

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2020

Jukka Inkari

# ETÄTÖIDEN HAASTEET HANKINNOISSA

**TURKU AMK**   
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

Jukka Inkari

## ETÄTÖIDEN HAASTEET HANKINNOISSA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita hankintahenkilöstä kohtaa tehdessään etätöitä. Yleisesti etätöitä on tutkittu runsaasti, joten siksi aihe päätettiin rajata hankintapuolen kokemuksiin. Aikaisempaa tietoa hankintahenkilöiden etätökokemuksista on erittäin rajallisesti, joten työn tarkoituksena oli tuoda esille uutta tietoa aiheesta. Tätä voi mahdollisesti jatkossa käyttää erinäisissä jatkotutkimuksissa sekä esittää mahdollisia ratkaisuja näihin tutkimuksen tuomiin ongelmiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin *etätöiden* käsitteeseen, sen hyviin ja huonoihin puoliin, vaatimuksiin, *hankintojen* käsitteeseen sekä hankintaprosessiin. Tämän tiedon hankkimiseen käytettiin etenkin aiheen kirjallisuutta, mutta myös ajankohtaisia artikkeleita tuomaan esiin uusinta saatavilla olevaa tietoa. Näiden tekstien, sekä muiden tekemien tutkimusten pohjalta saatiin hyvä kuva siitä, millaiseksi tutkimus haluttiin tehdä. Tutkimus päätettiin tehdä yhdistelemällä sekä kvantitatiivista tapaa kyselylomakkeilla että kvalitatiivista tapaa teemahaastatteluilla.

Tulokset olivat pääsääntöisesti samassa linjassa muiden tutkimusten kanssa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Ongelmakohdat painoutuivat ihmisten väliseen kanssakäymiseen, oli se sitten vapaamuotoista keskustelua työkavereiden kanssa tai virallista kommunikaatiota esimerkiksi sopimusneuvotteluissa. Muita huomioon otettavia asioita oli yrityksen koon sekä kulttuurin vaikutukset joihinkin osa-alueisiin, kuten pelisääntöjen asettamiseen.

Näiden tulosten pohjalta esitettiin lopuksi kehitysideoita etenkin pelisääntöjen, ajankäytön, työyhteisöllisyyden, sopimusneuvotteluiden ja auditointien parantamiseen liittyen. Jatkotutkimusmahdollisuuksia ehdotettiin myös muun muassa yrityksen koon ja kulttuurin vaikutuksesta etätöihin, sekä työyhteisöllisyyden parannusmahdollisuuksiin.

### ASIASANAT:

etätö, hankinnat, hankintaprosessi, pelisäännöt, työyhteisöllisyys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business logistics

Completion year of the thesis | 43 pages, 15 pages in appendices

Jukka Inkari

## CHALLENGES IN REMOTE WORKING

The goal of this thesis was to research challenges that usually occur while working remotely in procurement. Generally speaking remote work is a well-studied subject and therefore this thesis has been limited to procurements perspective only. This is quite an unknown research area which is why the goal was to introduce new data that can be used to further study the subject and to find some solutions to the problems shown by the new data.

In the theoretical part the focus was on getting acquainted to remote work in general. For example, to the pros and cons and to the requirements of working remotely. Also procurement was a big part of this thesis so naturally the theoretical part emphasizes the concept and the procurement process. This information came mostly from the literature of the theme in question but also from current articles about the subject. This theoretical study in addition of reading other thesis about similar topics gave a clear vision of how this study should be carried out. Thus the way this study was conducted was by using both quantitative and qualitative methods in form of online poll and individual interviews.

The results of this study showed similarities between the old data and the new one. Especially in the topic of remote working in general. The procurement part of the data was new so it was quite hard to compare to anything. All in all the results emphasized the impact which remote working has on relations in work community. It didn't really matter if the case was about ad hoc conversations, performance appraisal or negotiating and making a contract, the face to face communication is almost impossible to replace with Teams or other tools used in remote working. The study also showed that the size of the company and the culture affects the way the company operates in remote work environment.

Based on the results of this study some development proposals were brought up to improve the current state of remote working. These were mostly about the rules for remote working, time management, relations in working community, negotiations and audits.

### KEYWORDS:

remote work, relations in work community, rules for remote working, procurement

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ETÄTYÖT YLEISESTI JA SYYT NIIHIN SIIRTYMISEEN</b>	<b>8</b>
2.1 Etätyön määritelmä	8
2.2 Etätyön hyödyt ja haitat	8
2.3 Etätyön vaatimukset	10
<b>3 HANKINNAT, KRIITTINEN OSA YRITYKSEN TOIMINTAA</b>	<b>12</b>
3.1 Hankintojen määritelmä	12
3.2 Hankintaprosessi	13
3.2.1 Tarpeen määrittely	13
3.2.2 Toimittajan valinta	14
3.2.3 Sopimusneuvottelut ja sopimuksen tekeminen	16
3.2.4 Tilaaminen	19
3.2.5 Toimittajan valvonta	20
3.2.6 Seuranta ja arviointi	20
<b>4 ETÄTÖIDEN HAASTEET HANKINNOISSA -TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>21</b>
4.1 Kyselylomakkeet	21
4.1.1 Ostajan lomake	21
4.1.2 Myyjän lomake	22
4.1.3 Lomakkeiden määrä	24
4.2 Teemahaastattelut	24
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>26</b>
5.1 Etätyö työyhteisönä: työvälineet ja pelisäännöt	27
5.2 Etätöiden vaikutus yleiseen työskentelyyn	27
5.3 Etätöiden vaikutus hankintatoimen johtamiseen	30
5.4 Etätöiden vaikutus hankintaprosessiin	31
5.5 Auditoinnit ongelmakohtana	32
5.6 Myynnin näkökulma	34
5.7 Kehitysasiat	35
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b>	<b>36</b>
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	36

6.2 Johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista	37
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	40
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Ostajan kyselylomake
Liite 2. Myyjän kyselylomake
Liite 3. Haastateltavien oikeat nimet
Liite 4. Vastausten prosentuaaliset osuudet

## **KUVAT**

Kuva 1. Hankintakohteen luokittelu ostosalkkuanalyysissä	17
Kuva 2. Osto- ja myyntiprosessin suhde toisiinsa	23
Kuva 3. Mikä osa-alue yleisesti ottaen on hankaloitunut eniten etätöiden johdosta?	29
Kuva 4. Mihin johtamisen osa-alueeseen etätöillä on ollut suurin vaikutus?	30
Kuva 5. Kuinka paljon hankinnat kokonaisuudessaan ovat hankaloituneet etätöiden takia?	31
Kuva 6. Mikä hankintaprosessin vaihe on hankaloitunut eniten etätöistä johtuen?	34

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Hankintaprosessi	13
---------------------------	----

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Toimittajan valinta valintakriteereiden ja painoarvojen perusteella	16
---	----

# 1 JOHDANTO

Etätöiden määrä on kasvanut huimasti viimeisen reilun vuosikymmenen ajan. Muun muassa Global Workplace Analyticsin mukaan etätöitä Yhdysvalloissa tekevien määrä on kasvanut 173 prosenttia vuodesta 2005 vuoteen 2018 (Global Workplace Analytics 2020). Trendi on siis ollut selkeä jo ennen covid-19-pandemiaa, joka puolestaan nosti etätöitä tekevien määrää eksponentiaalisesti. Esimerkiksi Suomessa poikkeustila aiheutti huiman 687 prosentin kasvun etätöiden määrässä, ja 59 prosenttia suomalaisista siirtyikin etätöihin koronan takia (TTL 2020). Ajankohtaisuus tekee aiheesta mielenkiintoisen. Trendi tulee myös mitä todennäköisimmin jatkumaan saman suuntaisesti, vaikkei ehkä ihan yhtä voimakkaasti koronakriisin jälkeenkään. Esimerkiksi teknologiajätti Fujitsu on ilmoittanut, että se aikoo puolittaa toimistotilansa ja siirtää 80 000 työntekijäänsä etätöihin vuoteen 2022 mennessä (YLE 2020).

Itse etätöistä on kirjoitettu lukuisia kirjoja, kuten Jason Friedin ja David Heinemeier Hanssonin *Etänä – Toimistoa ei tarvita* (2014), sekä tehty monia tutkimuksia ja artikkeleita. Täten yleisesti aiheesta tiedetään jo laajalti muun muassa sen vaikutuksista ihmisiin ja yrityksiin niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessäkin. Siksi työ on päätetty rajata koskemaan vain etätöiden vaikutusta hankintapuoleen. Hankintapuolen näkökulmasta dataa on hyvin vähän, ja siksi työ perustuukin pitkälti kyselylomakkeisiin ja haastatteluihin, joiden avulla on tarkoitus saada uutta tietoa siitä, millainen vaikutus etätöillä on hankintahenkilöstön työhön. Lisäksi apuna käytetään aiheeseen liittyvää tai sitä lähellä olevaa kirjallisuutta tukemaan kyselyiden tuloksia.

Työn tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita etätöissä kohdataan nyt, kun lähes kaikki on siihen pakotettu. Tarkoituksena on kartoittaa lisää jo entuudestaan tiedossa olevia haasteita, mutta ennen kaikkea selvittää, millaisia haasteita etätyö on tuonut hankintapuolen henkilöille. Tätä työtä voidaankin siten jatkossa käyttää apuna etätöitä tekeville henkilöille. Tulokset ja johtopäätökset lähetetään kaikille kyselyyn vastanneille, kun tutkimus on saatu tehtyä. Täten niiden avulla voidaan varmasti kartoittaa joitakin ongelmia, mitä kunkin yrityksen kohdalla on tullut tai tulee vastaan, sekä mahdollisesti löytää uusia näkökulmia, sekä ratkaisuja niihin. Lisäksi työtä voidaan käyttää pohjana uusille etätöitä koskeville tutkimuksille, joissa joko syvennytään tässä työssä esiintyneisiin ongelmiin tai lähdetään selvittämään jotain uutta osa-aluetta. Jotta etätöiden vaikutusta

hankintoihin voitaisiin hahmottaa paremmin, on työn alussa luotu katsaus etätöihin yleisesti ja kuvattu hankintaprosessin eri vaiheet.

## 2 ETÄTYÖT YLEISESTI JA SYYT NIIHIN SIIRTYMISEEN

Vaikka *etätyö* on laajalti tunnettu ja käytetty käsite, ei sillä ole yhtään virallista määritelmää, jonka muun muassa Suomen lainsäädäntö tuntisi. Toisaalta lainsäädännöllistä määritelmää ei oikeastaan tarvita, sillä Suomessa etätyöntekijään sovelletaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta täysin samoja työlainsäädäntöjä kuin perinteisesti toimistolla työskenteleviin henkilöihin. (Helle 2004, 41–42.) Määritelmän relevanttius tuleekin lähinnä esiin muun muassa erinäisissä tutkimuksissa, joissa täytyy käyttää tiettyä rajausta.

### 2.1 Etätyön määritelmä

Yleensä kun puhutaan *etätyöstä*, se mielletään kotona tehtäväksi työksi. Tämä on kuitenkin hieman suppea määritelmä, sillä monet ihmiset tekevät töitä etänä myös kolmansissa paikoissa. Kolmansilla paikoilla tarkoitetaan sosiologi Ray Oldenburgin määrittelemää tilaa, joka sijoittuu kodin eli First placen ja työn eli Second placen väliin. Tällaisia paikkoja voivat olla muun muassa kahvilat, puistot tai julkisen liikenteen kulkuneuvot, kuten junat, joissa ihmiset oleskelevat vapaasti (Korhonen 2011, 1). Täten hyvänä määritelmänä etätyölle voidaankin pitää Minna Helteen Etätyö-kirjassa mainittua määritelmää, jossa etätyöksi lasketaan säännöllisesti työnantajan tilojen ulkopuolella tehtävää työtä, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Lisäksi apuna työhön tulee käyttää tietotekniikkaa. (Helle 2004, 41–42.)

### 2.2 Etätyön hyödyt ja haitat

Kun etätöiden määritelmä on selkeä, onkin hyvä miettiä, kannattaako niihin siirtyä vai ei. Tässä on hyvä punnita sekä positiivisia että negatiivisia puolia, miten etätyöt vaikuttavat sekä yksilöihin että yrityksiin. Yksilölle isoin etu etätöistä on työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Suurimmalla osalla ihmisistä, jotka voivat tehdä etätöitä, työnkuva on sellainen, että ne voidaan tehdä lähestulkoon missä ja mihin vuorokauden aikaan tahansa. Tästä seuraa se, että työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy, kun töitä voi tehdä esimerkiksi aamupäivällä, pitää taukoa iltapäivällä ja jatkaa illalla. Lisäksi se, ettei työmatkoihin tarvitse käyttää aikaa päivällä, on iso etu. Muun muassa suomalaiset käyttävät

keskimäärin puoli tuntia päivästäan työmatkoihin, ja matkan keskipituus on 13 km (Korhonen 2011, 8). Ajan lisäksi työmatkoihin kuluu myös rahaa joko autoiluun liittyvien kulojen muodossa, kuten bensa, verot yms., tai julkisen liikenteen käytön kuluina. Ajankäytön tehostumisesta puolestaan seuraa se, että tehokkuus kasvaa, kun töitä voi tehdä kullekin parhaana ja produktiivisimpana ajankohtana. Tämä puolestaan vähentää työn kognitiivista kuormitusta eli kansankielellä sellaista kuormitusta, joka aiheutuu monen asian yhtäaikaista tekemisestä ja häiritsevistä hälystä (Kervinen 2020). Yritysten puolesta isoin positiivinen tekijä on tilan säästö. Muun muassa DNA:lla on pääkonttorissaan yli 800 työntekijälleen vain 550 työpistettä, eli työntekijää kohden jää alle 10 neliötä (YLE 2020). Tästä seuraa huomattavat kustannussäästöt etenkin tilavuokrien suhteen, jotka korostuvat tiheästi asutuilla alueilla, joissa vuokrat ovat korkeammat. Toki säästöjä tulee toimistovälineiden ja -tarvikkeiden määrän vähentyessä. Rahallisten säästöjen lisäksi aiemmin käyty yksilöiden tehokkuuden lisääntyminen etätöiden johdosta edesauttaa myös yritystä.

