



Netta Otamo

Ostotoiminnan neuvottelutaidot

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2010

Tekijä Otsikko	Netta Otamo Ostotoiminnan neuvottelutaidot
Sivumäärä Aika	49 sivua + 2 liitettä 8.11.2010
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Kaija Haapasalo
<p>Tämän työn aiheena ovat ostotoiminnan neuvottelutaidot. Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli ostotoiminnan kehittymistä ajan kuluessa sekä neuvottelutaitoa ja sen merkitystä ostoneuvotteluprosessissa. Teoria neuvottelutaidosta käsitteli hyvän neuvottelijan ominaispiirteitä ja erilaisten neuvottelustrategioiden ja -taktiikoiden muodostamista, tunnistamista ja käyttöä. Tietoa teoriaosuuteen kerättiin kirjallisuudesta ja ajan-kohtaisista artikkeleista.</p> <p>Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen osuuden tarkoituksena oli selvittää, kuinka ostotoiminnan ammattilaiset kokevat neuvottelutaidon hyödyllisyyden jokapäiväisessä työssään ja millaisena he kokevat oston roolin henkilökohtaisesti, työpaikassaan tai toimialallaan. Tutkimus kartoitti ominaisuuksia ja kykyjä, joita ostotoiminnassa ja neuvottelutilanteissa työelämässä tarvittiin ja koettiin hyödyllisiksi. Laadullinen tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella ja vastauksia kerättiin Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun hankintatoimien ryhmiltä, jotka aloittivat opintonsa syksyllä 2009 ja 2010.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli vertailla teorian ja käytännön kokemusten yhteensovittavuutta ja kartoittaa tapoja, joilla ostotoiminnassa vaadittavia neuvottelutaitoja voitaisiin kehittää jo koulutusvaiheessa ennen työelämään siirtymistä. Kysely tehtiin ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille siksi, että heillä oli jo vankka kokemus sekä aiemmista opinnoista että nykypäivän työelämän haasteista. Tutkimuksen johtopäätöksiä esitettiin kehitysehdotuksia tradenomitutkintoon, jotta ammattiin koulutautuminen parhaiten vastaisi työelämän tarpeita.</p>	
Avainsanat	neuvottelut, neuvottelutaito, hankinta, ostot, ulkoistaminen

Author	Netta Otamo
Title	Negotiation skills in purchasing
Number of pages	49 pages + 2 appendices
Date	8.11.2010
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Program	Marketing and Logistics
Specialisation	Logistics
Instructor	Kaija Haapasalo, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to examine the trends and development in purchasing and the importance of negotiation skills in working life. The theory of negotiation skills related to the special characteristics of a good negotiator and how to form, recognise and use different negotiation strategies and tactics in practice. The information was gathered together from literature and current articles.</p> <p>The purposes of this qualitative research was to define how negotiation skills help and are seen in working life and how the role of purchasing was experienced in today's businesses by different purchasing professionals. The research focused on characteristics and capabilities that were seen as necessary and useful in practice in working life. The qualitative research was executed by an electronic questionnaire and sent out to the students of Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Master's Degree Programme of Supply Chain Management. The students have started their Master's Degree Programme studies in the autumn of 2009 and 2010.</p> <p>The thesis compared the resemblance of theory and hands-on experiences. It also looked at ways to develop and perfect studies in purchasing and negotiating to better meet the challenges that are encountered in practice in life after school. The questionnaires respondents were chosen so that they would have the most extensive experiences both in previous studies and modern challenges of working life. The results of the study consisted of different development suggestions for better studying methods in Bachelor of Business Administration degree to suit the career needs based on the questionnaire.</p>	
Keywords	negotiation, negotiation skills, purchasing, acquisition, outsourcing

