotka ovat syventyneet hankintatoimeen, jolloin keskitetyn hankintaosaaminen lisääminen on mahdollista. Työntekijöiden kouluttaminen ja hankintaosaamisen lisääminen vähentävät ohiostamista. Lisäksi Dimitrin et al. (2006, s. 55) mainitsee, että keskitetty hankinta parantaa informaation jakamista. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä on haasteena tiedon levittäminen, joten keskittämisen myötä helpottuu tiedon jakaminen.

Hankintojen keskittäminen vähentää ostoihin liittyviä kustannuksia, kuten tuotepäällekkäisyyksiä ja prosessikustannuksia, joita ovat esimerkiksi ostotoimeksiantokustannukset. (Dimitri et al. 2006; Karjalainen et al. 2009) Kohdeyrityksessä on erityisesti koettu haasteeksi ohiostamisen korkeat kustannukset, kuten uusiin toimittajiin ja tuotteisiin liittyvä kokonaiskustannushinta, jolloin keskitetty hankintamalli tukee kohdeyrityksen strategiaa vähentää kustannuksia. Kohdeyrityksen tavoitteena on ollut lisäksi vähentää toimittajia sekä tuotepäällekkäisyyksiä, jolloin voidaan saavuttaa suurempi neuvotteluvoima ja parantaa tuotehallintaa.

Keskitetyn hankintamallin haasteeksi kasvaa nykyinen toimintamalli ja sen joustavuus, sillä todennäköisesti keskitetyssä hankintamallissa ravintolan työntekijöiden rooli pysyy samana, mutta ostot ovat ostoehtoituksia ja ne kulkevat hankinnan hyväksynnän kautta ostoprosessiin. Koska keskitetyssä mallissa toimipisteet päätyisivät tekemään kuitenkin ostotoiveensa hankintaosastolle, muodostuu keskitetyn hankinnan ostoprosessiin paljon päällekkäisyyksiä. Toisaalta eri ravintolat eroavat palveluiltaan sekä tuotteiltaan toisistaan, minkä vuoksi mahdollinen palvelualltius sekä ravintoloiden asiakkaiden toiveiden toteuttaminen heikentyisi ja se heijastuu suoraan ravintoloiden asiakastyytyvyyteen. Muutos ostamiseen saattaisi olla lisäksi liian suuri ja aiheuttaa paljon muutosvastarintaa, mikä voisi heikentää tilannetta läh-  
tötilanteeseen verrattuna. Karjalaisen et al. (2009) mukaan hankintojen keskittämiseen ja

toimittajavalikoimaan tyytymättömät työntekijät saattavat ostaa keskittämisestä huolimatta ohi muutosvastarinnassa.

Keskitetyn mallin käyttöönotto vaatii suuria resursseja Suomen hankintatiimiin. Ratkaisu on kallis, koska se vaatii uusien henkilöiden palkkaamista sekä uuden hankintajärjestelmän käyttöönottoa. Dimitrin et al. (2006) mukaan keskittäminen on luonnollinen valinta standardoiduille tuotteille, minkä vuoksi keskitetty malli ei myöskään sovellu kaikkien epäsuorien hankintojen ostojen hallintaan. Epäsuorat hankinnat sisältävät ei standardoituja palveluita ja esimerkiksi yksityiskohtaisten palveluiden tilaaminen kävisi vaikeaksi. Yllä mainittujen syiden vuoksi keskitetty hankintamalli ei sopisi kohdeyritykseen, mutta mikäli ratkaisu toteutettaisiin pitää se suunnitella huolellisesti ja toteuttaa asteittain.

Karjalainen et al. (2009) mukaan hyvää tarkoittavaa ohioستoa tapahtuu, kun työntekijät kokevat saavansa paremman hinnan tuotteesta muualta kuin sopimustoimittajalta. Tällöin hyvää tarkoittavia ohioستoja voidaan myös vähentää paremmilla sopimuksilla. Jotta kohdeyrityksen sopimustuotteilla ja -palveluilla olisi kilpailukykyiset hinnat, pitää kohdeyrityksen kilpailuttaa hintoja säännöllisesti. Kohdeyrityksessä hankintaosaston tehtävänä on ylläpitää hyviä hintoja ja löytää paras toimittaja, jotta myös ostoja tekevät työntekijät haluavat hyödyntää näitä toimittajia ja kokevat tuotteiden sekä palveluiden hinnat kilpailukykyisinä.

Asiantuntijatyön lisäämisellä pystytään luomaan lisää sopimuksia sekä kilpailuttamaan parempia hintoja. Ravintoloiden haastatteluissa sekä kyselyssä ilmeni toimipisteiden tyytymättömyys tuotevalikoimiin sekä toimittajiin. Kuten aiemmin mainittiin keskittämiseen liittyvästä tyytymättömyydestä, voi myös tyytymättömyys tuotteisiin sekä toimittajiin johtaa ohioستamiseen. Karjalainen et al. (2009) mukaan tällöin ratkaisuna on tuotevalikoiman sekä toimittaja yhteistyön parantaminen joko nykyisillä toimittajilla tai uusilla sopimustoimittajilla. Karjalaisen et al. (2009) mukaan uusilla sopimuksilla voidaan myös minimoida pakollista ohioستamista, mikä tarkoittaa sitä, että kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen sopimuksia pitää olla kattavammin eri tuoteryhmiin. Sen vuoksi sopimusten luominen on hyvä ratkaisu kohdeyritykselle. Kohdeyrityksessä luodaan kuitenkin jo uusia sopimuksia pakollisiin ohioستoihin, minkä vuoksi ratkaisu ei tuo uusia toimenpiteitä kohdeyritykselle. Lisäksi kohdeyrityksen hankinnan asiantuntijat ovat alansa asiantuntijoita ja tekevät jo nyt hankinnan työtehtäviä aktiivisesti.

Ohiostamista voidaan vähentää hankintojen keskittämällä, jolloin ostaminen saadaan keskitettyä pienemmälle henkilömäärälle, jota on helpompi tiedottaa ja johtaa. Hankintojen keskittäminen on kuitenkin kallis ratkaisu ja vaatii suuria muutoksia nykyiseen organisaatioon, minkä vuoksi sen toteuttaminen ei mahdollisesti ole järkevää. Lisäksi ohiostamista voidaan vähentää uusilla sopimuksilla ja paremmilla hinnoilla, jolloin ostoja tekeville työntekijöille on saatavilla sopimukseltaan paras ostokanava. Uusien sopimusten ja hintojen kilpailuttaminen on toimiva ratkaisu kohdeyritykselle, sillä ostokanavissa on puutteita ja ravintolatyöntekijöissä on ilmennyt tyytymättömyyttä nykyisiin valikoimiin.

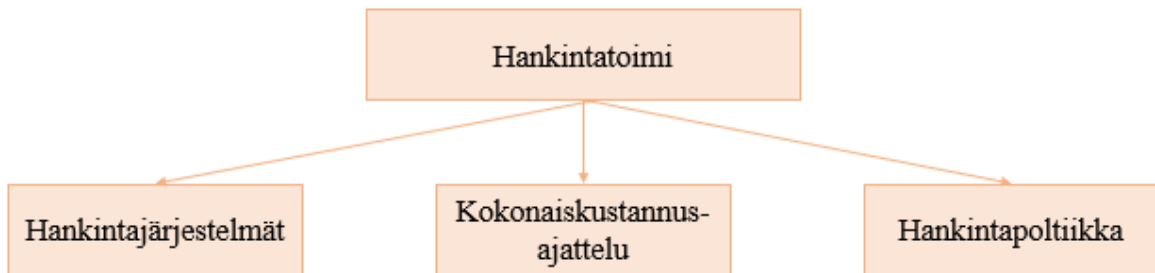
### 7.3 Koulutus

Ravintoloiden työntekijöillä ei ole useinkaan kokemusta ostamisesta tai hankinnoista, minkä vuoksi heidän osaamisensa hankinnan käytäntöihin voi olla vähäistä. Tietämättömyys hankintaan johtaa ostopäätöksiin, jotka saattavat olla haitallisia kohdeyritykselle. Tässä aluvussa perehdytään ravintolatyöntekijöiden osaamisen kehittämiseen koulutuksen avulla. Ensin käydään läpi kouluttamisen tuomia hyötyjä yritykselle ja sen jälkeen perehdytään eri hankinnan osa-alueiden koulutuksen mahdollisuuksiin.

Lisäämällä ostoja tekevien työntekijöiden kouluttamista pystytään kehittämään hankinnan ostoprosessia ja vähentämään ohiostamiseen liittyviä syitä. Karjalaisen et al. (2009) mukaan kouluttaminen etenkin hankintatoimeen, kokonaiskustannusajatteluun, sopimukseen ja hankintapolitiikkaan (kuva 8) lisää työntekijöiden tietoisuutta ostamiseen ja hankintaan yleisesti. Hankintatoimeen liittyvä koulutus on toimiva ratkaisu, koska ostoja tekevät työntekijät eivät ole mukana sopimuksenteossa. Työntekijöiden syvällisempi ostoihin ja hankintoihin liittyvä osaaminen lisää heidän omaksumistaan organisaation hankintapolitiikkaan.

Koulutuksen lisääminen ei ole välttämättä kallis ratkaisu riippuen toteutusmenetelmästä sekä koulutuksen aiheesta. Kohdeyrityksen toimipisteet ovat itsenäisiä toimijoita, jolloin kouluttaminen on hyvä tapa lisätä osaamista ja itsenäistä tekemistä. Kouluttaminen ja uuden oppiminen voi myös tuottaa työntekijöille uusia keinoja työskentelyyn, minkä vuoksi koulutukset voivat olla mielekästä tekemistä. Toisaalta uuden oppiminen ja työntekijöiden kouluttaminen voi hyödyntää kohdeyritystä siten, että ravintolat voivat tulla mukaan ostoprosessien kehittämiseen ja ravintoloilta voi tulla hyviä ideoita toiminnan parantamiseen.