Haittapuolena esiin nousee kaksi tekijää, jotka ovat ergonomian heikentyminen ja joissain tapauksissa työhyvinvoinnin lasku sosiaalisten kanssakäymisten vähentymisen tai muuttumisen vuoksi. Selvästi isompana tekijänä näistä kahdesta on ergonomian heikentyminen. Isku Yhtymä Oy:n vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet eivät olleet kiinnittäneet huomiota työergonomiaan kotona, jonka seurauksena monille tulee erinäisiä terveydellisiä ongelmia. Tähän kyselyyn vastasi 1058 etätöitä tekevää tai niistä kiinnostunutta henkilöä. Muun muassa 53 prosentilla vastanneista on ollut hartiakipuja, 46 prosentilla niskakipuja ja 34 prosentilla selkäkipuja. Näistä noin puolet johtuivat juuri etätöiden huonosta työergonomiasta. (Turvallisuus uutiset 2014.) Vaikka työhyvinvointi yleisesti nousi etätöiden vuoksi, sosiaalisten kanssakäymisten vähentymistä voidaan pitää negatiivisena asiana. Ihmiset ovat loppupelissä kuitenkin "sosiaalisia eläimiä", ja jopa sisään päin suuntautuneimmatkin yksilöt tarvitsevat sosiaalista kanssakäymistä. Kotona tehtävän työn johdosta tavanomaiset kanssakäymiset työkavereiden kanssa vähenevät tai ne käytiin erinäisten sovellusten välityksellä, mikä ei kuitenkaan vastaa henkilökohtaista kanssakäymistä. (Fried & Hansson 2014, 119–120.) Lisäksi myös työ- ja vapaaajan välisen rajan hämärtyminen voidaan pitää negatiivisena asiana. Kun tämä raja hämärtyy, tulee työmäärästä sekä -ajasta helposti suurempi etenkin huonosti organisoituna. Resurssit saattavat olla liian pienet, ja tämän johdosta työtä joudutaan tekemään työajan ulkopuolella ylityönä. Lisäksi usein etätyöskentelystä puuttuu sosiaalinen kontrolli, ja tämän takia työaika saattaa helposti venyä normaalia pidemmäksi. (Helle 2004, 144–145.)

### 2.3 Etätyön vaatimukset

Etätyössä yleisesti ottaen on siis enemmän positiivisia puolia kuin negatiivisia. Vaatimukset puolestaan siihen, kuka voi tehdä etätöitä, vaihtelevat yritys- ja maakohtaisesti. Muun muassa Suomessa ei varsinaisesti ole esteitä etätöiden käyttöönottoon, ja täten siihen siirtyminen lähteekin joko yrityksen tai yksilön tarpeesta. Kaikille henkilöille tai yrityksille ei etätyö sovi, ja täten luonnollisesti ei myöskään kaikkiin työtehtäviin, kuten fyysisistä töitä vaativiin työtehtäviin, etätyötä ei voida soveltaa. Jos siis teknologia mahdollistaa etätyöt, on se enemmän kiinni joko yksilön omasta tahdosta tai yrityksen halusta päästää työntekijänsä etätöihin. Varsinkin organisaation puolelta tarvitaan ennakkoluulotonta asennetta etätöitä kohtaan. Tämä ei valitettavan usein kuitenkaan toteudu, sillä vaikka noin puolet korkeasti koulutetuista haluaisivat tehdä etätöitä, vain murto-osalla on mahdollisuus tehdä niitä. Suurimpana syynä tähän on ennakkoluulot ja vanhanaikainen johtamiskulttuuri, jossa alaisten valvominen perustuu läsnäoloon eikä tulosten arviointiin, joka olisi ehdoton edellytys etätöille. Työnseurannan pitää olla suoritusperusteista, jotta päästään ennakkoluulottomaan asenteeseen yrityksen puolesta. Lisäksi luottamuksen pitää olla kohdillaan, eli viestinnän pitää olla avointa kumpaankin suuntaan ja etätyöperiaatteiden pitää olla läpinäkyviä. (Helle 2004, 89–92.)

Luottamusta saadaan rakennettua yhteisillä ja toimivilla pelisäännöillä (Vilkman 2016, 27). Jotta nämä pelisäännöt olisivat toimivat, ne tulisi luoda yhdessä mahdollisuuksien mukaan. Yleensä organisaation puolesta voidaan antaa yhteiset, ylimalkaiset ohjeet ja raamit, mutta tarkemmista pelisäännöistä olisi hyvä sopia tiimin kesken. Tämä johtuu siitä, että etenkin suuressa organisaatiossa on monia erilaisia työtehtäviä, ja sen takia samat ohjeet ja pelisäännöt eivät välttämättä sovi kaikille. Kun sovitaan yhdessä pelisäännöistä, yhteishenki kasvaa, koska jokainen pääsee vaikuttamaan niihin. Sääntöjä laadittaessa tärkeää on sopia, mitä välineitä käytetään, milloin kukin on etänä tai toimistolla ja milloin esimieheen saa parhaiten yhteyttä. (Vilkman 2016, 82–83.)

Myös esimiestyöskentelyn näkökulmasta etätyöt vaativat uudenlaista ajattelumaailmaa ja toimintatapoja. Uudet taidot ovat kultaakin arvokkaampia, ja johtamiskouluttajat Minna Seppälä sekä Pia-Maria Haltia ovatkin jakaneet 10 hyvää vinkkiä etänä johtamiseen Riikka Happonen Turun Sanomien artikkelissa (2020). Lyhykäisyydessään näissä 10 kohdassa käydään läpi sitä, miten esimiehen tulee pitää itsensä helposti lähestyttävänä

myös etäoloissa, sillä etänä alaisen kynnys kysyä jotain esimieheltä on suurempi kuin toimistolla oltaessa. Muutenkin niin sanottu kissan nostaminen pöydälle eli aktiivinen ongelma-kohtien selvittäminen on suotavaa, jotta ne saadaan ratkottua. Esimiehen tulee tarjota myös tarvittavat työvälineet alaisilleen, jotta etätyöskentely sujuu. Tämä takaa sen, että yksi tärkeimmistä vinkeistä – eli kameran käyttö – onnistuu kaikilta. Muiden kanssa kommunikoidessa keskusteluun sisältyy paljon muutakin kuin vain toisen puhe. Kehonkieli ja eleet ovat tärkeitä, ja esimiehen työhön kuuluu paljon myös niiden tulkitseminen. Tästä johtuen linjaus kameroiden pitämisestä auki palaverissa onkin tärkeää. Ajankäytöllisesti kalenteriin on syytä jättää tilaa, ettei se täyty kaikista palavereista, vaan jää aikaa myös muille omille töille. Näiden vinkkien lisäksi selkeiden tavoitteiden asettaminen alaisille sekä ylipäätään positiivisen ja uskoa tulevaan luovan yhteishengen luominen sekä ylläpitäminen on tärkeää. (Happonen 2020.)

## 3 HANKINNAT, KRIITTINEN OSA YRITYKSEN TOIMINTAA

Hankinnat näyttelevät merkittävää roolia yritysten toiminnassa, etenkin kun puhutaan teollisten alojen yrityksistä. Varsinkin nykyään osuus liiketoiminnan kokonaisvolyymista on valtava, keskimäärin noin 50 prosenttia liikevaihdosta. Tämä osuus tosin vaihtelee paljolti yrityksen toimialasta, sillä palvelualoilla hankintojen osuus liikevaihdosta on karkeasti 10–40 prosenttia, kun taas teollisuusalan yrityksillä tämä osuus liikevaihdosta on yleisesti 60–85 prosenttia ja rakennusteollisuuden projekteissa prosentuaalinen osuus saattaa nousta jopa 90 prosenttiin. (Nieminen 2016, 12–13.) Suuresta merkityksestä johtuen etätöiden haasteiden rajaus vain hankintapuoleen onkin osuva, sillä kun haasteet saadaan kartoitettua ja täten mahdollisesti ratkaistua, sillä on suuri vaikutus koko yrityksen toimintaan.

### 3.1 Hankintojen määritelmä

Yksinkertaisesti hankinnat voidaan määritellä ulkoisten resurssien hallinnaksi. Ulkoisilla resursseilla puolestaan tarkoitetaan kaikkia tuotteita ja palveluita, joita yritys ei itse tuota ja täten joutuu hankkimaan ulkopuoliselta taholta. Näitä tuotteita ja palveluita pyritään turvaamaan yritykselle parhailla mahdollisilla ehdoilla. Suomen kielessä synonyymeina tälle käytetään usein myös *ostoja* sekä *strategista ja operatiivista hankintaa* (Nieminen 2016, 51). Hankinnat itsessään käsittävät laajan alueen aina tarpeen havaitsemisesta hankintojen hallintaan ja jatkokehitykseen (Tieke 2019). Tähän sisältyy tietyt prosessin vaiheet, jotka ovat karkeasti samanlaisia, kun katsotaan eri lähteitä. Se, kuinka karkeasti tai tarkasti vaiheet määritellään, riippuu lähteestä. Esimerkiksi Terttu Huuhkan kirjassa *Tehokkaan hankinnan työkalut* (2019) hankintaprosessi on jaettu karkeasti kolmeen osaan: hankinnan valmistelu, kilpailutus ja sopimuskausi, kun taas Sanna Niemisen kirjassa *Hyvä hankinta – Parempi bisnes* (2016) hankintaprosessi jaotellaan laajemmin tarpeen määrittelyyn, toimittajan valintaa, sopimuksen tekemiseen, tilaamiseen, toimittajan valvontaan sekä seurantaan ja arviointiin. Tässä työssä prosessi jaotellaankin Niemisen jaon mukaan.

## 3.2 Hankintaprosessi

Tämä Sanna Niemisen kuusijakoinen määritelmä on lineaarinen, eli se alkaa tarpeen määrittelystä ja päättyy seurantaan sekä arviointiin. Näiden kahden vaiheen välissä käydään läpi kaikki prosessin muut vaiheet tässä tietyssä järjestyksessä, kuten kuvioissa 1 esitetään. Prosessi on samanlainen, oli hankintakohde tai sen merkitys mikä tahansa. Vaiheiden painoarvot saattavat vain vaihdella edellä mainittujen erojen vuoksi. Mitä tärkeämpi hankinta, sitä kattavammin vaiheet käydään läpi. (Ylikoski 2000, 92.)



Kuvio 1. Hankintaprosessi (Nieminen 2016, 53).

### 3.2.1 Tarpeen määrittely

Tarpeen määrittelyssä tärkeintä on pitää huolta, että määritelmä pidetään yksinkertaisena ja yksiselitteisenä. Tämä määrittely poikkeaa silti tapauskohtaisesti paljonkin riippuen siitä, tarvitaanko jotain fyysistä tuotetta vai palvelua. Fyysisen tuotteen kohdalla voidaan määrittellä ominaisuudet ja toiminnot laitteelle, esimerkiksi kännykkä, jolla voi soittaa ja laittaa viestejä. Vaihtoehtoisesti voidaan määrittellä tarkat tekniset tiedot, mitä halutaan hankittavalta tuotteelta, tässä tapauksessa esimerkiksi kännykän merkki ja malli. Määrittelyssä pitää ottaa täten huomioon, millainen liikkumavara prosessin seuraavissa vaiheissa halutaan. (Nieminen 2016, 54.)

Palvelun määrittely onkin usein hankalampi kuin fyysisen tuotteen määrittely, koska tiettyjä teknisiä vaatimuksia ei voida asettaa, vaan pitää miettiä, mitä palvelulta oikein halutaan. Etenkin lopputulos korostuu, eli mitä palvelun tuloksena halutaan. Kun palvelun tulos määritellään, antaa se tuottajalle vapauden päästä tähän haluttuun lopputulokseen mahdollisimman resurssitehokkaasti. Jos taas lopputulosta on vaikea määritellä, voidaan käyttää palveluprosessin määritelmää. Tässä määritellään resurssit, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen. (Nieminen 2016, 56.)

### 3.2.2 Toimittajan valinta

Toimittajan valintaprosessi, kuten koko hankintaprosessikin, voidaan määritellä joko suppeasti tai laajemmin. Terttu Huuhkan teoksessa tämä prosessi on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat esikarsinta, tarjouspyyntöjen lähetys sekä arviointi. (Huuhka 2019, 133.)

Esikarsinnan tarkoituksena on karsia pois joukosta ne toimittajat, jotka eivät pysty täyttämään ehdottomia vaatimuksia, joita ostava yritys on määritellyt. Näitä määritelmiä voi olla henkilöstön määrä tai liikevaihto. Karsintaa voi kuitenkin helpottaa jo etukäteen määritellyillä kriteereillä. (Huuhka 2019, 133.)

Esikarsinnan pohjalta muutamalta parhaalta toimittajalta voidaan pyytää ensin RFP eli *Request for Proposal* (Huuhka 2019, 134). Tällä tarkoitetaan vaativammissa hankinnoissa käytettyä vaihetta, jossa näitä valittuja toimittajia pyydetään esittämään ideoita ja ehdotuksia, joilla kyseinen tuotekokonaisuus tai ratkaisu pystyttäisiin toteuttamaan. Näiden ehdotuksien pohjalta nähdään, ketkä toimittajat ovat valmiita palvelemaan asiakastaan. Niiden avulla voi itsekkin löytää uusia ratkaisuja tilanteeseen. RFI eli *Request for Information* on kuitenkin yleisempi tapa. Siinä näille potentiaalisille toimittajille lähetetään tietopyyntö. Tämän tietopyynnön olisi hyvä sisältää esimerkiksi tarjonnassa olevat tuotteet. Pienemmissä ja merkitykseltään vähäisimmissä hankinnoissa tämä vaihe voidaan kuitenkin jättää väliin ja siirtyä suoraan tarjouspyyntöön, joka on seuraava vaihe. (Logistiikan Maailma 2019.)

Tälle yhä pienentyneelle joukolle lähetetään seuraavaksi tarjouspyyntö. Pyynnössä on välttämätöntä ilmoittaa ne tiedot, jotka näyttelevät merkittävää osaa hankintamenetelyssä. On myös oleellista, että se on laadittu niin selkeästi, että toimittajaehdokkaat pystyvät sen pohjalta laatimaan vertailukelpoisen tarjouksen. (Hankinnat 2016.)

Tarjousajan umpeuduttua alkaa niiden arviointivaihe. Tässä vaiheessa vertaillaan tarjouksia ja sitä, kuinka hyvin ne täyttävät vaatimukset. Tämän lisäksi selvitetään, minkälaisiin kokonaisuuksiin nämä tarjoukset johtavat. Riippuen siitä, onko hankittava tuote tai palvelu helppo, valinta voidaan tehdä suoraan tarjousten pohjalta. Jos kyseessä on kuitenkin haastavampi kokonaisuus, on syytä pyytää muutamaa parasta toimittajaa esittelykännille. (Huuhka 2019, 134–135.)

Tällä tarkoitetaan sitä, että muutama potentiaalisesti paras pyydetään yrityksen tiloihin kertomaan omasta yrityksestään, tuotteistaan, palveluistaan ja prosesseistaan. Ostajayritys on usein luonut tätä tapaamista varten kategoriaryhmän, joka kuuntelee toimittajien esitykset. Ryhmä saattaa tarkentaa vielä sitä, mitä yritys on hankkimassa ja lopulta arvioi näiden kyseisten toimittajien esitykset. Arviointia on hyvä suorittaa, kuten esikarsinnassakin 10 C:n mukaan tarkastelemalla muun muassa laatua ja tarjolla olevien tuotteiden määrää. (Huuhka 2019, 134–135.)