Sisälllys

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet	3
1.2 Työn rajoitukset ja rajaukset	4
2 Ostotoiminta	5
2.1 Ostotoiminnan nykytrendit, osa-alueet ja kehityskohteet	6
2.2 Ostoprosessi	7
2.3 Pitkäaikaisen yhteistyön merkitys ostotoiminnassa	9
2.4 Ostotoiminnan mallit ja suuntaukset	10
2.4.1 Ostotoiminnan 4 K -malli	10
2.4.2 Lean Management eli ohutta johtamista	11
2.4.3 Supply Chain Management eli tilaus-toimitusketjun hallinta	12
3 Liikeneuvottelut	13
3.1 Erilaiset neuvottelutilanteet	14
3.2 Neuvotteluprosessi	15
3.2.1 Neuvottelujen suunnittelu	17
3.2.2 Neuvottelutilanne	18
3.2.3 Neuvottelutilanteen jälkihoito	21
3.3 Neuvottelustrategiat ja -taktiikat	22
3.4 Vaikuttamisen taito	25
3.5 Hyvä neuvottelija	27
3.6 Neuvottelujen etiikkaa	29
4 Tutkimuksen toteutus	30
4.1 Tutkimusmenetelmä ja otanta	31
4.2 Aineiston keräys ja käsittely	32
5 Tulokset	32
5.1 Taustatiedot kyselyyn vastanneista	33
5.2 Valmistautuminen neuvottelutilanteeseen	34
5.3 Toiminta neuvottelutilanteessa	36
5.4 Seuranta ja neuvottelujen lopputuloksiin vaikuttaminen	38
5.5 Hyvä neuvottelija	39
5.6 Koulutustarpeet	40
5.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	40

6 Johtopäätökset	41
Lähteet	48
Liitteet	
Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeelle	
Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

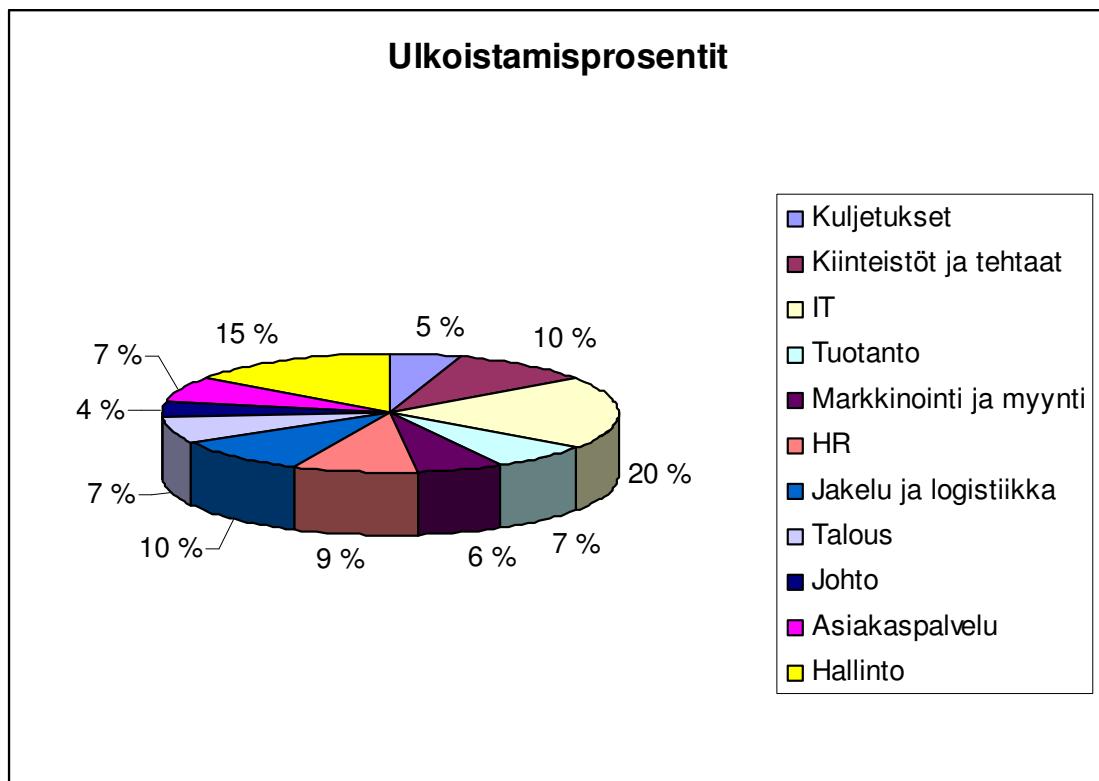
Opinnäytetyöni ei ole minkään tahon antama projekti, vaan teen sen oman mielenkiintoni mukaan valitsemastani aiheesta. Ostotoiminnan merkitys yrityksissä on kasvanut vuosien saatossa, sillä ulkoistaminen ja ydinkyvykkyyksiin keskittyminen on tullut yhä tärkeämmäksi strategiseksi asiaksi yrityksissä. Ostotoiminnan sekä ostoneuvottelujen rooli kasvaa ja toiminnan kustannustehokkuus sekä neuvottelujen onnistuminen edesauttavat ylläpitämään, ja myös parantamaan, yritysten kilpailukykyä.