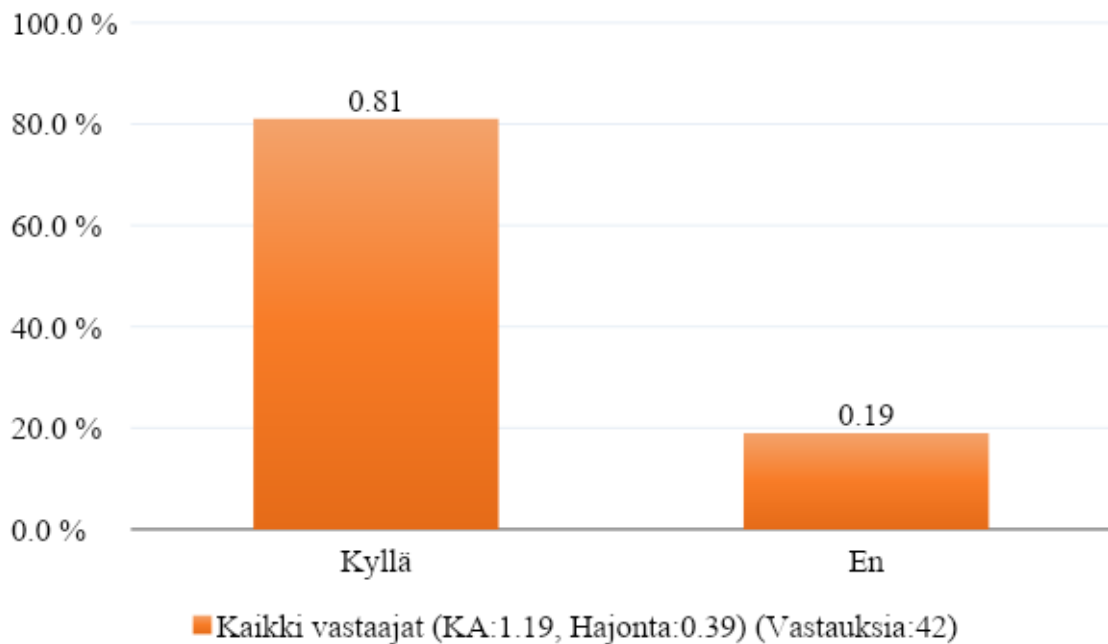




Kuva 8. Hankintatoimen koulutus osa-alueet

Kohdeyrityksen hankintapolitiikka on juuri uusittu ja se sisältää kohdeyrityksen kannalta tärkeitä toimintatapoja. Hankintapolitiikkaan kouluttaminen ja hankintapolitiikan levittäminen voisi olla sopiva ratkaisu kohdeyritykselle, sillä Karjalaisen et al. (2009) mukaan pakollisia ohjastoja sekä tarkoittamattomia ohjastoja voidaan vähentää lisäämällä tietoisuutta hankintapolitiikkaan. Nykyisen kohdeyrityksen hankintapolitiikan mukaan ravintoloiden tulee noudattaa sovittuja sopimuksia ja tehdä ostot sen mukaisesti. Lisäksi kohdeyrityksen hankintapolitiikkaan kuuluu uusien toimittajien hyväksyttäminen hankintaosastolla.

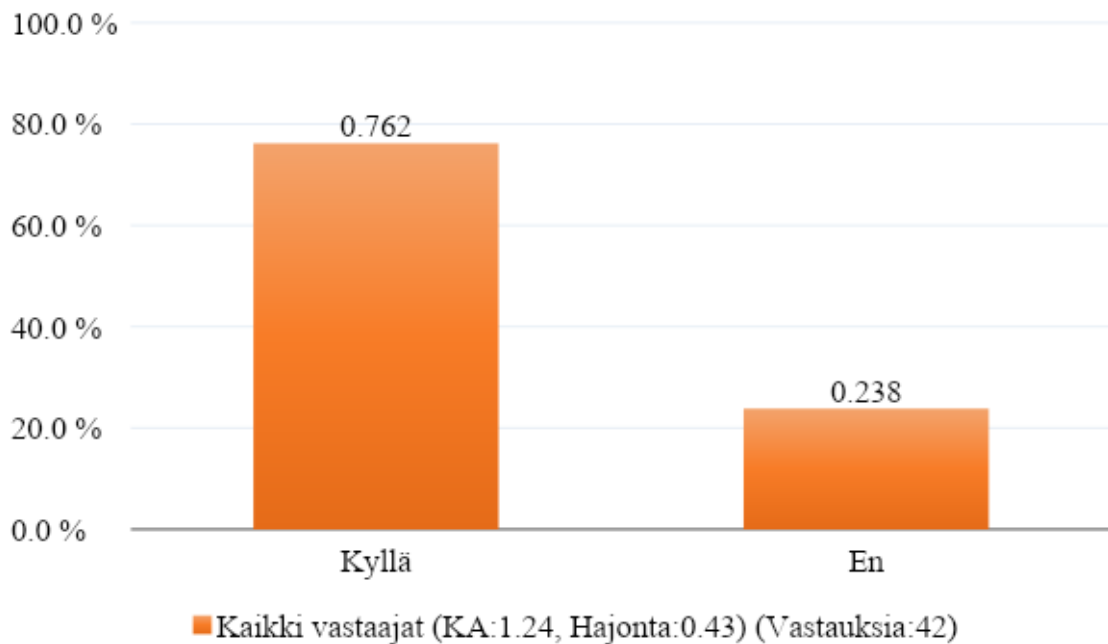
Kuten kaaviosta 1. nähdään vastanneista 19 prosentilla ei ole tietoa kohdeyrityksen hankintapolitiikasta, mikä osoittaa hankintapolitiikan levittäminen olevan edelleen ajankohtaista kohdeyrityksessä. Haastatteluissa selvisi, että osa kohdeyrityksen tarkoittamista ohjastoista tapahtuu aikaisempiin sopimustoimittajiin, mikä kertoo taas siitä, että informaatio toimittajavaihdosta ei ole tavoittanut näitä ostoja tekeviä työntekijöitä.



Kaavio 1. Tiedätkö mikä on yrityksen hankintapolitiikka

Hankintapolitiikan levittäminen on tärkeää, sillä kohdeyrityksen hankinnan tavoitteet ovat vahvasti yhteydessä hankintapolitiikkaan. Tätä kautta ne vaikuttavat ravintoloiden toimintaan ja on tärkeää, että ravintoloissa toimitaan kohdeyrityksen hankinnan tavoitteiden mukaisesti. Hankintapolitiikan levittämisessä on ensisijaista levittää sitä ensin laajalti eri toimipisteisiin ja sen jälkeen aloittaa syventävän osaamisen lisääminen. Koulutukseen soveltuu enemmän läsnäoloa vaativa koulutus, koska tällöin työntekijät voivat vapaasti kysyä lisää hankintapolitiikasta ja sopimustoimittajista. Kohdeyrityksen kohdalla ostoja tekevien työntekijöiden koulutus kannattaakin siis erityisesti suunnata työntekijöiden tiedon lisäämiseen sopimustoimittajista ja sopimuksista.

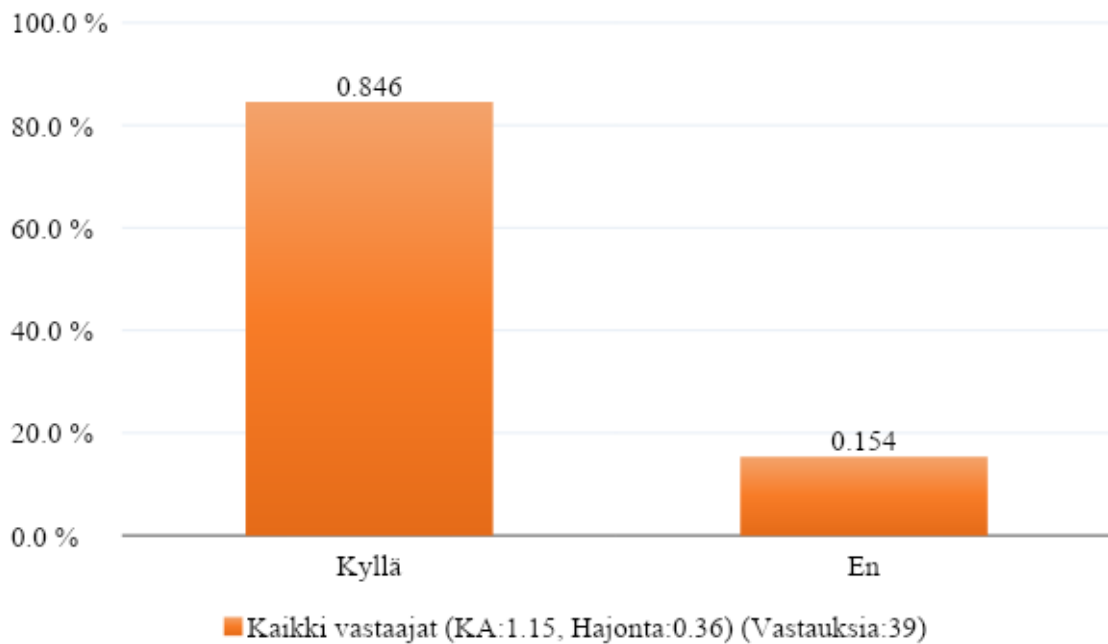
Oleellista hankintapolitiikan toimintaan on myös se, että se on helposti kaikkien saatavilla. Kyselyssä selvisi, että vastaajista 24 prosenttia ei tiennyt, mistä hankintapolitiikan löytää (kaavio 2). Hankintapolitiikan levittämisessä on hyvä huomioida, että hankintapolitiikan ohjeiden saatavuuden helpottaminen lisää niiden käyttöä.



Kaavio 2. Tiedätkö mistä yrityksen hankintapolitiikan löytää?

Työntekijät vertaavat usein hinnoitteluissaan vain tuotteiden hintoja eivätkä ole tietoisia oston vaikutuksesta kokonaiskustannushintaan. Huolimatta mahdollisesti halvemmista hinnoista, Scottin et al. (2018) mukaan ohioistamiseen liittyvän kokonaiskustannushinnan tuoma kustannus organisaatioihin on kuitenkin merkittävä. Tämä kustannuserä on huomattu myös kohdeyrityksessä ja sen hallinta onkin noussut haasteeksi. Koska Karjalaisen et al. (2009) mukaan ohioistaminen haittaa enemmän yrityksen toimintaa kuin auttaa, kannattaa hyvää tarkoituksellista ohioistamista sekä tilapäisiä ohioistamista tekeviä työntekijöitä kouluttaa kokonaiskustannusajatteluun. Kokonaiskustannusajattelun laaja osaaminen organisaatiossa vähentää tehokkaasti ohioistamista.