Arvioinnin apuna on suositeltavaa käyttää taulukkoa, johon on helppo pisteyttää nämä eri toimittajat arviointikriteerien mukaisesti (Huuhka 2019, 135). Esimerkkinä alla löytyy yksinkertaistettu taulukko, jossa pystysarakkeissa on ensin määritelty erilaiset kriteerit, mitä arvioinnissa halutaan käyttää, kuten hinta, toimitusvarmuus tai ympäristöystävällisyys. Tämän jälkeen tulevat painoarvot, jotka määräytyvät täysin yrityksen omien arvojen mukaan. Jos yritykselle tärkeintä on halpa hinta, annetaan sille suurin painoarvo. Painoarvojen perään tulevat toimittajat, joiden alle laitetaan kunkin vaatimusrivin tulos. Jos siis toimittajia on esimerkiksi kolme kappaletta, annetaan hintaluvuksi vaikka 1, 2 tai 3 sen mukaan, onko toimittajan tarjoama hinta kallein, halvin vai keskimäinen. Alle saadaan lopuksi yhteenlaskettu tulos, kun kerrotaan vaatimusarvot painoarvoilla (taulukko 1). Tämä taulukko voi olla esimerkiksi Excelissä tehty, kuten alla oleva. Taulukko voi olla myös täysin sellainen, sekä sisältää ne asiat, mitkä ostajayritys itse haluaa, sillä se on tarkoitettu heidän avukseen.

Taulukko 1. Toimittajan valinta valintakriteereiden ja painoarvojen perusteella (Huuhka 2019, 135).

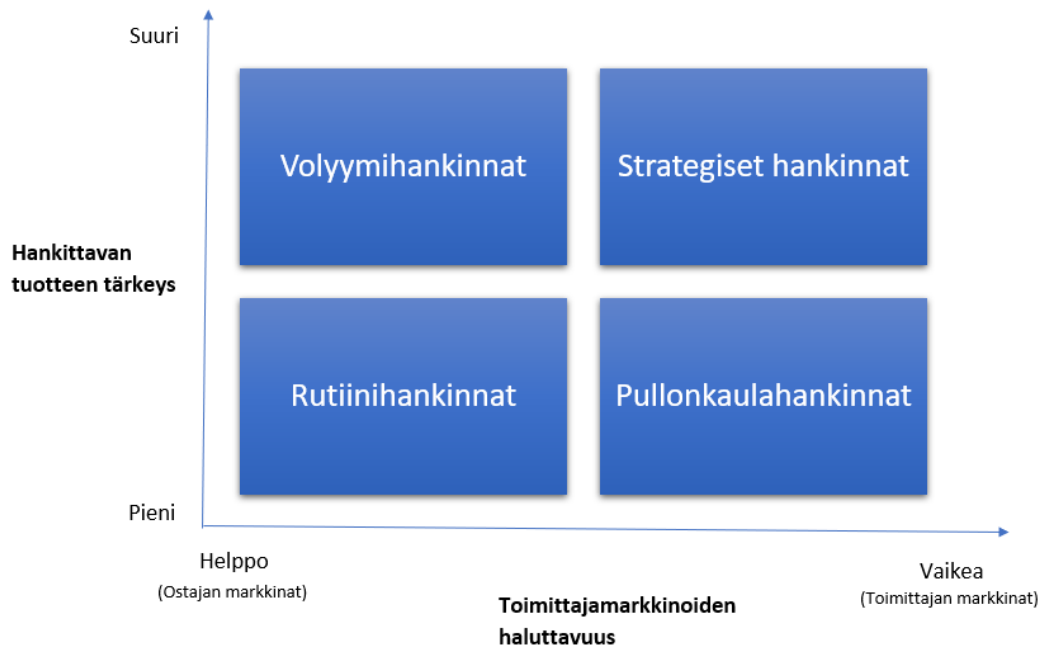
Toimittajan arviointi				
RFP arviointi	Valintakriteerit	Painoarvo	Toimittaja 1	Toimittaja 2
	vastaa liiketoimintavaatimuksia	kyllä/ei		
	vaatimus 1	40 %		
	vaatimus 2	30 %		
	vaatimus 3	10 %		
	vaatimus 4	20 %		
	yhteensä	100 %		

Viimeisenä vaiheena arvioinnissa on hyvä käydä toimittajien omissa tiloissa ja auditoida eli varmistaa, että laatujärjestelmät ovat muun muassa riittävän tehokkaita. Täten varmistetaan, että edellä mainitut lomakkeet pitävät paikkansa. (Huuhka 2019, 135.)

### 3.2.3 Sopimusneuvottelut ja sopimuksen tekeminen

Ennen sopimusneuvotteluja on niihin syytä valmistautua huolella, jotta lopputulos olisi ostajan kannalta suotuisa. Valmistautumisprosessissa on tärkeää arvioida neuvotteluasemaa. Tässä asiayhteydessä tällä tarkoitetaan etenkin ostajan asemaa kunkin toimittajan suhteen, kuinka kiinnostunut toimittaja on tästä kyseisestä hankkeesta ja mistä toimittajan kustannukset syntyvät. Loistavana työkaluna voimasuhteiden arvioimiseen on ostosalkkuanalyysi. Kyseisessä analyysissä tila jaetaan neljään osaan, jotta hankittavat tuote tai palvelu voidaan asettaa johonkin näistä alueista riippuen siitä, kuinka vaikeaa tuotetta on saada. Jos tuotetta on helppo saada esimerkiksi toimittajien määrän takia, asetetaan se joko rutiinihankintoihin tai volyymihankintoihin. Jos taas tuotteen saatavuus on heikko, asetetaan se joko pullonkaulahankintoihin tai strategisiin hankintoihin.

Lopullinen sijainti saadaan arvioimalla hankinnan tärkeyttä omalle yritykselle. Jos tuote on merkitykseltään pieni, asetetaan se alarville, kun taas jos merkitys on suuri, tulee tuote yläriville (kuva 1). Lisäksi on syytä ottaa huomioon, keitä neuvotteluun on tulossa sekä neuvottelijoiden henkilökohtaiset tavoitteet. (Huuhka 2019, 136–137.)



Kuva 1. Hankintakohteen luokittelu ostosalkkuanalysissä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 126).

Jo edellisessä vaiheessa on karsittu pois ne toimittajat, jotka eivät täyttäneet ehdottomia liiketoimintavaatimuksia. Yrityksellä on yleisesti myös muita toiveita, ja näihin kannattaa kiinnittää huomiota tässä vaiheessa. Neuvottelujen suunnittelussa on tärkeää asettaa jokaiselle vaatimukselle minimi- ja maksimi-arvot eli arvot, joihin tyydytään, ja arvo, jota lähdetään tavoittelemaan. Myös koko sopimukselle on hyvä miettiä paras mahdollinen lopputulos, toisin sanoen BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), ja heikoin mahdollinen sopimus, joka voitaisiin vielä hyväksyä. Tämän lisäksi viisas neuvottelija miettii myös vaihtoehtoisen ratkaisun, jos edes tähän huonoimpaan vaihtoehtoon ei päästä. Kun tähänkin on varauduttu, ei neuvotteluissa jää sormi suuhun, vaikkei sopimukseen päästäkään, ja tämä antaa ostajalle vaikutusvaltaa. (Huuhka 2019, 137.)

Neuvotteluihin on syytä valmistautua myös konkreettisesti valmistelemalla vaaditut dokumentit ja valitsemalla neuvotteluvetäjä. Neuvotteluvetäjän valinta näyttelee myös merkittävää roolia neuvotteluissa, ja tämän takia on syytä valintaan käyttää aikaa. Neuvottelijan persoonallisuus on merkittävässä asemassa neuvottelujen onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi onkin hyvä käyttää esimerkiksi ostosalkkuanalyysiä niin neuvotteluaseman miettimisessä kuin neuvottelijan valinnassakin. Esimerkiksi volyymituotteiden ostossa aggressiivinen vetäjä, joka tinkii, voi olla paras ratkaisu. Puolestaan tilanteessa, jossa toimittajalla on niin sanotusti kaikki kortit kädessä, tämän tyylinen neuvottelija olisi huonoin mahdollinen valinta. Yleisesti ottaen kuitenkin paras neuvottelija on sellainen, joka osaa asettua toisen asemaan. Kummallakin osapuolella on omat motiivit sekä halut ja kyky havainnoida, tulkita ja päätellä, mitkä toisen halut ovat kriittistä. (Miettinen & Torkki 2019, 20–21.)

Sopimusneuvotteluilla lopulta valitaan itselleen sopivin toimittaja, ja tämän kanssa aletaan tehdä sopimusta. Tehdessä sopimusta on kuitenkin muistettava, että sopimus määrittelee kaiken sen, mitä neuvotteluissa on sovittu, ja täten osapuolet ovat lain nojalla velvolliset noudattamaan sitä. Tämä on tapa suojautua riskeiltä. Tämän takia ostajan onkin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisen kompensaation se saa, jos toimittaja ei pysty noudattamaan sopimuksen ehtoja esimerkiksi, jos toimitukset eivät ole perillä ajallaan. Lisäksi on syytä tarkistaa myös itselleen asetetut velvoitteet, ettei toimittaja pysty lain mukaan pidättäytymään sopimuksesta. Myös toimittajan alihankkijat on syytä selvittää, sillä ne vaikuttavat omalta osaltaan toimittajan omaan toimintaan. (Huuhka 2019, 138.)

Jokainen sopimus on tapauskohtainen, ja ne voivat sisältää muun muassa sopimuksen perustiedot, toimitettavan määrän, hinnan ja toimitusehdot. Koska jokainen sopimus on tapauskohtainen, maalaisjärjen käyttö on enemmän kuin sallittua. Jos tehdään suhteellisen helppoa ja riskitöntä sopimusta, ei sopimusriivejä tarvitse olla kuin muutama, mutta jos kyseessä on monimutkainen ja riskikkäämpi sopimus, esimerkiksi iso investointi, on sopimuksen syytä olla tarkempi. (Huuhka 2019, 138.)

Sopimusta tehtäessä on ostajan hyvä olla selvillä laeista, joita yleisesti noudatetaan. Näytä lakeja ovat muun muassa kauppalaki ja kilpailulaki. Lisäksi ostajan tulee olla perillä toimialan yleistä sopimusehdoista. Näillä alennetaan riskiä. Sopimustiedot ovat erityisen tärkeitä ulkomaankaupassa, sillä eri maiden lainsäädännöt saattavat poiketa merkittävässä määrin toisistaan. Muutenkin yleiset sopimusehdot ovat tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan nopeuttaa huomattavasti sopimusneuvotteluja ja itse sopimuksen tekoa.

Tämä johtuu siitä, että sopimukseen voidaan kirjata vain tärkeimmät asiat, kuten maksuehdot, ja muissa asioissa voidaan vain viitata johonkin yleiseen sopimusehtoon, joka tulee itse sopimukseen liitteenä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 175–176.)

Kun sopimus on tehty ja allekirjoitettu, arkistoidaan se paikkaan, jossa se säilyy ja josta se on helposti saatavilla etenkin sellaisille ihmisille, jotka työskentelevät päivittäin sopimukseen liittyvissä asioissa. Tämän jälkeen jäljelle jää enää sopimuksen jälkihoito. (Huuhka 2019, 138–139.)

#### 3.2.4 Tilaaminen

Itse tilaaminen on hankintaprosessin yksi yksinkertaisimmista vaiheista. Tässä vaiheessa valitulle toimittajalle lähetetään konkreettinen tieto, mitä, kuinka paljon ja milloin halutaan. Kun edelliset prosessin vaiheet on jo käyty läpi ja täten tarpeeseen vastaava toimittaja on jo tiedossa, tilaaminen on yleensä yksinkertaistasekä. Tämän toimittajan kanssa on oletettavasti jo voimassa oleva sopimus, joten kotiinkutsu voidaan tehdä tämän sopimuksen pohjalta. Huomioitavaa on kuitenkin se, kenen kanssa on minkäkinlaisia sopimuksia, jotta ei tapahdu ohiostoja. Esimerkiksi jos toimistotarvikkeista, kuten kynistä, on jo sopimus tietyn toimittajan kanssa, on organisaatiossa tehtävä selväksi, että tilaukset tähän kategoriaan liittyen tulee tehdä tältä toimittajalta. (Nieminen 2016, 71–72.)

Tilausvaiheessa syntyy usein rutiineja, kun samoilta toimittajilta tilataan samankaltaisia tilauksia useasti. Näitä rutiineja tulee tarkastella kriittisesti ja koittaa optimoida niitä mahdollisimman pitkälle. Tässä apuna voidaan käyttää muun muassa automatisointia. Lisäksi hankintahinnaltaan vähäisiin tilauksiin on suositeltavaa harkita erinäisiä palvelumalleja. Hyvänä esimerkkinä tästä on teollisuuden pientarvikkeet, kuten ruuvit. Niiden hankintahinta on usein vähäisempi kuin mitä tilauksen tekeminen kustantaa yritykselle, ja tämän takia voidaan ottaa käyttöön palvelumalli, jossa toimittaja hoitaa itse tilaukset, esimerkiksi käymällä yrityksen tuotantotiloissa tarkistamassa pientarvikkeiden varastomäärät. (Nieminen 2016, 71–72.)

### 3.2.5 Toimittajan valvonta

Toimittajan valvonta on prosessin vaihe, jota ihannemaailmassa ei tarvita, sillä toimitukset sujuvat aina moitteettomasti. Tämä ei valitettavasti ole kuitenkaan realistista, sillä 100 prosentin toimitusvarmuuteen on mahdotonta päästä. Tätä on kuitenkin tärkeä mitata, sillä se on yleinen tunnusluku luotettavuudelle. (Sakki 2014, 57.) Näiden tuotteiden ja palveluiden toimitusvarmuuden lisäksi on syytä valvoa sitä, kuinka hyvin toimittaja lähettää muun muassa tilausvahvistukset sekä erinäiset muut sovitut raportit, kuten laadunvarmistusraportit. Tätä seurantaakin on syytä optimoida mahdollisimman pitkälle, jotta yritys säästyy turhilta kustannuksilta. Tehostamisen apuna on tässäkin tilanteessa hyvä käyttää tietotekniikkaa, eli esimerkiksi toimitusvarmuutta voidaan seurata järjestelmien välityksellä. Valvontaa voidaan tehdä laajemmin seuraamalla poikkeamia toimituksissa tai yksinkertaisemmin vain, kun tulee tietoja puutteista. (Nieminen 2016, 74–75.)