Olen itse kiinnostunut sekä ostotoiminnasta että neuvottelutaidosta ja halusin tehdä opinnäytetyöni koskien ostotoimintaa yrityksissä sekä ostoneuvotteluja ja kuinka tulevia alan ammattilaisia voidaan tukea paremmin jo koulutuksen avulla. Yleinen trendi nykypäivänä on ollut se, että yritykset pyrkivät ulkoistamaan toimintojaan, jotta tehokkuus ja kannattavuus paranisivat. Tällöin myös ostotoiminnan ja neuvottelutaidon merkitys yrityksissä kasvaa ja niiden opettaminen sekä kehittäminen jo liiketalouden ammattiopinnoissa kasvattavat merkitystään. Neuvottelut eri muodoissa ovat jokaiselle tuttuja ja neuvottelutaidot hyödyllisiä elämässä, vaikka ei juuri ostoneuvottelujen kanssa tulisi olemaan tekemisissä.

Ostotoiminta sisältyy olennaisena osana yrityksen logistiikkaan. Ostot yhdistävät yrityksen sekä toimittajiin että yhteistyökumppaneihin ja yrityksen tai organisaation sisällä lähimpinä yhteistyökumppaneina toimivat tuotannon ja logistiikan alla työskentelevät henkilöt. Mikäli logistiikkaa ja näin myös ostotoimintaa halutaan johtaa tehokkaasti, tulee yritysten eri osa-alueiden, kuten esimerkiksi markkinoinnin ja tuotannon, kommunikoida avoimesti keskenään ja tehdä kiinteää yhteistyötä osto-osaston ja toistensa kanssa. (Koskinen & Lankinen & Sakki & Kivistö & Vepsäläinen 1995, 17–19.)

Ennen asiakkaat arvostelivat tuotetta tai palvelua sen laadun ja hinnan perusteella. Nykyisin tämä on laajentunut oston helppouteen, oston jälkeisiin palveluihin, luotettavuuteen ja ainutlaatuisuuteen. Kuluttajat vaativat yhä yksilöidympiä tuotteita vastaamaan tarpeitaan. Kuluttajat ovat myös tiedostaneet ostovoimansa ja omilla teoillaan vaikuttamisen mahdollisuuden, joten he osaavat vaatia ja toimia kriittisesti. Tämän vuoksi yritykset ovat alkaneet ulkoistaa ja ostaa erilaisia tuotteita ja palveluja. Ulkois-

tettujen palveluiden suhteita tarkastellaan prosenttiosuuksina kuviossa 1. (van Weele 2005, 7.)



KUVIO 1. Ulkoistetut toiminnot prosenttiosuuksittain (van Weele 2005, 119).