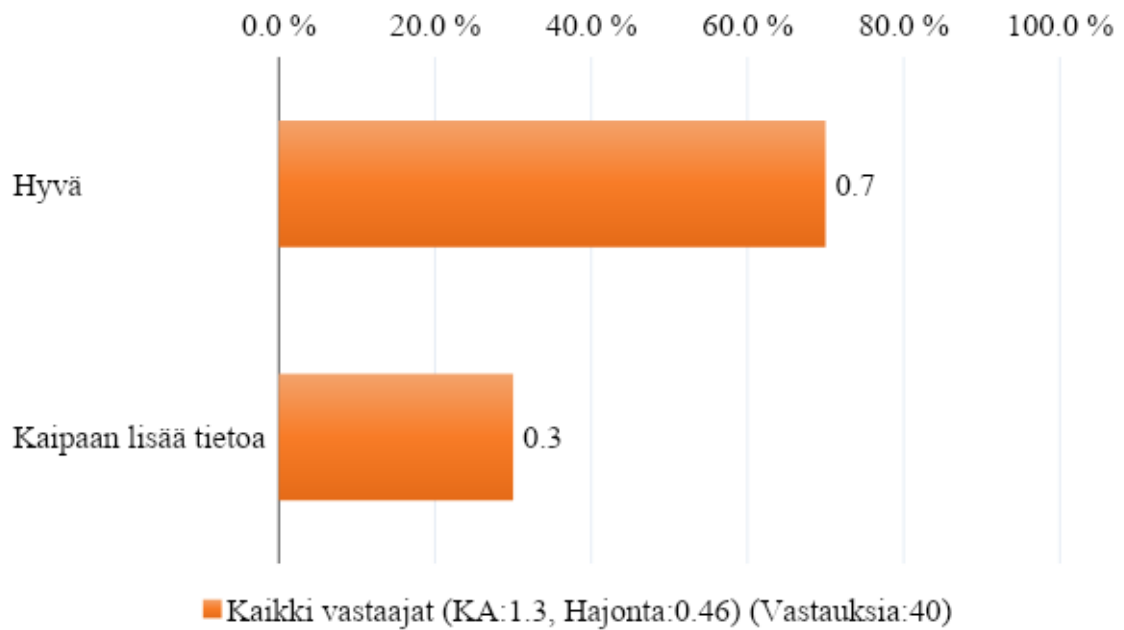
Kuten kaaviosta 3. nähdään, kyselyn perusteella 15 prosenttia vastaajista ei tiennyt, mitä on kokonaiskustannusajattelu, joten kyselyn tulosten perusteella koulutus kokonaiskustannusajattelusta on tarpeellista ravintoloille.



Kaavio 3. Tiedätkö mitä on kokonaiskustannusajattelu?

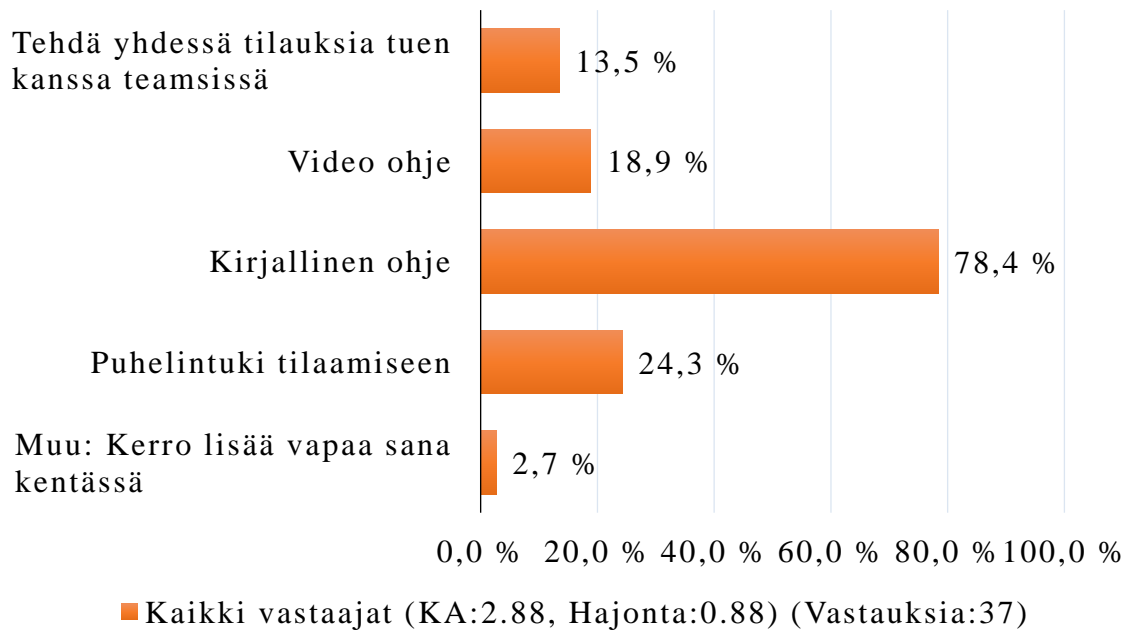
Kohdeyrityksen koulutusratkaisuna kokonaiskustannusajatteluun soveltuu itseopiskeltava kurssi, sillä monen henkilön yhteen saaminen samaan aikaan kokoukseen voi olla haastavaa ja se ei käsittele yrityksen sisäisiä asioita. Ottaen huomioon kokonaiskustannusajattelun kokonaisvaltaisuuden hyödyn organisaatiossa, voitaisiin sen ymmärtäminen organisaatiossa lisätä yleisesti ottaen hankintastrategiaan.

Kohdeyrityksen työntekijöitä kannattaa myös kouluttaa hankintajärjestelmien käyttämiseen. Kaikki yrityksen hankinnat tehdään sähköisten järjestelmien kautta, minkä vuoksi tilaaminen edellyttää järjestelmäosaamista. Lisäksi nykyiset sähköiset järjestelmät, kuten toimittajien verkkokaupat ovat oleellinen osa sähköistä hankintaprosessia. Schnellbacherin & Weisen (2020) mukaan oikeanlainen koulutus varmistaa sähköisten hankintajärjestelmien tehokaimman käytön ja täten hankintaprosessin optimaalisen hyödyn. Kyselyn perusteella nykyisin kohdeyrityksessä ei mahdollisesti hyödynnetä optimaalisesti sähköisiä järjestelmiä, sillä kuten kaaviosta 4. nähdään 30 prosenttia kaipaa lisää tietoa tilausjärjestelmien käyttämiseen. Koska merkittävä osa työntekijöistä kaipaa lisää osaamista, tulee lisäkouluttaminen tarpeeseen.



Kaavio 4. Oma osaaminen epäsuorien hankintojen tilausjärjestelmiin

Kohdeyrityksellä on nykyisin käytössä erilaisia kirjallisia ohjeita eri hankintajärjestelmien käyttämiseen, mutta ne eivät ole antaneet tarpeeksi tietoa käyttäjille. Ostoja tekeviä työntekijöitä voidaan kouluttaa järjestelmiin lisäksi esimerkiksi videoilla, tukipuhelimella ja avustetulla tilaamisella, jossa tilataan tuotteet ja palvelut tuen kanssa. Kyselyn perusteella työntekijät arvostavat monipuolisesti eri tukipalveluita tilaamiseen, kuten kaaviosta 5. nähdään, 75 prosenttia pitää kirjallisia ohjeita parhaina. Kyselystä päätellen työntekijät ovatkin erilaisia oppijoita sekä järjestelmien käyttäjiä, minkä vuoksi koulutuskeinot ja -materiaalit voivat olla nykyistä monipuolisempia. Toimivia ratkaisuja voi olla täten kaikki tilaamista tukevat toimet eli paremmat kirjalliset ohjeet, toimittajan ylläpitämä tukipuhelin, video-ohjeet ja yhdessä tilaaminen.



Kaavio 5. Miten haluat oppia lisää tilausjärjestelmistä?

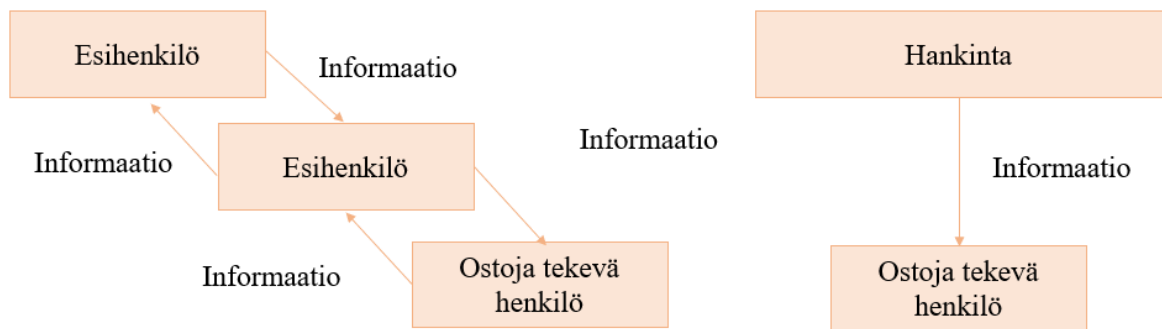
Ravintoloiden hankintaosaamisessa on parannettavaa hankintapolitiikan, kokonaiskustannusajattelun ja hankintajärjestelmien tuntemisen osalta, minkä vuoksi kouluttaminen näihin on tarpeellista. Työntekijöiden kouluttaminen eri hankinnan osa-alueisiin helpottaa hankintaan liittyvän tiedon sisäistämistä ja päätösten ymmärtämistä. Jos tieto ei saavuta kohdeyrityksessä kaikkia työntekijöitä, niin riski ohioistoon lisääntyy. Jotta tieto saavuttaisi kaikki aina johtoryhmästä ravintolatyöntekijään tarvitaan parempaa hankintojen johtamista. Seuraavaksi syvennyttään enemmän hankintojen johtamiseen.

#### 7.4 Hankintojen johtaminen ja tiedottaminen

Hankintojen johtaminen ohjaa yritysten hankintatoimea ja työntekijöiden ostotoimintaa. Hankintojen johtaminen ei ole kuitenkaan ollut kohdeyrityksessä täysin systemaattista, mikä on aiheuttanut epäselvyyttä hankintapolitiikan merkityksellisyyteen ja ohioistamisen kasvamiseen. Tässä alaluvussa käsitellään ensin hankintojen johtamista ja sitten sen yhteyttä tiedottamiseen ja asenteisiin.

Hankintojen johtamisessa on oleellisena osana tiedon jakaminen sekä esihenkilöiden asenteet. Lisäksi Kaupin ja van Raaijin (2015) mukaan johdon tavoitteiden yhteensopimattomuus

sekä tiedon epäsymmetria ovat yhteydessä suurempaan ohioistamiseen. Tällä hetkellä kohdeyrityksen hankintojen johtamisessa ei ole yhtenevää selkeää linjaa. Karjalaisen et al. (2009) mukaan hankintoja voidaan johtaa paremmin esihenkilöiden kautta eli ylhäältä alaspäin johtamisella (kuva 9). Tämä johtamisen malli sopii kohdeyritykseen siksi, että se tuo toivottua yhdenmukaisuutta ja hallittavuutta ravintoloihin. Gaun ja Gainesin (2012) mukaan ylhäältä alaspäin johtamisen tulee alkaa aina johtoryhmästä, missä määritellään yhteiset tavoitteet sekä toimintatavat työntekijöille. Esihenkilöillä on tärkeä rooli hankintojen johtamisessa, sillä heidän tulee siirtää tietoa eteenpäin ja noudattaa myös itse yrityksen olemassa olevaa hankintapolitiikkaa, jolloin johdettavat työntekijät käyttäytyvät myös todennäköisemmin sen mukaisesti. Karjalaisen et al. (2009) mukaan esimerkiksi hyvää tarkoittavia ja tarkoittamattomia ohioistoja voidaan vähentää vahvemalla hankintajohtamisella.