### 3.2.6 Seuranta ja arviointi

Koko prosessin viimeisimpänä vaiheena on systemaattinen seuranta ja arviointi. Tämän tarkoituksena on kehittää hankintaprosessia vielä tehokkaammaksi. Riippuen siitä, kuinka tärkeä toimittaja on yritykselle, tätä arviointia ja jatkokehitystä voidaan tehdä joko itsenäisesti yrityksen sisällä tai tiiviissäkin yhteistyössä toimittajan kanssa. Yleisesti ottaen tiiviissä yhteistyössä voidaan nähdä kaksi etua: ensinnäkin yleensä tiiviissä yhteistyössä olevat osapuolet pyrkivät ratkaisemaan erimielisyytensä mahdollisimman paljon molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla, ja toiseksi tällaisessa tiiviissä yhteistyössä toimivat kumppanit ovat usein tehokkaampia yhdessä. Toki tiiviillä yhteistyöllä on riskinsäkin. Kasvava riippuvuus toisesta osapuolesta heikentää neuvotteluvoimaa, mistä puolestaan seuraa muun muassa heikentynyt kustannusten kontrolli. Lisäksi tietämys markkinoista ja teknologian kehityksestä heikkenee, kun toimitaan vain yhden toimittajan kanssa eikä aktiivisesti päivitetä tietoa ja etsitä uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tiivis yhteistyö on myös aikaa vievää ja tämän takia kallista. Siksi pitääkin miettiä tarkkaan, kuinka tärkeä kumppanuus on yritykselle ja kannattaako yhteistyötä tiivistää vai seurata ja arvioida etäältä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 280–283.)

## 4 ETÄTÖIDEN HAASTEET HANKINNOISSA - TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusprosessi alkoi jo toukokuussa perehtymällä aiheeseen liittyvään ja sitä läheltä sivuavaan kirjallisuuteen sekä tutkimalla erinäisten jo tehtyjen tutkimusten rakenteita, jotta tälle tutkimukselle saataisiin hyvä pohja. Tämän taustatiedon keruun jälkeen parhaimmaksi lähestymiskohdaksi osoittautui sekä kvantitatiivisen, eli määrällisen, että kvalitatiivisen, eli laadullisen datan keruu, niin kyselylomakkeilla, kuin teemahaastatteluil-  
kin.

### 4.1 Kyselylomakkeet

Kyselylomakkeita itsessään oli kolme erilaista. Ostajalle tarkoitettu lomake, joka oli sekä suomeksi että englanniksi ja myyjälle tarkoitettu lomake. Myös myyjille tarkoitettu lomake päätettiin tehdä, sillä ostajat ja myyjät ovat yleisesti ottaen tiiviissä yhteistyössä keskenään, ja tämän takia haluttiin saada myös toisen osapuolen näkökulmaa näihin haasteisiin. Kyselylomakkeiden rungon teko alkoi jo toukokuun puolella. Lomakkeiden teko osoittautui kuitenkin suhteellisen haastavaksi asiaksi. Toisaalta niistä haluttiin mahdollisimman kattavat, jotta niistä saatu data olisi mahdollisimman laajaa ja hyödyllistä, mutta taas toisaalta niistä haluttiin tehdä kevyet, jotta vastaamiseen ei menisi 10 minuuttia kauempaa. Tämä takaisi sen, että vastauksia tulisi enemmän, ja täten olisi varmempi data, mitä voisi käyttää apuna. Kyselylomakkeiden suunnittelu olikin siis niin sanottua nuoralla tanssimista tarpeeksi yksinkertaisen ja helpon kyselyn sekä tarpeeksi kattavien ja täten työtä edistävän välillä. Kriittistä olikin mieltä tarkkaan, mistä sekä minkälaisista kysymyksistä saisi eniten irti. Täten saatiin karsittua kysymysmäärää ja sitä kautta vastausaikaa. Toinen lomakkeita keventävä tekijä oli monivalintojen runsas käyttö. Tämä myös helpotti tulosten analysoinnissa.

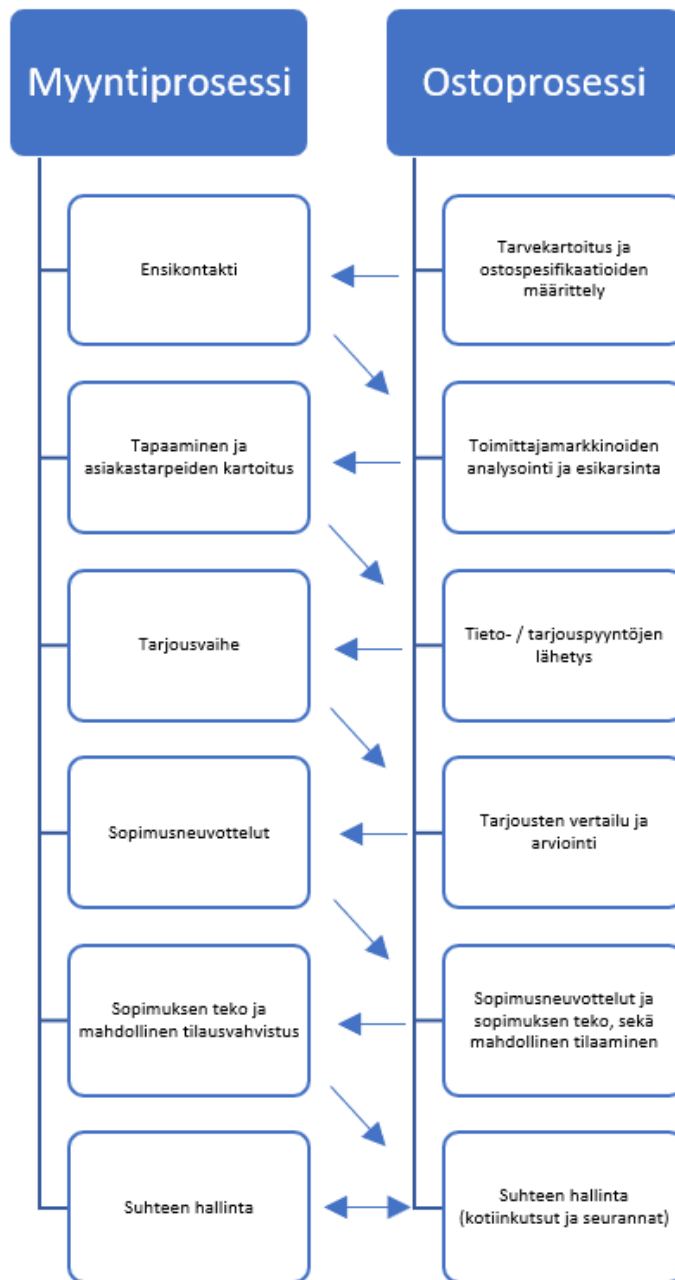
#### 4.1.1 Ostajan lomake

Itsessään lomakkeet koostuivat erilaisista osioista. Ostajan lomakkeet olivat identtiset, eroavaisuutena vain niiden kieli. Niissä molemmissa oli viisi osiota: taustatiedot, etätyö työyhteisössä, hankintatoimen johtaminen, hankintaprosessi sekä kehitysasiat.

Taustatiedoilla pyrittiin selvittämään, millainen yritys on kyseessä ja täten vastausten vertailuvaiheessa olisi helpompi huomata yhtäläisyyksiä, jotka saattaisivat johtua esimerkiksi yrityksen päätöksentekokulttuurista. Etätyö työyhteisössä -osiossa taas pyrittiin selvittämään, millaisia uusia asioita on tullut esiin etätöissä yleisesti ottaen. Nämä eivät niinkään rajoittuneet vain hankintapuoleen, vaan yleisesti suurimpaan osaan etätöitä tekeviin henkilöihin, kuten työergonomiaan. Hankintatoimen johtamisosiossa puolestaan pyrittiin selvittämään johtotehtävissä olevien omia haasteita, mitkä liittyivät muun muassa esimies – alainen työskentelyyn sekä budjetointiin. Tämä osio oli täysin vapaaehtoinen, sillä kaikki vastanneista eivät toimineet esimiestehtävissä. Hankintaprosessi- osuus oli ehdottomasti kyselylomakkeen tärkein osuus, sillä tässä osiossa kerättiin täysin uudenlaista dataa, joka auttaisi selvittämään tämän työn tutkimusongelmaa. Tähän osioon siis panostettiin paljon, ja se käsitteli hankintaprosessin eri vaiheita ja pyrki selvittämään, missä prosessin vaiheessa ilmenee eniten ongelmia, miksi ja miten sitä olisi mahdollista ratkaista. Viimeisenä osiona oli vielä kehitysideat, jossa pyrittiin selvittämään, millaisia ideoita yrityksissä on jo toteutettu helpottamaan etätöitä sekä millaisia ideoita on tullut esille, joita ei olla vielä toteutettu (Liite 1).

#### 4.1.2 Myyjän lomake

Myyjän lomake puolestaan oli huomattavasti suppeampi kuin ostajan lomake, sillä tässä pääpointtina haluttiin saada vain toisen osapuolen näkökulmaa ostajan kanssa toimimisesta etänä ja mitä haasteita se tuottaa. Myyjän lomake olikin edellä mainittujen syiden takia vain kolmiosainen: taustatiedot, myyntiprosessi sekä kehitysideat. Taustatietojen tarkoitus oli tässäkin lomakkeessa sama kuin ostajan lomakkeissa. Myyntiprosessiosuudessa haluttiin kartoittaa sitä, missä prosessin vaiheessa myyjä kohtaa suurimmat ongelmat, jotta tätä voidaan verrata hankintaprosessiin, sillä nämä kaksi eri prosessia kulkevat käsi kädessä toisensa kanssa. Kumpikin prosessi on erilainen verrattuna toiseen. Myyntiprosessi alkaa ensikontaktista, kun taas ostoprosessi tarvekartoituksesta. Yleensä tarvekartoitus alkaa ennen ensikontaktia, mutta välillä tilanne voi olla päinvastoin, eli myyjän ottamasta kontaktista ostava yritys havahtuu siihen, että heillä on tällainen tarve. Prosessit kuitenkin etenevät samanaikaisesti vuorotellen, esimerkiksi tarjouspyyntöjen lähetyksen jälkeen myyjäorganisaatio lähettää tarjouksensa ja niin edelleen, kuten alla olevasta kuvasta voidaan havaita (Kuva 2).



Kuva 2. Osto- ja myyntiprosessin suhde toisiinsa.

Viimeisimpänä osiona oli kehitysideat, jonka tarkoituksena oli kartoittaa samoja asioita kuin vastaava osio ostajien lomakkeissa, vain toisesta näkökulmasta (Liite 2).

#### 4.1.3 Lomakkeiden määrä

Sekä ostajan että myyjän kyselylomakkeita jaettiin vajaaseen 30 eri paikkaan, joista osa jakoi lomaketta myös eteenpäin omille kontakteilleen. Tätä määrää ei tarkalleen tiedetä, sillä he eivät ilmoittaneet sitä erikseen. Noin 80 prosenttia lomakkeista suunnattiin osto-puolen henkilöille ja loput 20 prosenttia myyntipuolelle. Lomakkeiden jako ajoittui hieman hankalasti juuri kesälomakaudelle, ja tämän takia vastauksia odoteltiin aina kesä-kuusta syyskuun loppuun saakka.

#### 4.2 Teemahaastattelut

Kaikki haastateltavat eivät halunneet nimiään tai yrityksiään mainittavan työssä, joten yrityksen nimet päätettiin muuttaa kirjaimiksi A, B, C, D ja E. Oikeat yritykset löytyvät liitteestä, joka on poistettu julkaistavasta työstä (Liite 3). Vaikka kyselylomakkeet olivat vielä alkusyksystä auki, niin teemahaastatteluun alettiin valmistautua kuitenkin jo elokuun puolella, jotta työn valmistumisaikataulu pysyisi ennallaan. Edellä mainittujen kyselylomakkeiden vastausten pohjalta alettiin etsiä yhteneväisiä teemoja, joihin olisi hyvä pureutua vielä syvällisemmin haastatteleamalla alan ammattilaisia. Kyselylomakkeiden vastauksista esiin nousi selkeästi kolme teemaa. Työergonomia, työhyvinvointi ja auditoinnit. Näiden ympärille alettiinkin rakentaa teemahaastattelua lisäten mukaan myös kysymyksiä, jotka ilmenivät haastatteluun osallistuneiden henkilöiden omista vastauslomakkeista. Suurimmassa osassa haastatteluja läpi käytiinkin:

- Työergonomiaa, sen haasteita ja miten sitä voisi parantaa jatkossa etätöissä.
- Auditointeja, miksi ne tuottavat haasteita ja olisiko niihin jotain ratkaisuja.
- Työhyvinvointia, miten etätöet vaikuttavat eri yksilöiden työhyvinvointiin, mistä tämä johtuu ja miten sitä voisi parantaa niiden henkilöiden kohdalla, jolla vaikutus on negatiivinen.

Nämä haastattelut aloitettiin viikolta 34 eteenpäin, ensimmäisenä yritys A:n ostaja. Seuraavalla viikolla haastateltiin samaisen yrityksen myyjää ja sitä seuraavalla viikolla yritys C:n ostajaa. Näiden jälkeen oli pieni tauko haastatteluiden osalta, ja seuraavat teemahaastattelut käytiinkin vasta viikolla 39 yritys B:n ostajan ja seuraavalla viikolla yritys D:n ostajan kanssa. Haastatteluiden tulokset kerättiin ylös, jotta niitä voisi käyttää tukena lomakkeiden vastauksien analysoinnissa ja ratkaisujen kehittämisessä. Lisäksi apuna

käytettiin yritys E:n entistä ostajaa, joka kommentoi sekä kyselylomakkeen, että haastatteluiden vastauksia.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Lopullisiksi vastausluvuiksi tuli 17 ostajan lomakkeisiin ja 5 myyjän lomakkeisiin. Nämä luvut olivat hyvät, sillä ne ylittivät etukäteen asetetut minimivaatimukset, vaikka toki vastauksia voisi aina olla enemmän. Etenkin vastausprosenttiin voitiin olla erittäin tyytyväisiä, sen ollessa hieman yli 70 %, varsinkin kun ottaa huomioon, että yleisesti nettikyselyiden vastausprosentti on tätä reilusti alhaisempi. Vaikka vastausten määrään oltiin tyytyväisiä tämän tutkimuksen osalta, on hyvä ottaa huomioon vastauksia lukiessa, että otanta on kuitenkin pieni ja tämän takia joissain kohdissa vastauksia saattaa olla vain yhdestä kahteen, joka voi antaa prosentuaaliseksi osuudeksi esimerkiksi 100 %, joka ei puolestaan kuvaa todellista tilannetta. Tästä johtuen liian radikaaleja johtopäätöksiä ei kannata tehdä tulosten pohjalta. Kaikki alla olevat vastaukset on saatu joko kyselylomakkeista tai teemahaastatteluista.