Nykypäivänä vallitsee toimintatapa, jossa yritykset ja asiakkaat keskittyvät ydinkyvykkyysiinsä. Päällekkäinen työ ja turhat välivaiheet halutaan poistaa ja keskittyä omaan, parhaaseen osaamisalueeseen. Tämä luo tarpeen erilaisten tuotteiden ja palveluiden ostamiselle. Ostopalvelujen käyttö ja selkeä työnjako osapuolien kesken luo puitteet laajemmalle yhteistyölle ja toimintatapojen kehittämiseksi. Verkostoituminen muiden yritysten kanssa auttaa vastaamaan toiminnan asettamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Haapalainen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 34, 51–52.)

Ostotoiminnassa on tällä hetkellä käynnissä eräänlainen buumi. Tämänhetkessä taloustilanteessa monien yritysten mielenkiinto kohdistuu hankintoihin ja niiden tehokkuuteen sekä ulkoistamiseen. Ostotoiminnan optimointi pyrkii takaamaan asiakkaalle parhaan mahdollisen tuotteen ja palvelun, myynti kasvaa, varasto kiertää ja pääomaa pystytään vapauttamaan muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Tehokas ostotoiminta ja ul-

koistaminen vaatii kuitenkin yritysten työntekijöiltä halua oppia uutta ja luopua vanhoista toimintamalleista eikä se tapahdu ilman haasteita. (Mäkinen 2009, 10–11.)

Nykytrendinä strategiana monella alalla on ollut pitkäaikaisten toimittajasuhteiden vaaliminen ja toimittajan ja asiakkaan yhdessä kehittyminen sekä keskinäinen luottamus. Haluan tutkia ovatko ostotoiminnan parissa työskennelleet henkilöt todella kokeneet toimivansa yhteisen win-win -periaatteen mukaisesti vai yksipuolisesti työnantajan edun mukaisesti.

Tällaisessa win-win -tilanteessa myös ostoneuvottelut sekä neuvottelutaito tulevat mukaan prosessiin. Varsinkin lyhytkestoisen yhteistyön ja kertakaupan osalta neuvottelutaidon ja edullisten ehtojen sopiminen on tärkeässä asemassa. Hyödynnetäänkö ostoneuvotteluissa yhtä vai useampaa henkilöä? Onko osto-organisaatio aina mukana ostoneuvotteluissa? Tuoko osto-osaston mukana olo tehokkuutta ostotoimintaan? Käytetäänkö vakiosopimus pohjia, vai tehdäänkö kaikista hankinnoista omat ehtonsa? Esimerkiksi tilanteessa, jossa tarkoitus on ostaa IT-palveluita, onko mukana neuvottelu- ja ostoprosessissa vain yrityksen tai organisaation IT-osaajia vai onko mukaan otettu sekä IT:n että ostotoiminnan osaajia, jotta lopputulos muodostuisi mahdollisimman positiiviseksi ja tehokkaaksi?

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Koska neuvottelutaidon merkitys yhä yleistyvässä toimintojen ulkoistamisessa ja ostoneuvotteluissa kasvaa, pidän aihetta tärkeänä tutkimus- ja kehityskohteena. Tutkimusongelmani käsittää ostotoiminnan neuvottelutaidon nykytilan kartoittamisen sekä siihen liittyvän tradenomikoulutuksen kehittämistarpeiden tunnistamisen Metropolia ammattikorkeakoulussa. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa materiaalina on hyödynnetty kirjallisuuden lisäksi e-lomakkeena tehtyä kyselyä aiheesta.

Tarkoituksenani on selvittää ostotoiminnassa mukana olleiden henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia siitä, kuinka tärkeänä he yritysten ostotoimintaa ja hyvää neuvottelutaitoa pitävät, miten strategiat ja taktiikat ovat ostoneuvotteluissa ilmenneet, kuinka tietoisesti erilaisia valintoja tehdään ja toimintatapoja tunnistetaan ja miten hyvin yrityksissä panostetaan ostoneuvotteluissa mukana olevien henkilöiden neuvottelutaidon

kehittämiseen. Pidän myös tärkeänä selvittää, miten tutkimuskohteena olevat henkilöt arvioivat neuvottelutaidon opetuksen merkityksen työelämässä. Tuleeko tutkimushenkilöiden mielestä joitain asioita painottaa entisestään ammatillisessa koulutuksessa ja mitä taitoja he olisivat toivoneet oppineensa jo etukäteen ennen konkreettista työssä keräämäänsä kokemusta?