Kuva 9. Hankintojen ylhäältä alaspäin johtaminen ja nykytilanne

Esihenkilöiden ja ostoja tekevien työntekijöiden asenteet ratkaisevat ohioistamisen määrään sekä ratkaisujen onnistuneessa implementaatiossa. Wimbushin ja Shepardin (1994) mukaan erityisesti johtoryhmä ja esihenkilöt määrittelevät yrityksen hankintapolitiikan merkityksellisyyden ja työntekijät seuraavat näiden henkilöiden käyttäytymismalleja. Teorian mukaisesti haastattelussa ilmeni, että ohioistamista on pohdittu yhdessä esihenkilön kanssa, mikä kertoo siitä, että vahvemalla ylhäältä alaspäin viedyllä hankintajohtamisella sekä esihenkilöiden asenteilla ja käytöksellä pystytään vaikuttamaan sopimusten noudattamiseen. Laurerin (2021) mukaan työntekijöiden asenteita voidaan parantaa vahvoilla muutosjohtajilla, erilaisilla palkinnoilla, osallistumisella päätöksentekoon, yrityksen yhtenäisyyden lisäämisellä sekä kouluttamisella.

Vahvempi muutosjohtaminen voisi olla toimiva ratkaisu kohdeyrityksessä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli johtaa muutoksia eteenpäin työntekijöiden vastaväitteistä riippumatta, jolloin kohdeyrityksessä esihenkilöiden tulee toimia muutosjohtajina. Oleellista hankinnan kannalta on erityisesti asenteet hankintapolitiikkaa kohtaan. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä on kuitenkin haasteita työntekijäkokemuksen sekä hankintapolitiikan yhteensovittamisella, sillä osa esihenkilöistä esimerkiksi hyväksyy ohioistamisen helpommin kuin toiset. Kauppi ja van Raaij (2015) mukaan tämä voi johtua siitä, että yleisesti ottaen koko organisaation tavoitteet eivät ole yksiselitteisiä tai menneet perille koko tiedotusketjun loppuun. Tämän vuoksi on tärkeää linjata koko yrityksen hankinta strategia siten, että myös esihenkilöt ovat sitoutuneita sen noudattamiseen. Muutos johtaminen voidaan ottaa käyttöön kohdeyritykseen ulkoisen konsultoinnin avulla.

Asenne johtamisen yksi keino on myös palkitseminen, jolloin yrityksessä voidaan ottaa käyttöön palkkiojärjestelmä. Palkkiojärjestelmän tavoitteena kohdeyrityksessä voisi olla hankintapolitiikan noudattamiseen. Palkkioiksi voidaan valita asioita, mitkä ovat juuri kyseisille henkilöille ja tiimeille tavoittelun arvoisia. Palkkiojärjestelmän toteuttaminen voi olla kuitenkin haastavaa kohdeyrityksen kokoisessa yrityksessä, sillä ostoja tekeviä työntekijöitä ja toimipisteitä on paljon. Tällöin palkkiojärjestelmän seuranta voi olla haastavaa sekä palkkioiden kustannukset ja seuranta voivat kasvaa kannattamattomiksi. Osallistamista päätöksentekoon ja yhtenäisyyttä voidaan sen sijaan lisätä kuuntelemalla enemmän ravintolatyöntekijöiden toimittaja- ja tuotetoiveita. Kuten aiemmin todettiin, mikäli kohdeyrityksessä ilmenee tyytymättömyyttä sopimustoimittajia kohtaan, voi operatiivisen puolen mukaan ottaminen sopimuksetekoon olla sopiva ratkaisu kohdeyritykselle.

Tarkoittamaton ohioisto on usein seurausta riittämättömästä informaation jakamisesta. Kuten usein hajautetuilla organisaatioilla, myös kohdeyrityksessä osa ohioistoista on seurausta riittämättömästä informaatiosta, minkä vuoksi ohioistoja voidaan vähentää paremmalla tiedon jakamisella. Karjalainen et al. (2009) mukaan hankinnalla voi olla haasteita saada tietoa eteenpäin sekä saada ostajat sisäistämään tietoa suurissa ja hajautetuissa organisaatioissa. Tietoa voidaan jakaa paremmin hankintajohtamisella, kouluttamisella ja hankintajärjestelmillä. Hankintaan liittyvää tietoa voidaan levittää esimerkiksi esihenkilöiden tai hankinnan kautta ravintoloihin. Tiedon jaon haasteena on tiedotettavan informaation sekä tiedotettavien henkilöiden suuri lukumäärä.



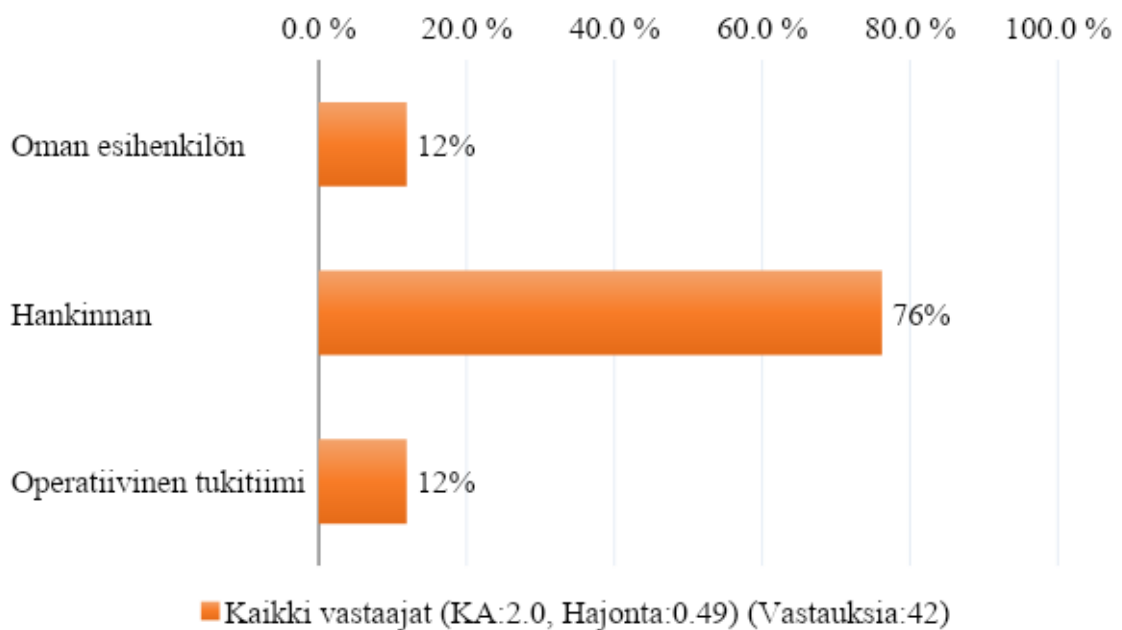
Kaupin ja van Raaijin (2015) mukaan hankintaorganisaatio on vastuussa informaation levittämisestä sekä operatiivisen puolen ohjaamisesta hankintoihin liittyvissä muutoksissa. Tällä hetkellä tiedon jakamisessa on haasteita, minkä vuoksi kohdeyrityksen hankintatiimin tulee parantaa tiedottamistaan muutoksista. Lisäksi Kauppi ja van Raaij (2015) mainitsee, että on myös tärkeää tiedottaa syistä muutosten takana. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ylläpidetään sopimustoimittajalistausta sekä sisäisiä sivustoja, joista löytyy koko organisaation saataville tiedot toimittajista. Toimittajavaihdosten tai uusien toimittajien saamisesta ei kuitenkaan tiedoteta sen yksityiskohtaisemmin, minkä vuoksi kohdeyritys voisi konkreettisesti alkaa myös tiedottamaan vaihdosten syistä tarkemmin. Kohdeyrityksessä on meneillään useita uusia kilpailutuksia sekä sopimuksia ja tämän vuoksi on tiedottaminen erityisen tärkeää. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä on tarkoittamatonta ohioistamista ja sen vuoksi tiedottamisessa on parannettavaa.

Tällä hetkellä hankintoja johdetaan suoraan hankinnan osastolta ja pyritään usein saamaan informaatiota suoraan ostoja tekeville työntekijöille. Yhtenä ratkaisuna on hankinnan tiedotuksen keskittäminen enemmän esihenkilöille. Kun informaatio tulee esihenkilöltä suoraan ostoja tekeville työntekijöille, informaatio voi tavoittaa työntekijät paremmin ja esihenkilö voi vielä varmistaa työntekijän ymmärryksen asiaan. Toisaalta toimipisteiden ja pääkonttorin haasteena on ollut myös toimipisteiden työntekijöiden sekä toimihenkilöiden informaatio puute, jolloin johdetulla ylhäältä alaspäin johtamisen prosessilla voitaisiin vähentää tätä kuitua. Ylhäältä alaspäin johtaminen vaatii kuitenkin sen, että jokainen esihenkilö noudattaa samoja toimipiteitä informaation levittämisessä. Kun henkilöiden lukumäärä viestiketjussa kasvaa, voi olla, että jotain olennaista jää tiedottamatta. Ostoja tekevien työntekijöiden esihenkilöillä on lisäksi omat työtehtävänsä, jolloin resurssien riittäminen uusiin työtehtäviin voi olla haastavaa. Kun informaatio viedään esihenkilöiden kautta ostoja tekeville työntekijöille, korostuu esihenkilöiden rooli johtajana sekä heidän vaikutusvaltaansa organisaatiossa. Tiedottamisessa korostuu siis esihenkilöiden asenteet ja halu viedä hankintapolitiikka eteenpäin.

Toisaalta tärkeää on myös informaation kulku ylöspäin. Ravintoloiden tulisi olla yhteydessä hankintaan, jos he eivät tiedä oikeaa hankintakanavaa tai haluavat uuden sopimustoimittajan. Kuten aiemmasta teoriasta on käynyt ilmi, epäsuorat hankinnat ovat usein äkillisiä luonteeltaan ja vaativat lisää ajankäyttöä työntekijän puolelta. Epäsuorien hankintojen luonteen

vuoksi on erityisen tärkeää, että tieto kulkee hankintaan ja tieto tulee ajoissa. Ylhäältä alaspäin johtamisen prosessia voidaan myös hyödyntää toiseen suuntaan kulkevaan tietoon, jolloin hankintaan saadaan kootusti toimittajatarpeet ravintoloista. Tällä hetkellä hankintaan tulee yksittäisiä ja erillisiä pyyntöjä, jolloin tiedon keskittäminen helpottaisi ja nopeuttaisi asian käsittelyä.

Kaaviosta 6. nähdään, että suurin osa työntekijöistä toivoo informaation tulevan suoraan hankinnalta, minkä vuoksi ravintoloihin menevä informaatio voitaisiin sen laajuuden mukaan antaa joko hankinnan tai esihenkilön tiedotettavaksi. Esihenkilöt olisivat parhaita tiedottajia asioissa, jotka kohtaavat muutosvastarintaa tai hankinnoissa, jotka tuovat vain pieniä muutoksia nykyisiin toimintatapoihin. Hankinnan tiedotettavaksi sen sijaan sopii muutokset toimittajissa sekä tuotteissa.