Ostajan lomakkeeseen vastanneista 70,6 % toimiala oli teollisuus, 11,8 %:lla kauppa ja samankokoisella prosentilla palvelut. Näiden lisäksi julkisella sektorilla toimi 5,9 % vastanneista. Ehdottomasti isoimpana pääasiallisena hankintakohteena oli raaka-aineet ja materiaalit, joiden osuus oli 76,5 %. Tämän lisäksi palveluita hankki hieman vajaa kolmannes vastanneista ja investointihankintoja 17,6 %. Kokoluokaltaan suurissa yrityksissä hankintatoimea suoritti ehdottomasti isompi osa vastanneista 76,5 %:lla ja pk-yrityksissä eli henkilömäärältään alle 250 henkilön ja liikevaihdoltaan alle 50 miljoonan euron yrityksissä toimi loput. Päätöksentekokulttuuriltaan kyselyyn osallistuneiden yritykset olivat suurimmaksi osaksi 58,8 %:lla pohjoismaisia, jonka lisäksi 23,5 %:lla se oli etelä- tai keskieurooppalainen ja 17,6 %:lla amerikkalainen. Yhdenkään vastanneen yrityksen päätöksentekokulttuuri ei ollut aasialainen.

Myyjän lomakkeesta puolestaan yli puolet vastanneista toimi teollisuuden alalla. Loput vastanneista toimi joko IT-alalla tai logistiikka-alalla. Kaikkien vastanneiden yritys oli kokoluokaltaan suuri ja kulttuuriltaan suurimmaksi osaksi pohjoismaisia sekä etelä- ja keskieurooppalaisia. Yksi vastanneista toimi amerikkalaisessa yrityksessä, eikä kenenkään myyjänkään lomakkeeseen vastanneen yrityksen päätöksentekokulttuuri ollut aasialainen. Liitteistä löytyy taulukko, jossa on eritelty eri muuttujien prosentuaalinen vaikutus kuhunkin vastaukseen, esimerkiksi kuinka monella prosentilla teollisen alan yrityksistä on asetettu pelisääntöjä etätöihin (Liite 4).

## 5.1 Etätö työyhteisönä: työvälineet ja pelisäännöt

Tutkimuksen etätö työyhteisössä -osiossa selvisi, että etätöitä tekevillä on selkeästi kolme tärkeintä työvälinettä. Nämä välineet ovat puhelin, jota kaikki vastanneet käyttivät apuna etätöissä, sähköposti, jota käytti kaikki paitsi yksi, eli 94,1 % tähän kyselyyn vastanneista, sekä Microsoft Teams, jota käytti 82,4 % vastanneista. Näiden kolmen työvälineen lisäksi 35,3 % käytti Skypeä ja 5,9 % eli yksi henkilö LifeSizea, joka on vastaavanlainen ratkaisu kuin Teams ja Skype.

Vastanneista hieman yli puolelle yritys on asettanut joitain pelisääntöjä koskemaan etätöitä tekeviä. Hieman vajaa puolet pitivät tätä positiivisena asiana muun muassa siinä mielessä, että yhteiset pelisäännöt helpottavat kaikkien tekemistä sekä ohjaavat ihmisiä tekemään etätöitä yhtenäisellä toimintatavalla. Muutaman mielestä pelisäännöillä ei ollut juurikaan tai yhtään vaikutusta etätöskentelyyn, ja yksi vastanneista oli sitä mieltä, että yrityksen pelisäännöt ovat hankaloittaneet työn tekoa. Toimialoittain vastaukset olivat jakautuneet siten, että teollisilla aloilla oli asetettu vähemmän pelisääntöjä etätöiden osalta, sillä 42 % sellaisia oli asetettu, kun taas palvelualalla ja julkisella sektorilla kaikille vastanneille oli asetettu edes jonkinlaiset pelisäännöt etätöiden osalta. Kaupallisella alalla puolestaan vastaukset jakautuivat puoliksi. Yrityksen koko vaikutti pelisääntöjen asettamiseen sillä tavalla, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä pelisääntöjä ei ollut asetettu vastanneiden keskuudessa, kun taas suurissa yrityksissä suurimmalla osalla oli jonkinlaiset pelisäännöt etätöihin. Yrityksen päätöksentekokulttuuri näkyi puolestaan vastauksissa siten, että pohjoismaisissa yrityksissä puolelle oli asetettu pelisääntöjä ja puolelle ei. Etelä- ja keskieurooppalaisissa vain neljännekselle oli asetettu jonkinlaisia pelisääntöjä. Amerikkalaisissa yrityksissä kaikille oli pelisäännöt etätöihin.

## 5.2 Etätöiden vaikutus yleiseen työskentelyyn

Etätöiden vaikutuksesta yrityksen sisäiseen viestintään vain yksi oli sitä mieltä, että vaikutus on ollut positiivinen, sillä heillä säännöllisten johtoryhmän kyselytuntien johdosta viestintä parani "kentän" ja johtoryhmän välillä. Suurin osa oli sitä mieltä, että vaikutus ei ole ollut merkittävä niin positiivisessa kuin negatiivisessakaan mielessä, sähköisten välineiden kuten puhelimen ja sähköpostin käyttö on vain lisääntynyt. Osan mielestä

vaikutus on kuitenkin ollut negatiivinen, sillä hankinta on kuitenkin tärkeä tukitoiminto jokapäiväisessä työskentelyssä, ja täten viestintä hankinnan, tuotannon ja tuotekehityksen välillä on hankaloitunut. Muutenkin epävirallinen viestintä on vähentynyt tiedonkulun siirryttyä sähköiseen muotoon, ja tätä voidaan pitää negatiivisena puolena. Yhden vastanneen tapauksessa etätöiden vaikutus yrityksen sisäiseen viestintään on ollut sekä negatiivinen että positiivinen siinä mielessä, että jotain tietoa jää vaihtamatta, mutta toisaalta koko firman kattava infopalaveri on korvattu netissä olevalla videolla, jota vastaan pitää jopa parempana kuin ennen etätöihin siirtymistä pidettyä pystypalaveria. Vastanneiden mielestä tätä sisäistä viestintää voisi parantaa pääsääntöisesti kolmella eri tavalla:

- Lisäämällä viikoittaisia palavereita esim. tuotannon, laadun ja hankintaosaston kesken.
- Korostamalla eri osapuolten vastuita. Molemmat sekä viestin lähettäjä että sen vastaanottaja ovat vastuussa viestinnän onnistumisesta.
- Turhan viestinnän karsimisesta pois. Välttämättä ihan joka asiasta ei tarvitse laittaa viestiä, ja täten ihmiset saavat työrauhan tehdä omia töitään.

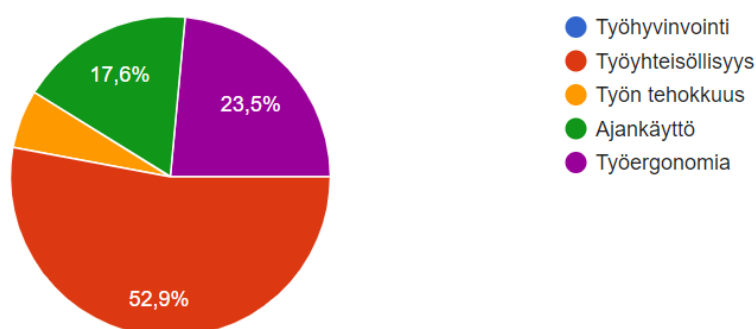
Jos virallinen viestintä ei ole muuttunut niin paljoa etätöiden takia, niin ad hoc eli epävirallinen/satunnainen viestintä on vähentynyt erittäin paljon, minkä johdosta 52,9 % vastanneista onkin sitä mieltä, että työyhteisöllisyys on asia, joka on hankaloitunut eniten. Etätöiden takia kaikkia työyhteisön jäseniä ei näe lainkaan, ja epävirallinen small talk on vähentynyt oleellisesti niin yhteisten kahvi- ja lounastaukojen ohella kuin työpisteiden vieressäkin. Työrauha saattaa olla parempi, mutta epävirallisia juttutuokioitakin tarvitaan. Hieman vajaan neljänneksen mielestä suurin vaikutus on ollut työergonomiaan, sillä suurimmalla osalla ei ole kotonaan vastaavia puitteita kuin toimistolla. Ihmiset tekevät töitä muun muassa keittiön pöytien ääressä, jotka eivät vastaa toimistojen hyviä työpöytiä ja -tuoleja. Lisäksi työpisteen sovittaminen asuntoon voi olla itsessäänkin haasteellista. Kolmanneksi suurimmaksi haasteeksi koetaan ajankäyttö, joka oli vajaalla viidenneksellä eniten hankaloitunut osa-alue etätöissä. Työpäivät helposti venyvät, ja työ- sekä vapaa-ajan raja hämärtyvät helposti. Viesteihin monesti vastailaan vielä illallakin. Näiden lisäksi yhden vastanneen mielestä työn tehokkuus on hankaloitunut eniten.

Toimialoittain vastaukset olivat jakautuneet siten, että teollisilla aloilla suurin vaikutus oli ollut selkeästi työyhteisöllisyyteen, sillä näin vastasi yli puolet, jonka jälkeen tuli ajankäyttö 17 %:lla. Työntekijöiden on pitänyt esimerkiksi opetella käyttämään kalenteria uudella tavalla, sillä muuten ihmiset varaavat kalenterin täyteen palaveriaikoja yms., jolloin

ei jää aikaa omille töille yhtään (Yritys A:n ostaja 2020). Ajankäyttö on vaikuttanut myös toiseen osapuoleen siten, että myyntisykli on lyhentynyt huomattavasti. Tapaamisten välillä on saattanut olla ennen monta viikkoa, mutta nyt seuraavaa tapaamista voidaan koittaa saada muutaman päivän päähän. (Yritys A:n myyjä 2020.) Lisäksi etänä olo on hämärtänyt työ- ja vapaa-ajan välistä rajaa. Suurimmalle osalle ihmisistä tämä vaikutus on negatiivinen, sillä työpäivät saattavat helposti pidentyä ja mielentilaa on useimmille vaikea vaihtaa töistä vapaalle, jos on jo valmiiksi kotona tai esimerkiksi mökillä. Normaalissa toimistotyössä mielentila vaihtuu helposti töistä vapaalle kotimatkan aikana, kun ehtii hieman nollata ja miettiä esimerkiksi, mitä pitäisi laittaa ruuaksi. Tämä ei kuinkaan onnistu ihan niin helposti, jos on jo kotona ja pitää vain sulkea tietokone. (Yritys A:n ostaja 2020.) Myös työergonomia on hankaloitunut 17 %:lla ja pienimmällä osuudella työn tehokkuus, kuten alla olevasta kuvasta voi nähdä (Kuva 3).

Mikä osa-alue on hankaloitunut eniten etätöiden johdosta?

17 vastausta



Kuva 3. Mikä osa-alue yleisesti ottaen on hankaloitunut eniten etätöiden johdosta?

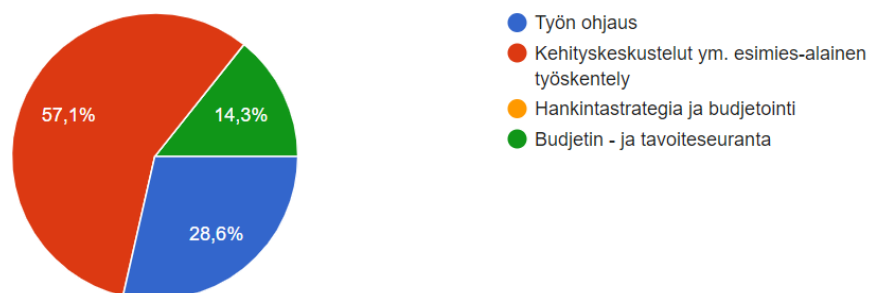
Kaupallisella alalla vastaukset olivat jakautuneet puoliiksi työyhteisöllisyyden ja ajankäytön välillä, palvelualalla eniten hankaloitunut osa-alue oli ergonomia ja julkisella sektorilla puolestaan työyhteisöllisyys. Pääasiallisen hankintakohteen näkökulmasta kaikilla vastanneilla eniten oli hankaloitunut työyhteisöllisyys, oli sitten hankintakohte investoinnit, raaka-aineet tai palvelut, ja toisena tuli ergonomia. Yritysten kokoluokissa ajankäyttö oli isoin haaste pienillä ja keskisuurilla yrityksillä, kun taas työyhteisöllisyys suurilla yrityksillä. Päätöksentekokulttuuri puolestaan vaikutti vastauksiin sillä tavoin, että pohjoismaisilla yrityksillä eniten hankaloitunut osa-alue oli ergonomia, kun taas etelä- ja keskieu-rooppalaisilla sekä amerikkalaisilla yrityksillä se oli työyhteisöllisyys.

### 5.3 Etätöiden vaikutus hankintatoimen johtamiseen

Hankintatoimen johtamisen näkökulmasta katsottuna ehdottomasti suurin vaikutus etätöillä oli kehityskeskusteluihin ynnä muihin esimies – alainen työskentelyyn, sillä yli puolet vastanneista oli valinnut tämän. Sähköisten kommunikaatiovälineiden kautta ei kaikki reaktiot ja tunteet yms. välity, eikä se tunnu niin sujuvalta ja luottamusta herättävältä, mikä hankaloittaa esimerkiksi kehityskeskusteluita. Tämän lisäksi etänä oleminen aiheuttaa sen, ettei esimiestä tai alaista pysty tapaamaan niin usein. Toisaalta yhden vastanneen mukaan luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on parantunut, joka on positiivinen asia. Toisena suurena osa-alueena oli työn ohjaus, johon etätyöt olivat vaikuttaneet 38,6 % vastanneista. Kehitysprojekteja on vaikea ohjata etänä, ja muutenkin ohjausta pitää tehdä puhelimen, sähköpostin tai muiden välineiden kautta, jolla on samankaltainen vaikutus kuin esimies – alainen työskentelyssäkin. Myös budjetin seuranta ja tavoiteseuranta ovat muuttuneet ihmisten siirryttyä pois toimistolta, ja 14,3 % kokikin tämän olleen suurin muutos näistä. Yhden vastanneen mielestä muutos oli kuitenkin positiivinen, sillä erinäisten raportointityökalujen käyttö on vain tehostunut, sillä etänä pidetään vähemmän raportointikokouksia yms. Lisäksi yhden vastanneen mukaan etätöillä ei ole ollut mitään vaikutusta näihin osa-alueisiin (Kuva 4).