Kirjallisuus korostaa neuvottelutaidossa harjoittelua, roolitusta ja tehokasta valmistautumista. Totta puhuen en usko, että yritykset tai organisaatiot kouluttavat kovinkaan paljon neuvotteluihin osallistuvia henkilöitä tai esimerkiksi kustantavat näille neuvottelutaitoon liittyviä luentoja, seminaareja tai kursseja. Toki valmistautuminen vastapuoleen tutustumisen ja asiaan perehtymisen osalta on varmasti käsky ja toive, joka tulee yrityksen ostotehtävän toimeksiantajan taholta. Uskoisin, että tällainen valmistautuminen on pitkälti työntekijän oman aktiivisuuden varassa, varsinaisen työajan ulkopuolella. Toisaalta kokeneet ostajat ovat erittäin hyviä neuvottelijoita ja osaaminen on karttunut pitkälti käytännön tilanteiden kautta, jolloin harjoittelun tarve vähenee.

Mielestäni vain ja ainoastaan kursseja käymällä ei opi hyväksi neuvottelijaksi. Kurseilta saa perustaidot, joita pitää hioa ja kehittää käytännön neuvottelutilanteissa ajan kuluessa. Kurssitus pohjautuu melko usein myyntineuvottelutaitoihin. Olisikin mielestäni tarpeen saada enemmän erityisesti ostoneuvottelutaitojen koulutusta. Näihin mielikuvii ja kysymyksiini toivon saavani mielipiteitä, vastauksia ja oikaisuja Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun hankintatoimen opiskelijoilta.

1.2 Työn rajoitukset ja rajaukset

Rajoitukset tarkoittavat työn mahdollisia heikkouksia, esimerkiksi tulosten vinoutuneisuutta (Koskenoja 2009). Omassa työssäni rajoituksia aiheuttaa tutkimusotokseni, joka käsittää kaksi vuosikurssia Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun hankintatoimen opiskelijoita. Otokseen tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa neljä. Vastaaajina toimivissa ryhmissä on vain suhteellisen pieni määrä oppilaita ja he ovat erilaisilta toimialoilta sekä omaavat erilaiset yritystaustat. Heidän vastauksensa ovat henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia, joten täysin päteviä yleistyksiä on hankala muodostaa. Ryhmien monipuolinen työtausta toimii myös positiivisella tavalla, sillä voin vertailla eri alojen tuntemuksia ja saan kerättyä yhteen kokemuksia laaja-alaisesti.

Aiheen rajaus on hyvin haastavaa, sillä monet asiat liittyvät toisiinsa ja sisältyisivät luontevasti kokonaisuuteen. Viitekehysten perustuu pitkälti liikeneuvotteluista ja osto-toiminnasta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja artikkeleihin, joista olen pyrkinyt kokoamaan olennaiset tiedot kattavaksi ja monipuoliseksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on laadullinen, eli kvalitatiivinen ja lopputulos kartoittaa, selittää ja kuvaa ostotoiminnan ja neuvottelutaidon ammatillisen koulutuksen sekä käytännön tilanteiden kautta oppimisen merkitystä ja kehittämiskohteita. En kuitenkaan työssäni keskity käsittelemään syvällisemmin kansainvälisten liikeneuvottelujen vaatimuksia ja piirteitä, vaan olen rajannut tämän pois.