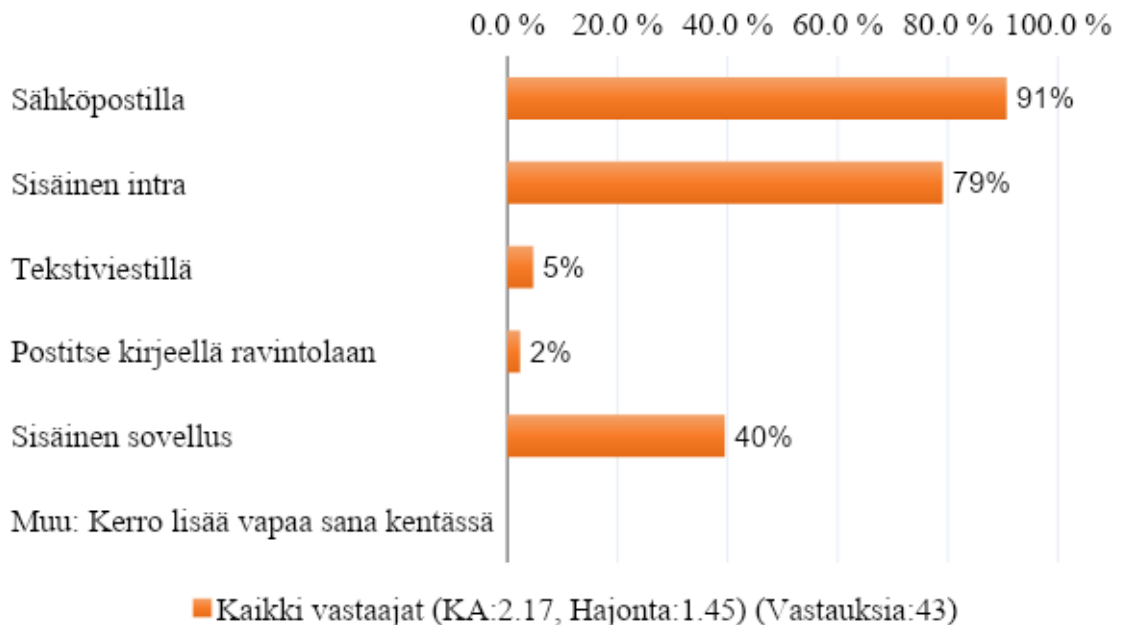


Kaavio 6. Kenen haluaisit tiedottavan toimittajamuutoksista, tuotemuutoksista ja muista ajankohtaisista asioista.

Kaaviosta 7. nähdään, miten tiedottamisen eri kanavat saivat kannatusta kyselyssä. Selkeä enemmistö kannatti sähköpostia ja intraa tiedottamisessa. Koska mikään tiedostuskanava ei saanut täyttä kannatusta, niin voidaan olettaa, että tiedottaminen kannattaisi laajentaa useampaan eri kanavaan. Tätä ajatusta tukee myös haastatteluissa esille tullut tieto, että ostoja

tekevät työntekijä eivät juurikaan hyödyntäneet sisäisiä sivustoja tiedon saamiseen, minkä vuoksi tiedon jakaminen pitäisi laajentaa muihinkin tiedotuskanaviin.

Vastaajilla oli kyselyssä mahdollisuus vapaaseen sanaan ja vastauksista erottuivat ääripäät. Osa vastaajista saattoi olla täysin vastaan sähköpostilla lähestymistä, kun taas jonkun mielestä se on hyvä tiedotuskanava. Mikäli kohdeyritys haluaa monipuolistaa tiedottamistaan sähköpostitse, voidaan luoda halukkaille toimipisteille oma jakelulista hankinnan toimittaja- ja tuotemuutoksista. Myös tiedottamisen lisääminen kohdeyrityksen sovellukseen voidaan toteuttaa yhteneväisesti intrasivujen kanssa. Intrasivuja käytetään tällä hetkellä aktiivisesti tiedon välityksessä. Tiedottamisessa on tärkeää saada tieto laajalle vastaanottajajoukolle, minkä vuoksi tiedottamisesta kannattaa tehdä lyhyttä ja ytimekästä sekä levittää tietoa laajalti tärkeistä aihepiireistä. Tietoa voitaisiin esimerkiksi myös jakaa fyysisillä kirjeillä, jotka lähetettäisiin ravintoloihin. Kirjeposti sekä tekstiviestit saivat myös kannatusta, mutta ottaen huomioon kannatuksen vähäisen määrän sekä siihen kuluvaan ajan sekä muut tuotekustannukset, ei ole kannattavaa toteuttaa tiedotusta näissä kanavissa.



Kaavio 7. Miten haluaisit, että sinua tiedotetaan esimerkiksi toimittajamuutoksista, tuotemuutoksista ja muista ajankohtaisista asioista.

Kohdeyrityksen hankintojen johtamista saadaan parannettua alhaalta ylöspäin johtamisella. Kohdeyrityksen on määriteltävä paremmin tavoitteet hankinnalle, jolloin jokaiselle työntekijälle saadaan yhteneväinen käsitys. Lisäksi hankintojen johtamista voidaan parantaa työntekijöiden asenteilla sekä tiedottamisella. Ravintolatyöntekijöitä on tärkeää ohjata oikeiden hankintamenetelmien pariin niin esihenkilön kuin kannustimien avulla. Toisaalta oleellista hankintamenetelmien käytössä on se, että asioista tiedotetaan ja ne sisäistetään. Merkittävässä roolissa informaation jakamisessa ovat myös sähköiset hankintajärjestelmät, joihin on sisällytetty valmiiksi yritysten toimintatapoja. Sähköisiä järjestelmiä käsitellään seuraavaksi tässä työssä.

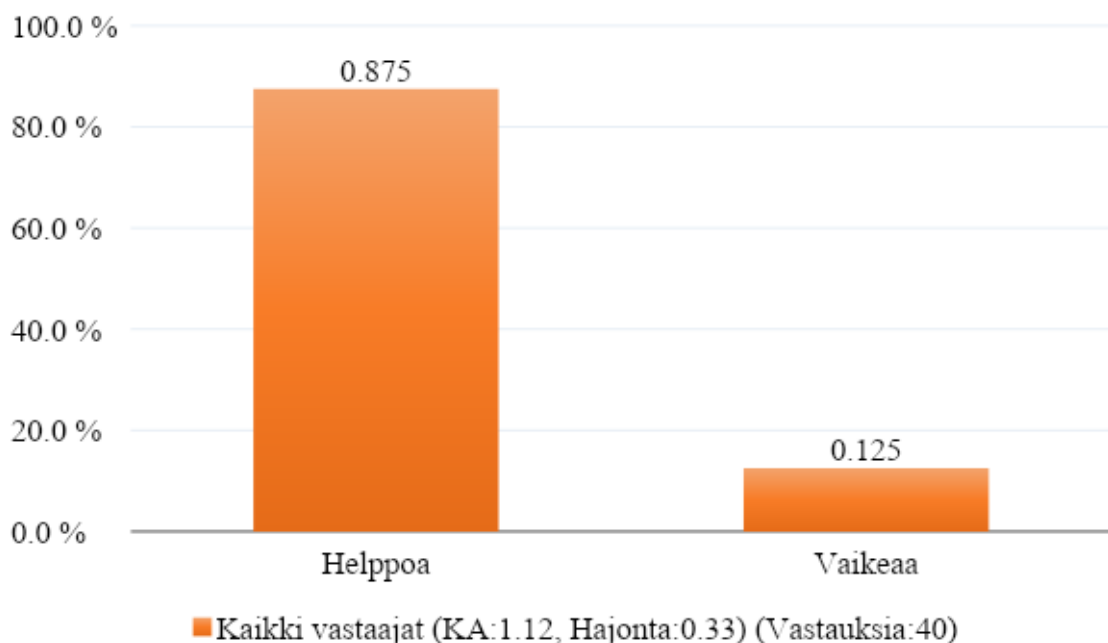
## 7.5 Hankintajärjestelmät

Weigelin ja Rueckerin (2017, s.181) mukaan hankinnan sähköiset järjestelmät ovat oleellinen osa ostoprosessin onnistumista. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on käytössä monia erilaisia sähköisiä ostoprosesseja, mikä aiheuttaa epäselvyyttä työntekijöiden tuotteiden sekä palveluiden tilaamiseen ja oikeaan ostoprosessiin. Tässä alaluvussa käsitellään ensin sähköisten hankintajärjestelmien hyötyjä kohdeyritykselle ja sitten vertaillaan eri sähköisten hankintamallien soveltuvuutta kohdeyritykseen.

Karjalaisen et al. (2009) mukaan tilapäistä ohioistamista ja hyvää tarkoittavaa ohioistamista voidaan vähentää hankintojen ostoprosessin helpottamisella ja ostoprosessin autonomisuuden vähentämisellä. Ostoprosessin käyttämistä voidaan helpottaa kouluttamalla ostoja tekevien työntekijöiden järjestelmäosaamista sekä selkeyttämällä ostoprosessia esimerkiksi sähköisellä hankintajärjestelmällä. Ostamisen autonomisuutta sen sijaan voidaan vähentää määrittämällä käytettävät ostokanavat hankintojen sähköisillä hankintajärjestelmillä, joissa on valmiina tuotteiden sekä palveluiden hinnat, sopimustuotteet sekä sopimustoimittajat. (Weigel ja Ruecker 2017, s.40-167) Karjalainen et al. (2009) mukaan lisäksi muita ohioisto tyyppejä, kuten pakollista ohioistoa sekä tietämätöntä ohioistamista voidaan vähentää sähköisillä hankintajärjestelmillä, sillä ne vähentävät manuaalista hankintaa ja helpottavat ostamista.

Kohdeyrityksen tavoitteena on jatkuva prosessien tehostaminen, mikä onnistuu uuden hankintajärjestelmän sekä automatisoinnin avulla. Kuten kaaviosta 8. nähdään, että osa työntekijöistä pitää järjestelmiä liian vaikeina. Schnellbacherin ja Weisen (2020, s. 53) mukaan

hankintaprosesseja saadaan paremmaksi sähköistämällä kaikki oston liittyvät toiminnot sekä P2P-prosessilla. Lisäksi Angelesin ja Nathin (2007) mukaan uusi helppokäyttöinen sähköinen hankintajärjestelmä voi mahdollisesti johdattaa työntekijät pois vanhoista tavoista, jolloin saadaan vähennettyä järjestelmiin liittyvää ohioistamista. Nykyisin kohdeyrityksellä on käytössä monia erilaisia hankintamenetelmiä ja -prosesseja, jolloin yhteneväsillä toimintatavoilla saataisiin prosesseihin selkeyttä ja jo sinällään vähennettyä ohioistoja. Tällä hetkellä monet eri ostoprosessit ja tavat sekoittavat työntekijöitä, joten yhtenevällä prosessilla myös ostoja tekevien työntekijöiden kouluttaminen helpottuu, kun koulutus saadaan kohdistettua yhteen prosessiin.