Mihin osa-alueeseen etätöillä on ollut suurin vaikutus

14 vastausta



Kuva 4. Mihin johtamisen osa-alueeseen etätöillä on ollut suurin vaikutus?

Toimialoittain kehityskeskustelut tuottivat isoimman haasteen teollisella- ja palvelualalla, kun taas julkisella sektorilla se oli työn ohjaus. Kaupallisella alalla vastaukset olivat

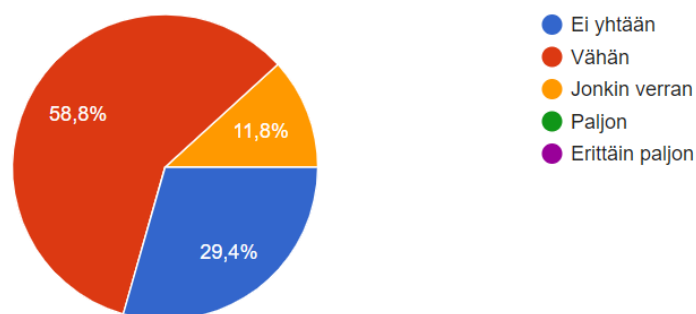
jakautuneet puoliksi työn ohjauksen ja budjetin seurannan kesken. Pääasiallisen hankintakohteen näkökulmasta ei ollut väliä, mitä hankittiin, sillä kaikilla hankintakohteilla kehityskeskustelut tuottivat isoimmat haasteet. Myöskään sillä ei ollut väliä, oliko yrityksen päätöksentekokulttuuri pohjoismainen vai etelä- tai keskieurooppalainen, sillä samainen kehityskeskustelu tuotti näissäkin suurimmat ongelmat. Amerikkalaisissa yrityksissä vastaukset puolestaan olivat jakautuneet tasan työn ohjauksen sekä kehityskeskusteluiden välille. Yrityksen kokokin vaikutti vastauksiin, sillä pk-yrityksillä vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti ohjauksen, kehityskeskusteluiden ja budjetin seurannan välille, kun taas suurissa yrityksissä selkeästi yli 50 % vastanneista kehityskeskusteluihin oli etätöillä ollut suurin vaikutus.

#### 5.4 Etätöiden vaikutus hankintaprosessiin

Hankintaprosessi itsessään on 58,8 % mielestä hankaloitunut vähän etätöiden takia, vähän yli neljänneksen mielestä ei yhtään ja noin kymmenyksen mielestä jonkin verran. Yksikään vastaajista ei ole kokenut hankintaprosessin hankaloituneen sen kummemmin etätöistä johtuen. Suuruusluokat havainnollistuvat hyvin alla olevassa kuvassa (Kuva 5).

Kuinka paljon hankinnat kokonaisuudessaan ovat hankaloituneet etätöistä johtuen?

17 vastausta



Kuva 5. Kuinka paljon hankinnat kokonaisuudessaan ovat hankaloituneet etätöiden takia?

Vastaukset eivät eronneet juurikaan toimialasta tai pääasiallisesta hankintakohteesta riippuen, vaan suurimman osan mielestä hankinnat olivat kokonaisuudessaan

hankaloituneet vähän. Samoin oli suurten yritysten sekä pohjoismaisten ja amerikkalaisien yrityksen kohdilla, kun taas pk-yrityksissä sekä etelä- ja keskieuropalaisissa yrityksissä suurin osa ei kokenut hankintojen hankaloituneen ollenkaan.

Itse prosessin vaiheista eniten haasteita etänä oleminen on aiheuttanut sopimusneuvotteluihin ja sopimusten tekoon. 41,2 % vastanneista oli tätä mieltä, sillä neuvottelutilanteet, asioiden valmistelu ja koordinointi sekä sopimuksen haltuunottovaihe toimittajan kanssa on parempi tehdä fyysisesti tapaamalla toinen ihminen kuin etänä. Tämä oli nähtävissä myös vertaillaessa toimialoja, hankintakohteita, yritysten kokoja ja päätöksentekokulttuuria, sillä se oli suurimmalla osalla, joko yksin sopimusneuvottelut tai ne olivat ainakin yhtenä suurimmista vaihtoehtoista, poikkeuksena kaupallinen ja julkinen ala, jossa esikarsinta näytteli merkittävää roolia.

Toiseksi suurimpana asiana tulee 23,5 % sekä tarvekartoitus ja ostospesifikaatioiden määrittely että toimittajamarkkinoiden analysointi ja esikarsinta. Nämä kaksi kategoriata muodostavat yhdessä hieman vajaan puolet koko osuudesta. Yhdellä vastanneesta tarvekartoitus ja ostospesifikaatioiden määrittely on ollut suurin haaste, sillä he ovat ottaneet uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönsä ja tähän oleellisesti liittyy omat ongelmansa. Lisäksi tiedonkulku yrityksen sisällä on osalla hankaloitunut etätöistä johtuen, ja tämän takia muuttuvat tuotannon tarpeet ja niistä kommunikointi on tuottanut haasteita. Muutenkin kun kaikki tahot ovat paikalla, niin pienetkin kysymykset ja toimeksianto ovat olleet helppoja toteuttaa. Tämä ei päde, kun ollaan etänä.

## 5.5 Auditoinnit ongelmakohtana

Tarjousten vertailu ja arviointi -kohta, joka sisältää mahdolliset auditoinnit, oli 11,8 % mielestä hankaloitunut eniten, mutta muidenkin kategorioiden vastausten yhteydessä mainittiin auditointien tuottavan haasteita. Auditoinneissa keskitytään myös paljon vastapuolen olemukseen ja miten hän käyttäytyy. Tätä on vaikea aistia ruudun välityksellä (Yritys C:n ostaja, 2020). Siispä toimittajan laadun varmistaminen on osittain mahdotonta varmistaa etänä. Tämän takia monet eivät olekaan suorittaneet auditointeja nyt korona-aikaan, kun ei yksinkertaisesti ole mahdollista vierailta tehtailta ynnä muissa auditointeja vaativissa paikoissa. Yhden vastanneen mielestä etäauditoinnit tuntuvat kaukaiselta idealta, eikä se olisi varmasti kustannustehokasta. Toisen mielestä etänä voi tutustua ihmisiin ja yrityksen taloudellisiin lukuihin muttei sen syvemmin. Sekä kyselylomakkeiden vastauksissa että teemahaastatteluissa tuli kuitenkin esille ratkaisuja, miten auditoinnit

voisi tehdä, jos itse ei pääse paikanpäälle vierailemaan. Nämä ratkaisut voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan:

- Auditointi videon välityksellä
  - Erikseen otetut videot ja kuvat. Sopii myös hyvin expeditingiin eli tuotteen valmistuksen seurantaan muun muassa projektiluontoisissa hankinnoissa. Tällä tarkoitetaan siis sitä, miten esimerkiksi valmistaessa isoa laitetta, joka tehdään yksilöllisesti yrityksen tarpeisiin, sen edistymisestä otetaan kuvia, jotta hankkiva yritys pystyy seuraamaan projektin kulkua ja ollaanko aikataulussa. (Yritys D:n ostaja 2020.)
  - Live-videon avulla.
  - Etukäteen täytetyillä lomakkeilla, joita käydään läpi videon välityksellä palaverissa (Yritys C:n ostaja 2020).
  - Videoauditoinneissa pitää kuitenkin ottaa huomioon, että joitain yksityiskohtia on helppo jättää kuvaamatta tai peittää, jos sellaiseen on tarvetta (Yritys A:n ostaja, 2020). Tätä voidaan toki ehkäistä erilaisilla sopimuskohtilla (Yritys E:n ostaja 2020).
- Auditointi käyttäen kolmatta osapuolta eli konsulttiyritystä
  - Tällaisessa ratkaisussa pitää olla tarkka konsulttiyrityksen valinnassa sekä yrityksen koulutuksessa/briiffauksessa, jotta auditointi on halutun tasoista ja tarkkuudeltaan oikeanlaista, sekä yritysten arvot kohtaavat. Konsulttiyrityksen track-record eli saavutukset ja aikaisempien yhteistyökumppaneiden mielipiteet kannattaa selvittää valintaa tehdessä. (Yritys B:n ostaja 2020.)
- Auditointi käyttäen hyväksi omaa yritystä.
  - Tässä tapauksessa yrityksen pitää olla tarpeeksi iso sekä kansainvälinen, jotta tämä voisi toimia. Käytännössä käytetään hyväksi joko oman yrityksen muiden maiden hankintapuolen henkilöstöä, vaikka sopimukset kirjoitetaan itse tai sitten koulutetaan toisen maan joku sopiva työntekijä hoitamaan tämä auditointi, jos kyseisessä maassa ei ole esimerkiksi hankintaorganisaatiota. (Yritys B:n ostaja 2020.)

Nämä vastausten erot ja etenkin sopimusneuvotteluiden suuren prosentuaalisen osuuden näkee hyvin alla olevasta kuvasta (Kuva 6).

Mikä prosessin vaihe on hankaloitunut eniten?

17 vastausta



Kuva 6. Mikä hankintaprosessin vaihe on hankaloitunut eniten etätöistä johtuen?

## 5.6 Myynnin näkökulma

Myynnin näkökulmasta puolestaan työskentely kokonaisuudessaan on hankaloitunut 40 % mielestä jonkin verran, joka on huomattavasti isompi prosentti kuin ostajien mielestä. Prosentuaalisesti sama määrä on kokenut myynnin hankaloituneen vähän ja yhden vastanneen mielestä erittäin paljon. Se, minkälaisessa yrityksessä vastanneet toimivat, ei näyttänyt olevan merkittävä tekijä näiden vastausten kannalta. Kaikkien vastanneiden mielestä tapaaminen ja asiakastarpeiden kartoitus oli hankaloitunut eniten myyntiprosessin vaiheista. Tämä johtui siitä, että tämä vaihe edellyttää fyysistä kontaktia, jota etänä ei pysty saamaan. Muutenkin rennompia kanssakäymisiä toisen osapuolen kanssa, esimerkiksi lounaalla käyminen, on jäänyt pois, joka tekee sen, ettei niin syvää yhteyttä pääse syntymään eikä opi tuntemaan toista niin hyvin. Yleisesti ottaen teknologia ei vain pysty vielä vastaamaan samaa asiaa kuin henkilökohtainen kanssakäyminen. Lomakkeeseen vastanneista hieman yli puolen mielestä kanssakäyminen ostajan kanssa oli hankaloitunut jonkin verran ja loppujen mielestä vähän. Hankaloitumisen syynä on juurikin tuo, ettei toista pääse näkemään kasvokkain ja tämän takia jää paljon havainnoimatta, kun ei näe toisen olemusta, ilmeitä ja eleitä yms. tunnepuolta niin hyvin. Etenkin neuvottelut ovat tämän takia hankaloituneet. Ratkaisuna tähän on erilaisten digitaalisten laitteiden apuna käyttö, kuten Teams, mutta tämä ei kuitenkaan vastaa samassa tilassa olemista.

## 5.7 Kehitysasiat

Etätöiden räjähdysmäisen lisääntymisen johdosta monet yritykset ovat kehittäneet erinäisiä uusia toimintatapoja ja käytäntöjä edesauttamaan etänä työskentelyä. Monien näiden toimintatapojen ja käytäntöjen tarkoituksena on koittaa tehdä etänä työskentelystä hieman “normaalimpaa” eli samanlaista kuin toimistolla tehdessä. Tämä tarkoittaa erinäisten sosiaalisten kanssakäymisten simulointia verkon välityksellä esimerkiksi Teams-kahvitteluilla, joissa työkavereiden kanssa voidaan käydä vapaamuotoisempaa keskustelua ilman kummempaa agenda. Näitä järjestetään usein vain kerran viikossa, ja kestoltaan ne ovat noin 30-40 minuuttia pitkiä. Lisäksi muutkin kokoukset järjestetään etänä, mutta eräällä vastanneista on sovittu päivä, jolloin kaikki ovat läsnä työpaikalla, jolloin voidaan tehdä yhdessä kehitystyötä ja katsoa, että se menee eteenpäin. Muutenkin työkalujen käyttöä on kehitetty neuvotteluihin, tapaamisiin sekä erilaisia virtuaalisia tapoja hoitaa markkinavuoropuheluja. Hankintaprosessin sähköistämistä on yleisesti laajennettu ja yhdellä vastanneista on kehitetty myös virtuaalisia auditointeja. Yrityksillä on myös tullut esiin etätyöpisteiden ergonomian parantamista sekä erilaisten toimittaja-arviointi ja riskityökalujen kehitystä edelleen, mutta näihin ei ole vielä paneuduttu.

Asiat, joita pitäisi vielä kehittää, liittyvät pitkälti ergonomiaan sekä teknologiaan. Parempia laitteita, kuten isompia näyttöjä, tulostimia ja skannereita kaivattaisiin myös kotiin. Näiden lisäksi nettiyhteyksiinkin tulisi panostaa enemmän sekä siihen, että sovellukset ja asiakirjat toimisivat kunnolla. Konkreettisten asioiden lisäksi kehitystä vaatisi myös muun muassa johtaminen etätöissä. Tällä tarkoitetaan sitä, miten luottamus pitäisi saada toimimaan kumpaankin suuntaan. Yleisesti ottaen vastaajat olivat kuitenkin olleet positiivisesti yllättyneitä tästä etätyörupeamasta. Siirtyminen etätöihin on ainakin osalla sujunut jopa yllättävän kivuttomasti. Työ on tehostunut, kun työmatkoilta on säästyty. Lisäksi yritykset ja yksilöt ovat huomanneet, kuinka hyvin etänä työskentely toimii. “Etätyö on uusi normaali” (Yritys E:n ostaja).