2 Ostotoiminta

Yritysten sisällä hyvin organisoitu logistiikka voidaan nostaa kilpailukykyä parantavaksi osatekijäksi. Logistiikka kattaa hankinnan, tuotannon ja jakelun sekä kaikkien toimintojen välillä liikkuvat tieto- ja pääomavirrat. Kehittynyt informaatioteknologia on ollut perustana tehokkaan kansainvälisen logistiikan syntymiselle. Logistiikan avulla on myös mahdollista tuottaa asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa. Monet yritykset haluavat keskittyä pääasiassa ydinkyvykkyyksiinsä, joten eteen tulevat make-or-buy -päätökset. Tämä tarkoittaa päätöstä siitä, mitä yritys on valmis tekemään itse ja mitä tuotteita tai palveluja se haluaa ostaa muilta yrityksiltä. (Haapanen 1993, 67–69.)

Perinteisesti oston roolia ei ole pidetty kovinkaan merkittävänä tai lisäarvoa tuovana osa-alueena yrityksen sisällä. Se on nähty puhtaasti yrityksen ydintoimintoja tukevana toimintona. Yksinkertaistettuna, oston tehtävänä on ollut vain tinkiä mahdollisimman halvalla tarvittavat tuotteet ja palvelut, joita yrityksen muut toiminnot tarvitsevat sekä neuvotella mahdollisimman edulliset ostoehdot. Kommunikaatio osastojen välillä on ollut vähäistä ja osto-osasto on toiminut itsenäisesti ilman tiivistä kumppanuutta muiden osastojen kanssa. Myöskään toimittajien kanssa ei välttämättä ole haettu pitkäaikaisia ja molemminpuolista luottamusta luovaa pitkäaikaista suhdetta. Tavoitteena on puhtaasti ollut voiton maksimointi. (Koskinen ym. 1995, 19–21.)

On huomioitava, että osto-osasto tulisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan hankintaprosessiin, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty, sekä kustannusten optimoinnin että hankintaprosessin läpiviennin osalta. Edelleenkin liian usein monissa yrityksissä ei-ostoaammattilaiset tekevät ostopäätöksiä ja osto-osasto otetaan mukaan vasta aivan viimehetkillä. Näin tuntuvat ainakin ajattelevan pitkään työelämässä myyntitehtävissä olleet henkilöt lähipiirissäni.

2.1 Ostotoiminnan nykytrendit, osa-alueet ja kehityskohteet

Nykyisin läpimenoajat ja tuotteiden elinkaari ovat lyhyempiä kuin ennen. Hyvin toimiva logistiikka sekä tehokas tuotekehitysyhteistyö ovat edellytyksenä yrityksen menestykselle tulevaisuudessa. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen ja omaan ydinosamiseen keskittyminen ovat lisänneet ostamisen tarvetta yrityksissä. Kehittyneet arvoketjut ja yhteistyöverkostot auttavat vastaamaan nopeasti asiakkaiden tarpeisiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Operatiiviset ostot on pyritty automatisoimaan kustannusten vähentämiseksi. Pysyvien kilpailuetujen saavuttaminen pitkällä aikavälillä luo pohjan yrityksen kannattavuudelle ja osto-organisaation tulee ennakoida tulevia muutoksia ja tarpeita yrityksessä. Ostaa ei tarvitse pelkästään tuotteita, raaka-aineita tai komponentteja, vaan palveluiden ostaminen on kasvattanut suosiotaan. (Koskinen ym. 1995, 22–24.)

Ostotoiminnassa on useita eri osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat ostajanmukainen luokittelu, tarpeen mukainen luokittelu sekä ostosuhteen mukainen luokittelu. Nämä osa-alueet kuitenkin usein sekoittuvat toiminnassa ja ostaminen edustaa piirteitä useammasta osa-alueesta. Ostajan mukaisessa luokittelussa ostajilla tarkoitetaan yleensä kuluttajia, yrityksiä tai julkisia organisaatioita. Itse ostoprosessi on yksinkertaisempi yksittäisillä kuluttajilla kuin monitasoisilla organisaatioilla tai yrityksillä, mutta kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tarpeen tyydyttämisen lisäksi usein muutkin kriteerit ja arvot, jotka eivät välttämättä näy yritysten ja julkisten organisaatioiden ostamisessa. Tarpeen mukaisessa luokittelussa keskitytään ensisijaisesti tyydyttämään tarve. Tarpeita voivat olla esimerkiksi raaka-aineet, komponentit, kauppatavarat, toimintaa tukeva teknologia tai erilaiset palvelut. Ostosuhteen mukainen luokittelu taas käsittää sopimuskaupan, kertakaupan, projektihankinnat ja pitkäaikaisen alihankintayhteistyön. Kertakauppa sisältää nimensäkin mukaan yksittäisiä ostoja, joissa pyritään maksimoi-