Kaavio 8. Koetko ostamisen olevan helppoa vai vaikeaa.

Hankintajärjestelmien avulla tuotteiden tilaamiseen voidaan luoda reitti, jota ostajat hyödynävät automaattisesti ja tällöin ostajat eivät tarvitse tietoa sopimustoimittajista tai -valikoi-  
masta erikseen. Lisäksi luotu reitti nopeuttaa sekä selkeyttää tuotteiden tilaamista ja sopi-  
mustuotteiden ostamisesta tulee ostajille paras vaihtoehto. Ostajien omien reittien käyttämi-  
nen tuotteiden tilaamiseen kertoo siitä, että ostajat arvostavat nopeaa ja helppoa pääsyä tuot-  
teiden tilaamiseen ja siten hankintajärjestelmien käyttö harmonisoi hankintaprosessia. Han-  
kintajärjestelmien käytön kannalta on myös olennaista, että ostoja tekevät työntekijät osaa-  
vat käyttää niitä. Keinoja työntekijöiden kouluttamiseen käsiteltiin aiemmin luvuissa.

Sähköiset hankintajärjestelmät voidaan jakaa teorian mukaan kumppanuuskohtaisiin, toimittajakohtaisiin sekä kolmannen osapuolen hankintajärjestelmiin. Kumppanuuskohtaisessa mallissa tiedonsiirtojärjestelmä muodostaa kahdenvälisen reitin asiakkaan ja toimittajan välille, minkä kautta ostot kulkevat. Toimittajakohtaisessa mallissa digitaaliset ratkaisut keskittyvät toimittajalle, kuten asiakkaan katalogien ylläpito. (Wirtz 2021, s. 605) Tällä hetkellä kohdeyrityksessä on epäsuorissa hankinnoissa osittainen toimittajakohtainen malli, jossa intrasivustolla on katalogit sekä linkit verkkokaappoihin. Nicoletti 2018, s. (49-52) mukaan parhaassa mallissa katalogit on yhdistetty ERP-järjestelmään, jolloin asiakas pääsee suoraan toimittajan tietokantaan. Kolmannen osapuolen hankintajärjestelmässä ostaminen tapahtuu digitaalisen markkinapaikan kautta. (Weigel ja Ruecker 2017, s. 184) Yu et al. (2015) mukaan sähköisen järjestelmän implementoinnissa on tärkeää levittää järjestelmä ensin koko organisaatioon ja sen jälkeen syventää käyttäjien osaamista uuteen järjestelmään.

Sähköiset hankintajärjestelmät ovat hyvin monipuolisia ja myös erilaisia keskenään, minkä vuoksi eri hankintajärjestelmät soveltuvat erilaisiin tarpeisiin ja toimintatapoihin. Erityisesti toimittajakohtainen ja kumppanuuskohtainen hankintajärjestelmä sopisivat hyvää tarkoittavalle ohjelmalle sekä tietämättömälle ohjelmalle, sillä näissä malleissa ostamista ohjataan. Järjestelmillä luodaan ostajille selkeä malli, miten ja missä ostaminen tapahtuu. Kaikkien hankintaprosessien automatisointi on kuitenkin haastavaa, minkä vuoksi pakollista ohjelmasta voidaan sen sijaan vähentää kolmannen osapuolen hankintajärjestelmällä. Hankintajärjestelmien valinnassa on hyvä huomioida erilaisten ohjelmien tyyppien lisäksi eri epäsuorien hankintojen kategoriat.

Kumppanuuskohtainen hankintajärjestelmä sopisi malliltaan yritykseen, sillä samankaltainen malli käytetään suorien hankintojen tilaamiseen. Kumppanuuskohtainen järjestelmä lisää yhdenmukaisuutta yrityksen hankintaprosessiin. Haastatteluista ilmeni, että ostoja tekevät työntekijät hyödynsivät raaka-aineiden tilauskanavia myös epäsuorien hankintojen hankkimiseen, minkä vuoksi yksi iso hankintajärjestelmä voisi helpottaa ostoja tekevien työntekijöiden työtä. Wirtzin (2021, s. 660) mukaan kumppanuuskohtainen järjestelmä on kuitenkin hyvin kompleksinen ja kallis ratkaisu, minkä vuoksi sen implementointi vaatisi paljon resursseja niin toimittajan kuin kohdeyrityksen puolelta. Kumppanuuskohtainen järjestelmä

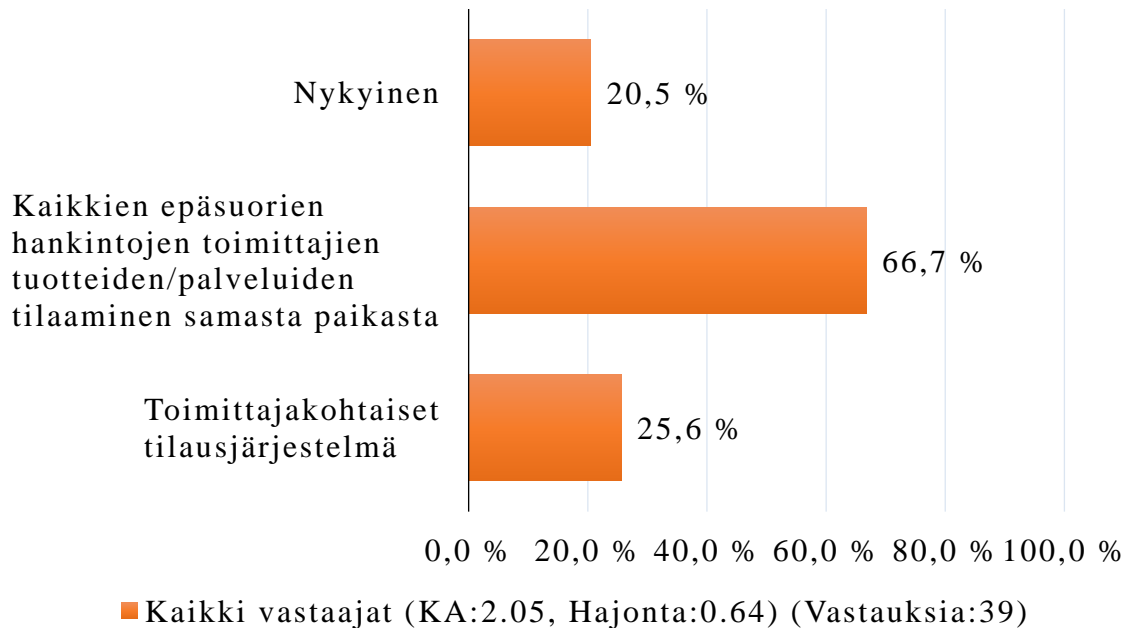
ei myöskään sovellu epäsuorien hankintojen järjestelmäksi, sillä epäsuorat hankinnat sisältävät monia eri toimittajia pienemmillä volyymeillä. Toisaalta järjestelmään liittyy myös riski toimittajasuhteisiin, koska järjestelmä vaatii paljon resursseja ja monimutkaisia järjestelmiä toimiakseen, jolloin järjestelmä saattaa luoda paineita epäkannattavan toimittajasuhteen ylläpitämiseen. Toisaalta mikäli toimittajasuhde päättyy, saattaa järjestelmään liittyä uponneita kustannuksia.

Yksi monelle -ratkaisu on toinen mahdollinen ratkaisu kohdeyritykselle, sillä se saadaan liitettyä Weigelin ja Rueckerin (2017, s. 184) mukaan ERP-järjestelmään tai taloushallintajärjestelmään. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on käytössä tuotteita ja palveluita, joita tilataan toimittajilta sähköpostitse. Näiden tuotteiden ja palveluiden tilaamiseen voisi soveltua erityisesti yrityksen sisäinen verkkokauppa tai tilauspalvelu, jossa ravintolat tilaavat tuotteet tai palvelun ja hankinta lähettää tilauksen eteenpäin toimittajalle. Wirtzin (2021) mukaan operatiivisen puolen MRO- hankintojen tuoteryhmille sopii hankintakanavaksi digitaaliset katalogit, sillä niiden kustannussäästöpotentialiaali perustuu erityisesti matalampiin ostoprosessikustannuksiin. Kohdeyrityksellä on paljon eri epäsuorien hankintojen toimittajia, joiden tuotteita on vähän, tuoteryhmä on hajanainen sekä ostetun tuotteen arvo on vähäinen. Haastatteluissa ilmeni, että ohioistoja tapahtui usein tuoteryhmissä, joissa ostot olivat satunnaisia ja ostovolyymit pieniä, sillä näiden tuoteryhmien ostokanavat olivat tuntemattomia, minkä vuoksi pienen kustannusarvon tuoteryhmien ostokanavien yhdistäminen voisi olla hyvä ratkaisu.

Koska epäsuorat hankinnat eroavat toisistaan, ei kaikkien tuoteryhmien yhdistäminen ole kuitenkaan järkevää tai mahdollista yksi monelle -hankintajärjestelmässä. Järjestelmä ei sovi Wirtzin (2021, s.607-608) mukaan asiakaskohtaisiin yksityiskohtiin perustuvien palveluiden hankintaan, kuten huoltojen tilaamiseen. Järjestelmän riskinä on heikentynyt palvelutaso, koska tuotekatalogeja on suuri lukumäärä ja niiden päivittäminen vie aikaa. Erityisesti nykyisessä markkinatilanteessa tuotteiden hinnat vaihtelevat paljon ja myös päivittämisen tarve kasvaa. Järjestelmässä päivittäminen vaatii mekaanista työtä ja hankintaosaston työmäärä lisääntyy.

Huolimatta järjestelmän haasteista ravintoloiden näkökulmasta tämä ratkaisu voisi olla paras. Kyselyn perusteella työntekijät kannattivat eri tilausjärjestelmiä, mutta selkeä

enemmistö eli 70 prosenttia vastaajista oli yhden yhtenäisen hankintajärjestelmä ratkaisun kannalla (kaavio 9). Osa vastaajista piti nykyisestä menetelmästä ja osa sen sijaan kannatti toimittajakohtaisia hankintajärjestelmiä. Toimiakseen järjestelmä vaatii monia yksityiskoh-  
tia ja käyttäjäystävällisyyttä, jotta myös työntekijät viitsisivät sitä käyttää.



Kaavio 9. Millainen olisi mielestäsi paras tapa epäsuorien hankintojen ostamiseen?