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli kartoittaa haasteita, joita hankintapuolen henkilöstö kohtaa tehdessään etätöitä. Koska juuri aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ei ole, on tutkimusten tulosten vertaaminen aikaisempaan kirjallisuuteen ynnä muuhun vastaavaan osittain haastavaa. Tämä onnistuu alueissa, joissa haasteita kohtaavat lähestulkoon kaikki etätöitä tekevät, mutta käsiteltäessä hankintaprosessin haasteita, tämä vertailu ei onnistu. Lisäksi, kuten jo mainittiin, vaikka vastausten määrään oltiin tyytyväisiä tämän työn kannalta, ei otannan pienuuden takia liian radikaaleja johtopäätöksiä kannata tehdä. Tämä pätee erityisesti, kun vastauksia aletaan pilkkomaan pienempiin osiin, esimerkiksi toimialan tai yrityksen päätöksentekokulttuurin vaikutuksesta vastauksiin. Johtopäätökset on pyritty tekemään vain alueista, joista vastausmäärä antaa sellaisia tehdä vääristelemättä kovin paljoa todellista tilannetta. Muissa kohdissa vastauksia on pyritty niputtamaan yhteen mahdollisimman hyvin, esimerkiksi, jos vastanneista vain yksi on pohjoismainen ja yksi etelä- tai keskieurooppalainen, on nämä vastaukset niputettu yhteen yleisesti eurooppalaisina.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää yleisesti ottaen erittäin luotettavana. Kaikki vastanneista toimivat joko hankintapuolella tai myyntitehtävissä, ja suurimmalla osalla vastanneista oli usean vuoden työkokemus kyseisestä työtehtävästä. Lisäksi monet vastanneista toimivat esimiestehtävissä, joka teki tutkimuksesta laajemman. Kaikki vastanneista olivat tehneet etätöitä tämän koronapandemian takia, joka oli ehdoton vaatimus vastauksille. Lisäksi vastausten määrä oli kattava, ja vastauksia saatiin laajalti eri toimialoilta, hankintakohteiden, yrityksen koon sekä organisaation päätöksentekokulttuurin mukaan. Myös yksilöhaastattelut toivat luotettavuutta tälle tutkimukselle täydentämällä kyselyn epäselvyyksiä ja muutenkin vahvistamalla johtopäätöksiä, mitä lomakkeen vastauksista pystyi tekemään. Haastatteluiden pääpointit kirjoitettiin ylös niiden aikana sekä välittömästi haastatteluiden jälkeen, joten tietoa ei juurikaan jäänyt uupumaan. Nämä haastattelut toivat myös uusia näkökulmia joihinkin ongelmiin, joita etätöissä esiintyy sekä ratkaisumahdollisuuksia näihin.

## 6.2 Johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista

Yleisesti ottaen pelisääntöjen asettamisella huomattiin yhteneväisyyksiä tämän tutkimuksen tulosten sekä jo ennen kootun datan kanssa. Tutkimuksessa hieman yli puolelle oli asetettu pelisääntöjä etätöiden osalta, ja muutenkin vain yksi vastanneista koki tämän negatiivisena asiana. Pelisäännöt asetetaan kuitenkin edistämään työntekoa, luomaan yhteneväisiä linjauksia ja lisäämään luottamusta. Tämän takia ei ole ihmeäkään, että suurimmalla osalla vastanneista ei ollut mitään tätä vastaan, sillä parantaahan tämä etätyökokemusta niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta olettaen, että pelisäännöt ovat asetettu järkevästi. Uutena tietona kuitenkin tutkimuksen myötä tuli, että suurissa yrityksissä asetetaan paljon enemmän ja suuremmalla prosentilla pelisääntöjä etätöitä tekeville kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Myös se, että amerikkalaisissa yrityksissä sääntöjä asetetaan helpommin kuin eurooppalaisissa, oli uusi puoli. Turhan radikaaleja spekulatioita on turha tehdä, mistä tämä johtuu, mutta oletettavasti pienemmissä organisaatioissa kommunikaatio sujuu helpommin muun muassa johdon ja alaisen välillä, kun ei ole niin montaa henkilöä tässä ketjussa, ja tämän takia sitä ei olla koettu tarpeelliseksi. Lisäksi pienissä yrityksissä tätä pelisääntöjen asettamista ei ole välttämättä edes ajateltu. Toisena merkittävänä asiana yrityksen päätöksentekokulttuuri vaikuttaa selkeästi tähän, asetetaanko pelisääntöjä vai ei, kuten tutkimuksesta voitiin huomata. Jos näillä kahdella osa-alueella oli vaikutusta siihen, asetetaanko pelisääntöjä vai ei, mielenkiintoista oli myös se, että yrityksen toimialaa voidaan pitää suhteellisen irrelevanttina tekijänä. Koska tätä pelisääntöjen asettamista pidettiin yleisesti hyvänä asiana ja sen on huomattu edistävän toimintaa, kannattaa yritysten tulevaisuudessakin suunnitella säännöt hyvin, ennen kuin työntekijät pistetään etätöihin. Joka ikistä asiaa ei tosin kannata määritellä, vaan antaa yleiset raamit ja sen jälkeen tiimien itse sopia, miten näihin raameihin parhaiten päästään ja tavoitteet saadaan toteutettua.

Myös etätöiden vaikutuksesta työaikaan sekä ajankäyttöön voitiin nähdä yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten sekä yleisen teorian kanssa. Yleisesti ottaen etätyöt ovat siis vaikuttaneet työaikaan, sillä kotona tehtävä työ on muuttanut täysin toimintatapoja. Tässä tutkimuksessa huomattiin kuitenkin, että tämä on hyvin yksilökohtaista. Osalle ihmisistä on todella vaikeaa vaihtaa töistä vapaalle, kun taas toisilla tämä mielentilan muutos käy välittömästi. Ihmisen luonteen lisäksi on kyllä olemassa ratkaisuja, jotka auttavat tähän mielentilamuutokseen, jota jokainen voi käyttää hyödyksi. Ensinnäkin tulisi pitää kiinni työajoista ja tehdä töitä niin kuin toimistollakin tehtäisiin. Konetta ei avata illalla tai lomalla

ollessa, jollei ole aivan pakottavaa tarvetta siihen. Toiseksi heti työt lopetettua tekee jostain täysin muuta, mielellään fyysistä toimintaa. Jos käy esimerkiksi lenkillä heti töiden jälkeen, auttaa se hyvin vaihtamaan töistä vapaalle. Kolmanneksi kirjoittaa kaiken ylös. Työasioita jää helposti pohtimaan myös työajan ulkopuolella. Esimerkiksi illalla saattaa muistua mieleen, että olisi pitänyt vastata johonkin sähköpostiin tai tehdä jokin muu asia. Kun kirjoittaa kaiken ylös, tietää, mitä on tehnyt ja mitä ei, esim. tässä tapauksessa, että pitää lähettää kyseinen sähköposti. Lisäksi tietää, että kaikki vaadittavat asiat on tehty, kun ne on heti kirjoitettu ylös. Tämä helpottaa siihen, ettei asioita jää pohtimaan työajan ulkopuolella, kun tietää, että kaikki tarvittava tieto on tallessa jossain tekstinä, kun sitä seuraavaksi tarvitsee.

Kaksi osa-aluetta, jossa tämä tutkimus kuitenkin poikkesi selkeästi aiemmasta teoriasta ja tutkimuksista, oli työyhteisöllisyys ja työergonomia. Vaikka sekä tässä tutkimuksessa että muissa aiheeseen liittyvissä teksteissä molemmat havaittiin selkeästi ongelmakohteiksi etätöissä, niiden suhteet olivat erilaiset. Tällä tarkoitetaan sitä, että aiemman teorian pohjalta työergonomia koettiin isommaksi haasteeksi kuin työyhteisöllisyys, kun taas tämän tutkimuksen vastanneiden mielestä asia oli juuri päinvastoin, sillä yli puolet vastasivat isoimmaksi ongelmaksi työyhteisöllisyyden ja vain reilut 20 % ergonomian. Toisin kuin Isku Yhtymän tekemässä tutkimuksessa, tähän tutkimukseen vastanneet olivat kiinnostaneet enemmän huomiota työergonomiaan tai ainakin suuri osa yritti jollain tavalla parantaa sitä, kuten taukoliikunnalla joko omatoimisesti tai hr-puolen ohjeiden mukaan. Tämä huomattiin etenkin yksilöhaastatteluita suorittaessa. Huomioon tulee kuitenkin ottaa, että tässä tutkimuksessa kysymykset oli muotoiltu siten, että vastaus voitiin antaa vain yhteen vaihtoehtoon, jolla oli ollut suurin vaikutus. Tämän takia täyttä vertailua aiempiin tutkimuksiin on vaikea tehdä, sillä ei varmasti voida sanoa, etteivätkö vaikka kaikki olisi kokeneet ergonomian haasteeksi etätöissä, mutta se ei vain sattunut olemaan isoin haaste. Tämä on kuitenkin haaste, jota ei ole kovin helppoa korjata. Työpisteitä ei kuitenkaan saa etänä yhtä hyväksi kuin toimistolla, ellei ole itse valmis panostamaan huomattavia summia kunnon työtuoliin, työpöytään ja muuhun tarvittavaan. Tottakai se helpottaa, jos toimistolta saa ottaa mukaan esimerkiksi lisänäyttöjä, mutta se ei kuitenkaan vastaa täyttä työpistettä. Vaihtoehtoisiksi siis lähinnä jää erinäinen taukoliikunta, jolla pyritään kompensoimaan huonompaa työpistettä. Tämä taukoliikunta voi olla esimerkiksi vain silloin tällöin portaiden käveleminen edestakaisin, jotta saa hieman liikuntaa. Toisaalta omatoimisesti useat ihmiset eivät varmasti tällaista tee, joten parempi vaihtoehto olisi henkilöstöpuolen ohjaama taukoliikunta aina säännöllisin väliajoin. Tämän voisi sitoa myös etätöitä koskeviin pelisääntöihin, jolloin esimerkiksi oltaisiin sovittu, että

muutaman kerran päivässä aina tietyinä aikoina olisi pieni ohjattu taukoliikunta. Tämä takaisi sen, että kaikki osallistuisivat eikä tulisi päällekkäisyyksiä esimerkiksi palavereita samaan aikaan.

Työyhteisöllisyys on puolestaan asia, joka aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa sivutetaan helposti tai se käydään läpi nopeasti ja ylimalkaisesti. Esimerkiksi vuoden 2020 Rakennuslehden numero 31 olevassa artikkelissa, joka koskee etätöitä, yhteisöllisyys on käyty läpi käytännössä yhdellä lauseella. Tämä on mielenkiintoista, sillä tämä tutkimus puolestaan osoitti yhteisöllisyyden olevan isoin haaste etätöissä yleisesti ottaen eikä vain pieni sivuseikka, joka voidaan ohittaa helposti. Työyhteisöllisyys ei myöskään rajoittunut vain oman yrityksen sisään, vaan se on vaikuttanut myös toimittajasuhteisiin. Osa toimittajista on ollut hyvin muutenkin yhteydessä etätöiden aikana ja käynyt myös vapaampaa keskustelua, kun taas osa toimittajista on vain käynyt pakolliset asiat läpi, ja tästä on saattanut välittyä sellainen vaikutus, ettei yhteistyökumppanuus ole toiselle niin tärkeä. Työyhteisöllisyyttä tuskin voidaan saada samalle tasolle, mitä se toimistolla olisi, sillä fyysistä kanssakäymistä on mahdoton jäljitellä sähköisten välineiden avulla. Muutenkin arkiasioiden puhumiseen esimerkiksi sähköpostin tai Teamsin välityksellä on paljon isompi kynnyks, kuin mitä olisi, jos näkisi työkaverin esimerkiksi toimiston taukotilassa. Lähimmäksi tätä päästään kuitenkin varmasti juuri näillä Teams-kahvitteluilla, mitä jotkin kyselyyn vastanneet yritykset olivatkin ottaneet jo käyttöön. Näillä tarkoitetaan siis sovitutuja Teams-palaverejä, joissa ei ole mitään virallista agenda, vaan keskustellaan kaikesta arkipäivän asioista. Tällaisia virtuaalihakvitteluja voidaan pitää yrityksen ja sen työntekijöistä riippuen yhdestä muutamaan kertaan viikossa. Tällaisia hieman epävirallisia palavereita on hyvä pitää myös toimittajien kanssa. Näissä kuitenkin aiheiden tulisi liittyä ainakin osittain jollain tavalla töihin. Voidaan esimerkiksi keskustella ajankohtaisista markkinauutisista yleisesti.

Etänä tehtävistä kehityskeskusteluista tai sopimusneuvotteluista ei juurikaan ole aikaisempia tutkimuksia. Tämän kyselyn vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että ongelmat näissä kahdessa osa-alueessa johtuvat fyysisen kontaktin puutteesta. Tämä puoltaa Riikka Haposen kirjoitusta etänä johtamisesta. Niin kehityskeskusteluita kuin sopimusneuvotteluita voidaan sinänsä käydä kyllä etänä esimerkiksi videon välityksellä. Esimerkiksi yksinkertaiset neuvottelut, joilla ei ole suurta painoarvoa, voidaan hyvin pitää näin, mutta ruudun kautta etenkin ilmeet, eleet ja tunteet eivät välity niin hyvin tai ollenkaan, toisin kuin fyysisessä tapaamisessa välittyisi. Tämä tuo esiin ongelmia etenkin, jos kyseessä on tärkeämpi tapaaminen, kuten vuosineuvottelut. Näissä

kahdessa tapaamisessa nimittäin saadaan paljon esiin myös toisen osapuolen sanattomasta kommunikaatiosta. Tämä pätee myös auditointeihin, joka on myös iso ongelma-alue etänä olemisessa hankintapuolen näkökulmasta. Auditointeja onkin käyty jo läpi aiemmin, ja miten ne voitaisiin hoitaa etänä eli videon välityksellä käyttäen kolmansia osapuolia tai käyttäen omaa organisaatiota hyväksi. Paras ratkaisu saattaisi olla myös jotain näiden väliltä tai yhdistelemällä eri menetelmiä. Esimerkkinä voisi olla, että auditoinnit tehdään ensin videon välityksellä, jonka perusteella sopimus solmitaan, ja myöhemmin käydään itse tai kolmas osapuoli käy auditoimassa toimittajan. Sopimukseen voidaan tällaisessa tilanteessa kirjoittaa erillinen kohta, jossa luetellaan mahdolliset rangaistukset sopimusrikkeestä, jos videot eivät vastaa myöhempää auditointia. Lisäksi myyjän kannalta myös ensitapaamiset hankaloituvat tämän fyysisen kontaktin puutteen takia. Tämä on vaihe, joka ostajalle ei ole niin merkittävä, mutta myyjän on vaikea päästä prosessissaan eteenpäin, ellei tämä vaihe onnistu, ja on sen takia kriittinen. Ostajan kannalta myös saattaa jokin hyvä ostomahdollisuus jäädä välistä, jos myyjä ei pysty tuomaan itseään esiin riittävän hyvin ensitapaamisessa. Tätäkin voidaan koittaa ratkaista videon välityksellä.

### 6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimus aiheesta kannattaa ehdottomasti suorittaa. Hankinnat näyttävät merkittävää roolia yritysten toiminnassa, jonka takia työn toimivuuden ja tuottavuuden parantaminen on iso lisä organisaatiolle. Tutkimuksia hankintapuolen etäkokemuksista on hyvin niukasti, ja tämän takia tälläkin työllä saatiin vain yleinen pintaraapaisu siihen, millaista ostohenkilöiden työskentely etänä on, millaisia kokemuksia se on tuonut ja minkälaisia haasteita on tullut vastaan. Kyselyyn vastanneet saivat yhteenvedon vastauksista, jonka avulla he voivat kehittää työskentelyä ainakin yleisellä tasolla, mutta tarkemmin mihinkään yksittäiseen ongelmaan ei oltu syvennytty, joten lisätutkimus olisi paikallaan. Etenkin näitä ihmisten välisiä kommunikaatiotilanteita, joissa isoa roolia näyttelee toisen osapuolen kehonkielen sekä ilmeiden tulkinta, olisi hyvä tutkia lisää. Minkälaisia ilmeitä ja tunteita pystytään esimerkiksi sopimusneuvotteluissa tai kehityskeskusteluissa havaitsemaa helposti videon välityksellä ja mitä ei pystytä sekä tietenkin, miten tätä ongelmaa voitaisiin ratkaista. Olettaen, että näihin ongelmiin löydettäisiin ratkaisuja, helpottaisi se suuresti jatkossa etänä työskenteleviä hankintapuolen henkilöitä, mutta myös muissa työtehtävissä toimivia. Lisäksi yleisellä tasolla jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, miksi yrityksen suuruusluokka sekä päätöksentekokulttuuri vaikuttavat pelisääntöjen

asettamiseen. Myös työyhteisöllisyyden parantamismahdollisuuksia olisi hyvä selvittää vielä tarkemmin, sillä se nousi tässä tutkimuksessa merkittävään asemaan ja on muutenkin tärkeä tekijä, kun puhutaan yleisesti toimistolla työskentelyn ja etätöiden eroista sekä näiden kahden eri muodon viihtyvyyksistä. Jokainen kyselyyn vastannut oli sitä mieltä, että etätöet tulevat jatkossa olemaan uusi normaali sekä halusivat myös itse tehdä jatkossa töitä etänä. Tästä johtuen jatkotutkimukset aiheeseen liittyen ovat tarpeellisia.

## LÄHTEET

Global Workplace Analytics. 2020: Telecommuting Statistics. Viitattu 26.7.2020 <https://global-workplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.

Hankinnat. 2016: Tarjouspyyntö. Viitattu 20.7.2020 <https://www.hankinnat.fi/kansallinen-hankinta/tarjouspyynto>.

Happonen, R. 2020. Etätyö vaatii johtajilta uusia taitoja. Turun Sanomat Extra 24.10.2020.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Fried, J. & Heinemeir Hansson, D. 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Kervinen, E. 2020. Akavan selvitys: Etätyö muutti työn kuormittavuutta – korkeakoulutetut asiantuntijat hyötyivät, opetus- ja soteala kärsivät. Helsingin Sanomat 2.11.2020. Viitattu 3.11.2020 <https://www.hs.fi/talous/art-2000006708321.html>.

Korhonen, K. 2011. Etätyö kolmansissa paikoissa: Hyödyt ja haitat työntekijän näkökulmasta. Kandidaatin tutkielma. Kiinteistötalous. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 29.7.2020 [http://arvo.aalto.fi/publications/kandi\\_korhonen\\_kati.pdf](http://arvo.aalto.fi/publications/kandi_korhonen_kati.pdf).

Logistiikan maailma. 2019: Tietopyyntö. Viitattu 21.7.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/ostaja-myynti/hankintaprosessi/tietopyynto/>.

Miettinen, S. & Torkki, J. 2019. Uusi neuvotteluvälittäjä – Saat sen minkä neuvottelet, et mitä ansaitset. Helsinki: WSOY.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Taletum Pro 2016.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta : digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki Oy 2015.

Tieke: Hankintaprosessi. 2019. Viitattu 21.7.2020 <https://oma.tieke.fi/display/tiehan/Hankintaprosessi>.

TTL: Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. 15.6.2020. Viitattu 27.7.2020 <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>.

Turvallisuus uutiset: Etätyöläinen ei piittaa ergonomiasta. 2.6.2014. Viitattu 18.7.2020 <https://www.turvallisuus uutiset.fi/sitenews/view/-/nid/7193/ngid/2>.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Taletum Pro.

Yle: Palaatko enää koskaan toimistolle? Fujitsu puolittaa etätöiden vuoksi konttorit Japanissa, Suomessa DNA on jo vähentänyt työpisteitä. 20.7.2020. Viitattu 27.7.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11440919>.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko Asiakas? Keuruu: Otava.

Yritys A:n myyjä. Haastattelu 26.8.2020.

Yritys A:n ostaja. Haastattelu 20.8.2020.

Yritys B:n ostaja. Haastattelu 25.9.2020.

Yritys C:n ostaja. Haastattelu 27.8.2020.

Yritys D:n ostaja. Haastattelu 29.9.2020.

Yritys E:n ostaja. Haastattelu 30.7.2020 ja 30.9.2020.

# Ostajan kyselylomake

## Etätöiden haasteet (ostajan lomake)

Kyselyn tarkoituksa on kartoittaa yleisesti etätöiden tuomia haasteita hankinnoissa, ei pelkästään näin korona-aikana. Tähdellä merkityt kohdat ovat pakollisia ja muut valinnaisia. Toivon kuitenkin, että mahdollisimman moneen vastattaisiin.

**\*Pakollinen**

### Taustatiedot

1. Yrityksen nimi \*

---

---

---

---

---

2. Toimiala \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Teollisuus
- Kauppa
- Palvelu
- Muu: \_\_\_\_\_

3. Pääasiallinen hankintakohde \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Investoinnit (koneet ja laitteet)
- Raaka-aineet ja materiaalit
- Palvelut

4. Yrityksen suuruusluokka \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Pk-yritys ( henkilömäärä alle 250, lisäksi liikevaihto alle 50 miljoonaa EUR)

Suuri yritys

5. Yrityksen päätöksentekokulttuuri \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Pohjoismainen

Etelä- tai Keski-Eurooppalainen

Amerikkalainen

Aasialainen

6. Yrityksen nimi saa esiintyä opinnäytetyössä \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

7. Yrityksen nimi saa esiintyä vastaajille tehdyssä yhteenvedossa \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

Etätyö työyhteisössä

8. Mitä työvälineitä käytät etätöissä? \*

Valitse kaikki mitä käytät. Jos vastasit muu, kerro mitä.

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

Puhelin

Sähköposti

Teams

Zoom

Muu:  \_\_\_\_\_

9. Onko yrityksesi asettanut joitain pelisääntöjä etätöiden osalta? \*

Mahdolliset tuntien kirjaukset, yms.

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

10. Jos vastasit kyllä, millainen vaikutus näillä pelisäännöillä on ollut työskentelyyn?

---

---

---

---

---

11. Mikä vaikutus etätöillä on yrityksen sisäiseen viestintään? Miksi jos ei ole? \*

Esim. hankintapuolen ja tuotannon välillä.

---

---

---

---

12. Miten yrityksen sisäistä viestintää voisi parantaa?

---

---

---

---

---

13. Mikä osa-alue on hankaloitunut eniten etätöiden johdosta? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Työhyvinvointi
- Työyhteisöllisyys
- Työn tehokkuus
- Ajankäyttö
- Työergonomia

14. Miksi juuri tämä asia on hankaloitunut eniten etätöiden takia?

---

---

---

---

---

Hankintatoimen johtaminen

15. Mihin osa-alueeseen etätöillä on ollut suurin vaikutus

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Työn ohjaus
- Kehityskeskustelut ym. esimies-alainen työskentely
- Hankintastrategia ja budjetointi
- Budjetin - ja tavoiteseuranta

16. Miten tämä osa-alue on muuttunut ja miksi?

---

---

---

---

---

#### Hankintaprosessi

17. Kuinka paljon hankinnat kokonaisuudessaan ovat hankaloituneet etätöistä johtuen?

\*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Ei yhtään
- Vähän
- Jonkin verran
- Paljon
- Erittäin paljon

18. Mikä prosessin vaihe on hankaloitunut eniten? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Tarvekartoitus ja ostospesifikaatioiden määrittely
- Toimittajamarkkinoiden analysointi ja esikarsinta
- Tieto-/tarjouspyyntöjen lähetys
- Tarjousten vertailu ja arviointi; sisältää mahdolliset auditoinnit
- Sopimusneuvottelut ja sopimusten teko
- Suhteen hallinta; kotiinkutsut, laatu-/toimitusvarmuusseuranta ja reklamaatiot

19. Kerro tarkemmin muutamasta prosessin vaiheesta, jotka ovat hankaloituneet eniten.

---

---

---

---

---

20. Miten yritysvierailut/auditoinnit voisi hoitaa etänä?

Onko muita ratkaisuja kuin kolmanne osapuolen auditoinnit? Jos on, kuinka luotettavia nämä ovat?

---

---

---

---

---

Kehitysasiat

21. Mitä uusia toimintatapoja tai käytäntöjä olette kehittäneet etätöiden aikana?

---

---

---

---

---

22. Mitä uusia ideoita on tullut esiin, joita ei ole vielä toteutettu?

---

---

---

---

---

23. Mitä etätöissä pitäisi vielä kehittää?

---

---

---

---

---

24. Mitä muuta haluaisit sanoa?

---

---

---

---

---

25. Olen kiinnostunut osallistumaan teemahaastatteluun, jossa syvennyttään enemmän etätöiden haasteisiin? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

26. Yhteystiedot, jos vastasit kyllä teemahaastatteluun  
puhelinnumero ja sähköpostiosoite

---

---

---

---

---

---

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

## Myyjän kyselylomake

### Etätöiden haasteet (Myyjän lomake)

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yleisesti etätöiden tuomia haasteita hankinnoissa, ei pelkästään näin korona-aikana. Tämä lomake on tarkoitettu myyntihenkilölle, jotta saan näkökulmaa myös toiselta osapuolelta ja täten laajemman kuvan haasteista. Tähdellä merkityt kohdat ovat pakollisia ja muut valinnaisia. Toivon kuitenkin, että mahdollisimman moneen vastattaisiin.

**\*Pakollinen**

#### Taustatiedot

1. Yrityksen nimi \*

---

2. Yrityksen toimiala \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Teollisuus

Kauppa

Rahoitus

Palvelu

Muu: \_\_\_\_\_

3. Yrityksen suuruusluokka \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Pk-yritys ( henkilömäärä alle 250, lisäksi liikevaihto alle 50 miljoonaa EUR)

Suuri yritys

4. Yrityksen päätöksentekokulttuuri \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Pohjoismaalainen
- Etelä- ja Keski-Eurooppalainen
- Amerikkalainen
- Aasialainen

5. Yrityksen nimi saa esiintyä opinnäytetyössä \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
- Ei

Myyntiprosessi

6. Kuinka paljon myynti kokonaisuudessaan on hankaloitunut etätöistä johtuen? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Ei yhtään
- Vähän
- Jonkin verran
- Paljon
- Erittäin paljon

7. Mikä prosessin vaihe on hankaloitunut eniten? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Ensikontakti
- Tapaaminen ja asiakastarpeiden kartoitus
- Tarjousvaihe
- Sopimusneuvottelut
- Tilaus
- Suhteen hallinta

8. Avaa hieman miksi tämä vaihe on hankaloitunut eniten

---

---

---

---

---

9. Kuinka paljon kanssakäyminen ostajan kanssa on hankaloitunut etätöiden takia? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Ei yhtään
- Vähän
- Jonkin verran
- Paljon
- Erittäin paljon

10. Jos kanssakäyminen ostajan kanssa on hankaloitunut, mistä tämä on johtunut?

---

---

---

---

---

11. Miten tätä kanssakäymistä voisi parantaa etätöissä?

---

---

---

---

---

#### Kehitysasiat

12. Mitä uusia toimintatapoja tai käytäntöjä olette kehittäneet etätöiden aikana?

---

---

---

---

---

13. Mitä uusia ideoita on tullut esiin, joita ei ole vielä toteutettu?

---

---

---

14. Mitä etätyössä pitäisi vielä kehittää?

---

---

---

---

---

15. Mitä muuta haluaisit sanoa?

---

---

---

---

---

---

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

## Haastateltavien oikeat nimet

# Vastausten prosentuaaliset osuudet

	Toimiala				Pääasiainen hankintakohde				Yrityksen koko		Yrityksen päätöksentekokulttuuri			
	Teollisuus	kauppa	palvelu	Julkinen	Investointit	Rakka-aineet	Palvelut	PK	Suuri	Pohjoismainen	E/K-eurooppalainen	Amerikkalainen	Amerikkalainen	
Onko yrityksesi asettanut jotain pelisääntöjä etätöiden osalta?	Kyllä	42 %	50 %	100 %	67 %	46 %	80 %	100 %	69 %	50 %	25 %	100 %		
	Ei	58 %	50 %		33 %	54 %	20 %		31 %	50 %	75 %			
Mikä osa alueista on hankaloitunut entien etätöiden johdosta?	Työhyvinvointi	58 %	50 %		67 %	46 %	60 %	25 %	62 %	30 %	75 %	100 %		
	Työyhteisöllisyys	8 %				8 %		25 %	8 %	30 %	25 %			
	Ajankäyttö	17 %	50 %		33 %	23 %	40 %	50 %	31 %	40 %				
	Työergonomia	17 %		100 %		23 %								
Hankintatoimen johtaminen: Mihin osa-alueeseen etätöillä on ollut suurin vaikutus?	Työn ohjaus	17 %	50 %	100 %	33 %	23 %	20 %	25 %	23 %	20 %	25 %	33 %		
	Kehityskeskustelut	50 %		100 %	67 %	38 %	80 %	25 %	54 %	50 %	50 %	33 %		
	Budjetin seuranta	8 %	50 %			15 %		25 %	8 %	10 %	25 %			
	Eivästämit	25 %				23 %		25 %	15 %	20 %		33 %		
Kuinka paljon hankinnat kokonaisuudessaan ovat hankaloituneet etätöiden johtuen?	Eivähtään	33 %	50 %			38 %		50 %	23 %	20 %	50 %	33 %		
	Vähän	50 %	50 %	100 %	67 %	54 %	80 %	25 %	69 %	70 %	25 %	67 %		
	Jonkin verran	17 %			33 %	8 %	20 %	25 %	8 %	10 %	25 %			
Mikä hankintaprosessin vaihe on hankaloitunut entiten?	Tarvekartoitus	25 %	50 %			31 %	20 %	25 %	23 %	20 %	25 %	33 %		
	Esikarsinta	17 %	50 %	100 %	33 %	23 %	20 %	25 %	23 %	30 %	25 %			
	Auditointit	8 %		50 %	33 %	15 %	20 %	50 %	15 %	20 %	25 %			
	Sopimusneuvottelut	50 %		50 %	33 %	31 %	60 %	50 %	38 %	30 %	50 %	67 %		
Vastauksia yhteensä:	17													