Monesta yhteen moniin -hankintajärjestelmä on myös yksi mahdollinen ratkaisu kohdeyritykselle. Nicolettin (2018, s. 53) mukaan järjestelmä soveltuu parhaiten suurille kertaostoille. Monesta yhteen moniin -järjestelmän mahdollisuutena on se, että sitä voidaan soveltaa moniin erilaisiin sähköisiin alustoihin. Kohdeyrityksessä on tällä hetkellä käytössä hankintajärjestelmä muun muassa raaka-aineiden tuoteryhmien kilpailutukseen, mikä voisi soveltaa näiden yksittäisten suurikustanteisten tuotteiden hankintaan. Toisaalta järjestelmä on käytössä vain keskitetyssä hankintatiimissä rajatuin maksullisin lisenssein ja sen käyttöä ei voida implementoida ostoja tekeville työntekijöille. Mikäli järjestelmää haluttaisiin käyttää, on hankintapäällikön oltava mukana hankintaprosessissa, jolloin keskitetty hankinta tarvitsee oman resurssin ravintoloiden epäsuorien hankintojen kertaostojen kilpailuttamiseen.

Järjestelmän heikkoutena on kolmannen osapuolen ylläpitämä alusta, jossa hankinta ei pääse tarvittaessa kontrolloimaan ja valvomaan käyttäjiä. Jos ostoja tekeville työntekijöille



annettaisiin vapaat kädet kolmannen osapuolen järjestelmään, voisi tämän kaltainen alusta innostaa ostoja tekeviä työntekijät hankkimaan lisää tuotteita ja palveluita ja se saattaisi tuottaa lisää ohioistoja. Toisaalta suuria kertahankintoja ei osteta kuitenkaan toimipisteiden toimesta valtavia määriä, minkä vuoksi olisi järkevää keskittyä ensisijaisesti suurempi volyymin epäsuorien hankintojen tuoteryhmien sähköisiin hankintajärjestelmiin.

Schnellbacherin ja Weisen (2020, s. 40) mukaan sähköisellä hankintajärjestelmällä saadaan vähennettyä ostotoimeksiantojen kustannuksia, jotka ovat kohdeyrityksessä nousseet liiallisiksi. Operatiivisen puolen hankintaprosessin tehostuminen ja automatisoituminen tehostaa koko kohdeyrityksen ajanhallintaa, sillä automaattiprosessit lisäävät työntekijöiden aikaa muihin työtehtäviin. Työntekijät ovat usein kiireisiä toimipisteissä, jolloin tuotteiden ja palveluiden etsimiseen ja ostamiseen on vain vähän aikaa. Hankintajärjestelmän automaattisilla reiteillä eri toimittajien ja tuotteiden etsiminen nopeutuu. Sähköiset hankintatyökalut ovat myös tärkeä osa informaation kulkua, koska ne sisältävät kaikki ostamiseen tarvittavat tiedot, mikä auttaa myös tietämättömien ohioistojen vähentämisessä.

Sähköisen hankintajärjestelmän käyttöönotto vaatii paljon resursseja. Sähköiset hankintajärjestelmät ovat kalliita ja niiden implementointi on haastavaa vaatien tarkkaa suunnittelua. Käyttöönotto voi olla haaste erityisesti kohdeyrityksessä, sillä sen Suomen organisaatio ja ostoja tekevien työntekijöiden lukumäärä on suuri ja se vaatii eritasoisten henkilöiden kouluttamista sähköiseen hankintajärjestelmään. Organisaatorakenteen vuoksi vaarana on, että implementoinnista huolimatta vain pieni joukko ottaa järjestelmän todella käyttöön. Pahimmassa tapauksessa hankintajärjestelmään ja sen käyttöönottoon saatetaan käyttää paljon resursseja, mutta sen käyttäminen organisaatiossa jää puolitiehen, eikä todellisia taloudellisia hyötyjä saavuteta.

## 8 Johtopäätökset

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, kuinka kohdeyrityksen epäsuorien hankintojen ostoprosessia voidaan parantaa. Lisäksi tutkittiin epäsuorien hankintojen ohioistamisen syitä sekä keinoja näiden löydettyjen syiden vähentämiseen. Työ toteutettiin haastatteluilla sekä kyselyllä. Haastatteluun ja kyselyyn osallistuneet henkilöt ovat kohdeyrityksen työntekijöitä. Tutkimushanke sisältää akateemisen kirjallisuuden tutkimista, tutkimushaastattelut, tutkimuskyselyn, empiirisen analyysin ja johtopäätökset.

Aikaisempaa kirjallisuutta tutkittaessa huomattiin, että epäsuorien hankintojen kustannukset ovat kiinnostava aihe akateemisessa kirjallisuudessa. Epäsuorien hankintojen parantaminen sähköisen hankinnan avulla on ollut myös paljon tutkittu aihe, mutta akateemisessa kirjallisuudessa ei olla käsitelty laajasti epäsuorien hankintojen ohioistamista. Akateeminen kirjallisuus aiheesta painottuu hankintojen hallintaan strategisella sekä tuoteryhmäisellä tasolla. Hankintoja voidaan hallita hajautetusti, keskitetysti tai näiden kahden mallin muunnoksella organisaatiossa. Hybridimalli saattaa johtaa epätoivottuun ohioistamiseen, sillä ostajat voivat olla tietämättömiä tai välinpitämättömiä yrityksen hankintapolitiikasta.

Kohdeyrityksen haastatteluissa selvisi yhteneväisyyksiä teorian ohioistamisen syihin, joita olivat hankintaosaamisen puute, hankintapolitiikan tuntemattomuus, sopimustoimittajan puute, halvemmat hinnat ja henkilökohtainen helppous ostaa tuote. Toisaalta oli myös eroavaisuuksia ja esimerkiksi teorian vastaisesti kohdeyrityksessä ei ilmennyt pahaa tarkoittavaa ohioistamista haastatteluiden perusteella. Teoriasta löytyi myös paljon konkreettisia mahdollisuuksia vähentää ohioistamista kohdeyrityksessä ja parantaa ostoprosessia.

Kohdeyrityksen tavoitteena oli ohioistojen vähentäminen ostoprosessin parantamisella. Tutkimuskysymyksiä oli yhteensä kolme.

Ensin oli tarkoituksena selvittää teorian kautta ”Miten ostoprosessia voidaan parantaa?”.

Ostoprosessia voidaan parantaa määritellyllä ostoprosessilla, joka sisältää vaiheet aina ostoehdotuksesta laskujen maksamiseen. Optimaalisessa ostoprosessissa on oleellisena sähköiset hankintajärjestelmät. Paremman sähköisen hankintajärjestelmän avulla kohdeyrityksen ostaja tekeville työntekijöille saadaan luotua automaattinen ja selkeä reitti ostamiseen.

Luomalla epäsuorille hankinnoille yhteisen tilauskanavan, ostoprosessi selkenee yhteneväisen ostoprosessilla ja tulee käyttäjäystävällisemmäksi ostoja tekeville työntekijöille. Lisäksi ostoprosessia voidaan parantaa P2P-prosessilla, jolloin ostoista sekä laskujen käsittelystä saadaan hallitumpia.

Toisena kysymyksenä oli: ”Miksi ohi ostetaan?”.

Ohiostoja tulee erinäisistä syistä joko haluttomasti tai tarkoituksenmukaisesti. Kohdeyrityksessä ostetaan ohi, koska ostoja tapahtuu tuoteryhmiin, joille ei ole määritelty ostokanavaa tai ostokanavaa ei löydetä. Lisäksi, jos ostoprosessi on vaikea ja tuotteita tai palveluita saadaan muualta halvemmalla, niin riski ohiostamiseen kasvaa. Ohiostamista voidaan vähentää luomalla ostoprosessi tuotteille ja palveluille, joille sitä ei ole vielä määritelty. Toisaalta ohiostoja tulee, koska ostajat eivät ole tietoisia yrityksen hankintapolitiikasta, järjestelmistä tai sopimuksista. Välillä ostajat ovat kuitenkin tietoisia yllä mainituista asioista, jolloin ostetaan ohi tarkoituksella. Tätä tapahtuu, jos määriteltyjen tuotteiden tai palveluiden ostaminen on vaikeaa, hinnat eivät miellytä ostajia tai ostajat itse hyötyvät henkilökohtaisesti teemmästään ostosta.

Lopulta tutkimuksen pääkysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää:

”Kuinka ohiostoja voidaan välttää parantamalla epäsuorien hankintojen ostoprosessia?”

Ohiostoja voidaan välttää parantamalla ostoprosessia luomalla reitillinen ostoprosessi sähköisellä hankintajärjestelmällä ja kouluttamalla ostoja tekevät työntekijät sen käyttämiseen. Reitillisellä ostoprosessilla voidaan hallita työntekijöiden ostamisen autonomisuutta sekä helpottaa ostajien ostoprosessia. Oleellista ostoprosessin toimivuudessa on myös se, että jokaiselle tuoteryhmälle ja toimittajalle on määritelty ostoprosessi. Tämä tarkoittaa kohdeyrityksessä muun muassa sitä, että luodaan uusia sopimuksia eri tuoteryhmiin. Kriittistä ostoprosessin toimivuudessa on myös se, että sitä hyödynnetään optimaalisesti ja työntekijöitä ohjataan sen pariin ylhäältä alaspäin.

Lisäksi kohdeyrityksessä on hyödyllistä laajentaa kouluttamista myös hankintaan laajemminkin, jolloin saadaan lisättyä työntekijöiden ymmärrystä hankinnan parhaisiin käytäntöihin, kuten kokonaiskustannusajatteluun ja hankintapolitiikkaan. Lisäksi ostoprosessia

voidaan parantaa hankintojen johtamisella sekä informaation välittämisellä. Hankintojen paremmalla johtamisella informaation jaosta saadaan selkeämpää sekä asiantuntevampaa. Tiedon jakamisessa on tärkeää ottaa huomioon ravintoloiden toiveet tiedottamisesta, sillä he ovat tiedon vastaanottajia ja lisäksi tiedottamisessa on oleellista tiedottajan asenne tiedotettavaan asiaan. Riippumatta ratkaisusta on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet, sillä loppujen lopuksi heillä on merkittävin rooli ohjostamisen vähentämisessä.

## LÄHDELUETTELO

Angeles, R. & Nath, R. 2007, "Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation", *Supply chain management*, vol. 12, no. 2, pp. 104-115.

Bals, L. & Hartmann, E. 2008, *Sourcing of Services*, Nova Science Publishers, Incorporated, Hauppauge, pp. 4-33.

Chick, G. & Handfield, R.B. 2015, *The procurement value proposition : the rise of supply management*, Kogan Page, London, England] ; 14-34

Cox, A., D. Chicksand and P. Ireland: 2005, 'Overcoming Demand Management Problems: The Scope for Improving Reactive and Proactive Supply Management in the UK Health Service', *Journal of Public Procurement* 5(1), 1–22.

Cuganesan, S. and R. Lee: 2006, 'Intra-Organisational Influences in Procurement Networks Controls: The Impacts of Information Technology', *Management Accounting Research* 17(2), 141–170. doi:10.1016/j.mar.2005.12.005.

Dimitri, N., Dini, F. & Piga, G. 2006, "When should procurement be centralized?" in Cambridge University Press, pp. 47-81.

Ellram, L.M. 1995, "Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing", *International journal of physical distribution & logistics management*, vol. 25, no. 8, pp. 4-23.

Faes, W., Matthyssens, P., Vandenbempt, K., 2000. The pursuit of global purchasing synergy. *Industrial Marketing Management* 29 (6), 539–553

Gau, Jacinta M., and D. Cody Gaines. "Top-Down Management and Patrol Officers' Attitudes About the Importance of Public Order Maintenance: A Research Note." *Police quarterly* 15.1 (2012): 45–61. Web.

Gebauer, J. & Segev, A. 2000, "Emerging technologies to support indirect procurement: two case studies from the petroleum industry", *Information technology and management*, vol. 1, no. 1, pp. 107-128.

Hsin Chang, H., Tsai, Y. & Hsu, C. 2013, "E-procurement and supply chain performance", *Supply chain management*, vol. 18, no. 1, pp. 34-51.

Jiang, Z. 2017, *Procurement Management in the Supply Chain Environment: Practical Guide to Understanding Procurement Management and Enhancing Procurement Effectiveness and Efficiency*, Chartridge Books Oxford, Oxford.

Jennings, D. 2002, "Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model", *Management decision*, vol. 40, no. 1, pp. 26-34.

Kauppi, K. & van Raaij, E.M. 2015, "Opportunism and Honest Incompetence—Seeking Explanations for Noncompliance in Public Procurement", *Journal of public administration research and theory*, vol. 25, no. 3, pp. 953-979.

Karjalainen, K. & van Raaij, E.M. 2011, "An empirical test of contributing factors to different forms of maverick buying", *Journal of purchasing and supply management*, vol. 17, no. 3, pp. 185-197.

Karjalainen, K., Kemppainen, K. & van Raaij, E.,M. 2009, "Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, no. 2, pp. 245-261.

Kettinger, W.J., Lee, C.C. and Lee, S. (1995), "Global measures of information service quality: a cross-national study", *Decision Sciences*, Vol. 26, pp. 569-88.

Kim, J. & Shunk, D.L. 2004, "Matching indirect procurement process with different B2B e-procurement systems", *Computers in Industry*, vol. 53, no. 2, pp. 153-164.

(Kohdeyrityksen verkkosivut)

Kulp, S., T. Randall, G. Brandyberry and K. Potts: 2006, 'Using Organizational Control Mechanisms to Enhance Procurement Efficiency: How GlaxoSmithKline Improved the Effectiveness of E-Procurement', *Interfaces* 36(3), 209–219. doi:10.1287/inte.1060.0209.

Kumar, N. & Ganguly, K.K. 2020, "Non-financial e-procurement performance measures: Their interdependence and impact on production cost", *International journal of productivity and performance management*, vol. 70, no. 1, pp. 41-64.

Lonsdale, C. and G. Watson: 2005, 'The Internal Client Relationship, Demand Management and Value for Money: A Conceptual Model', *Journal of Purchasing and Supply Management* 11(4), 159–171. doi:10.1016/j.pursup.2005.11.001.

Mohd Nasrun, M.N., Roslan, S., Nurul, A.S., Zulhumadi, F. & Aizul, N.H. 2016, "The Benefits and Challenges of E-procurement Implementation: A Case Study of Malaysian Company", *International journal of economics and financial issues*, vol. 6, no. 7, pp. 329-332.

Nicoletti, B. 2018, *Agile Procurement Volume II: Designing and Implementing a Digital Transformation*, Springer International Publishing, Cham.

Partida, Becky. "The Benefits of Modernizing Procure-to-Pay: Organizations Recognize the Role Technology Can Play in Improving the Entire Procure-to-Pay Process." *Supply chain management review* 19.5 (2015): 79–. Print.

Puschmann, T. & Alt, R. 2005, "Successful use of e-procurement in supply chains", *Supply chain management*, vol. 10, no. 2, pp. 122-133.

Roth, J. 2008, *20% Solution: A Practical Guide to Dramatic Cost Reduction in MROP Procurement*, 1st edn, Electronic & Database Publishing, Inc, Bloomington.

Rothkopf, A. & Pibernik, R. 2016, "Maverick buying: Eliminate, participate, leverage?", *International Journal of Production Economics*, vol. 179, pp. 77-89.

Scott, M.A., Burke, G. & Szmerekovsky, J. 2018, "“Do as I Do and Not as I Say”: Exploring Price-Oriented Maverick Buying During Supplier Selection", *Decision sciences*, vol. 49, no. 1, pp. 25-64.

Subramaniam, C. & Shaw, M.J. 2004, "The Effects of Process Characteristics on the Value of B2B E-Procurement", *Information technology and management*, vol. 5, no. 1-2, pp. 161-180.

Sun, Y., Al-Khazrage, L. & Özümerzifon, Ö 2021, "Generating High Quality Samples of Process Cases in Internal Audit" in Springer International Publishing, Cham, pp. 263-279.

Weigel, U. & Ruecker, M. 2017, *The Strategic Procurement Practice Guide Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers*, Springer International Publishing, Cham, pp. 1-181.

Wimbush, J. and J. Shepard: 1994, 'Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence', *Journal of Business Ethics* 13(8), 637–647. doi:10.1007/BF00871811.

Wirtz, B.W. 2021, *Digital Business and Electronic Commerce: Strategy, Business Models and Technology*, Springer International Publishing AG, Cham. pp. 14-627.

Yu, S., Mishra, A.N., Gopal, A., Slaughter, S. & Mukhopadhyay, T. 2015, "E-Procurement Infusion and Operational Process Impacts in MRO Procurement: Complementary or Substitutive Effects?", *Production and operations management; Prod Oper Manag*, vol. 24, no. 7, pp. 1054-1070.



## Liite 1. Sisäinen haastattelu

Tämä haastattelu on tehty kohdeyritykselle diplomityötä varten. Haastattelun tavoitteena on selvittää ostoprosessin heikkouksia ja ohiostojen syitä.

Ostoprosessin hankinnan näkökulmasta mikä = 1) Kartoitetaan tarve 2) Mennään intraan, missä katalogit ja etsitään tuote 3) Mennään verkkokauppaan linkin kautta 4) tilataan tuote ja odotetaan, että saapuu 5) Laskutusohje toimittajalla valmiina. 6) Jos tuote ei valikoimassa viestiä hankinnalle.

Käydään läpi tilaamisprosessi haastateltavan kanssa

- Mitä käytännössä tapahtuu? Laitetaan ylös tilausprosessin vaiheet

### Kohdat 1 ja 2

- Mistä he etsivät tietoa toimittajista/ tuotteista
  - Intra
  - Jos ei Intra mistä
    - Fyysisesti käy kivijalka kaupoissa
      - Millä perusteella tämä valitaan
    - Muista/muilta verkkokauppa / toimittaja
      - Millä perusteella tämä valitaan
    - Muita vaihtoehtoja
      - Millä perusteella tämä valitaan
- Tuotteen valinta
  - Intrasivustolta löytyvät katalogit ja verkkokauppa intran kautta
  - Mistä muualta?
    - Jos katsotaan katalogit/verkkokauppa, mutta valitaan silti muualta / Miksi?
    - Ei tietoa katalogeista/ ei löydy
      - Miten tiedonhakuja voisi parantaa
    - Muista verkkokaupoista

### Kohdat 2 ja 3

- Verkkokauppaan meno:
  - Intrasivuston kautta
  - Käynti suoraan menemättä intran kautta (ei näy sopimustuotteet)

### Kohta 4

- Tuotteen ostaminen
  - Verkkokauppa
  - Kivijalkaliike
  - Puhelimitse/sähköpostilla
    - Minkä takia se minkä valitsivat

Kysytään erikseen jokaisesta tuoteryhmästä kysely

- Astiat, palvelut, kukat, pienkeittiölaitteet, Siivouspalvelut, huolto-  
palvelut, mainokset sekä tuotteet, mitkä ei valikoimassa
- Kuinka usein ostamista tapahtuu per tuoteryhmä

### Muita kysymyksiä ostajille/ ravintolapäälliköille

- Koetaanko ostaminen helpoksi vai vaikeaksi -> Miksi
  - Miten ostoprosessi sopii päivään, tulee kiire, ehditäänkö suunnitella ostamista
  - Mikä on ostoprosessissa huonoa/ mikä heitä ärsyttää/ vie liikaa aikaa:
    - Mitä parannuksia, he itse tekisivät
      - Otetaan mukaan ratkaisu vaiheeseen
- Yleinen tietämys esimerkiksi sopimuksista ja niiden hyödyistä
  - Minkä takia ostavat sopimustoimittajilta?
    - Koska hankinta käskee? Muita syitä
    - Eri tuoteryhmistä kysymys

## Liite 2. Kysely ravintolatyöntekijöille

Hei, olen hankinnasta Elsa. Opiskelen toimitusketjun johtamista ja olen lopputyötä vaille valmis. Lopputyöni käsittelee CG epäsuorien hankintojen ostoprosessin parantamista. Lopputyöni on jo loppusuoralla ja olen löytänyt keinoja parempaan ostoprosessiin. Nyt olisi aika kysyä teiltä ravintolatyöntekijät ja erityisesti te epäsuoria hankintojen ostajat; miltä nämä keinot kuulostavat teistä. Olen kehittänyt kyselyn, ja linkki siihen:

Kysely:

1. Teetkö toimipisteesi ostoja epäsuoriin hankintoihin?

Kyllä

En

2. Miten haluaisit, että sinua tiedotetaan esimerkiksi toimittajamuutoksista, tuotemuutoksista ja muista ajankohtaisista asioista?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

Sähköpostilla

Intrassa

Tekstiviestillä

Postitse kirjeellä ravintolaan

Yrityksen sovelluksessa

Muu: Kerro lisää vapaa sana kentässä

3. Kenen haluaisit tiedottavan toimittajamuutoksista, tuotemuutoksista ja muista ajankohtaisista asioista?

Oman esihenkilön

Hankinnan

Operatiivisen tukitiimin

4. Tiedätkö mikä on CG:n hankintapolitiikka?

Kyllä

En

5. Tiedätkö mistä CG hankintapolitiikan löytää?

Kyllä

En

6. Oma osaamisesi epäsuorien hankintojen tilausjärjestelmiin

Hyvä

Kaipaen lisää tietoa

7. Miten haluat oppia lisää tilausjärjestelmistä?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

Tehdä yhdessä tilauksia tuen kanssa teams:issä

Video ohje

Kirjallinen ohje

Puhelintuki tilaamiseen

Muu: Kerro lisää vapaa sana kentässä

8. Koetko ostamisen olevan helppoa vai vaikeaa?

Helppoa

Vaikeaa

9. Millainen olisi mielestäsi paras tapa epäsuorien hankintojen ostamiseen?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

Nykyinen

Kaikkien epäsuorien hankintojen toimittajien tuotteiden/palveluiden tilaaminen samasta paikasta

Toimittajakohtaiset tilausjärjestelmä

10. Tiedätkö mitä on kokonaiskustannusajattelu?

Kyllä

En

11. Vapaa sana