maan voitot ja neuvottelemaan mahdollisimman edullinen sopimus. Projektihankinnat ovat samantyyliisiä kertakaupan kanssa, mutta hankinnoissa hyödynnetään yleensä jo aiemmin hyväksi todettuja yhteistyökumppaneita. Sopimuskaupassa ja pitkäaikaisessa alihankintayhteistyössä pyritään win-win tilanteeseen ja molemmat osapuolet ovat sitoutuneita kehittämään yhdessä. Luottamus osapuolien välillä on ehdottoman tärkeää. (Koskinen ym. 1995, 33–50.)

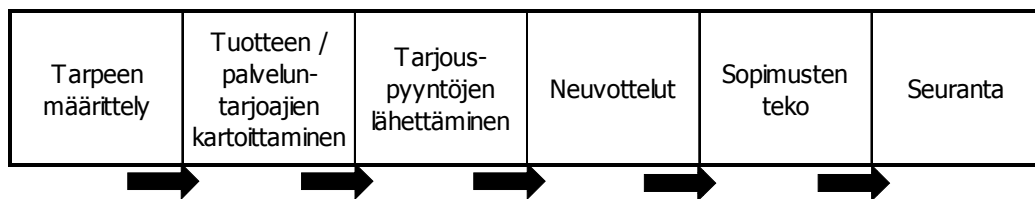
Ammattiostajien mielestä ostotoiminnan opetusta tulisi kehittää oppilaitoksissa. Jouni Malmivaara, joka toimii toimitusjohtajana Nordic Source nimisessä ammattiostajayrityksessä, kuvailee ostotoimintaa hyvin haasteellisena. Tulevaisuudessa ostot käsittävät mahdollisesti paljon enemmän kokonaispalveluja, kuin yksittäisiä tuotteita tai komponentteja. Ostajalla on yrityksessä huomattavan paljon vaikutusvaltaa, joka tuo mukanaan suuren vastuun. Malmivaara peräänkuuluttaa ostotoiminnassa neljää pääasiaa, jotka ovat "challenge and demand", "buying is knowledge", "future winners" ja "out of the box". Haastamisella ja vaatimisella tarkoitetaan sitä, että myyjää ei valita helpoimman kautta tai vain aiemman yhteistyökumppanuuden perusteella, vaan etsitään jatkuvasti parhaita kokonaisratkaisujen tarjoajia. Tiedonhankintaa ja informaation jatkuvaa analysointia kuvataan kohdalla "ostaminen on tietoa". Tulevaisuuden voittajilla tarkoitetaan käytännön toimintaa ja kehittymistä. Kilpailutilanteet ja asiakkaiden tarpeet vaihtuvat nopeasti ja niihin täytyy pystyä reagoimaan. Yritykset eivät saa tuudittautua nykytilanteeseen, sillä markkinatilanteet voivat muuttua rajusti nopealla aikavälillä. Neljäs ja viimeinen pääkohta taas kuvaa aktiivista viestien ja merkkien havainnointia. (Salmela 2009, 4–5.)

2.2 Ostoprosessi

Eri logistiikan osa-alueita tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti yhtenä prosessina. Tällöin tuottavuus ja tehokkuus yleensä paranevat, kun jokaista osa-aluetta ei ylläpidetä itsenäisesti. Logistisen prosessin osana ostaja on se, joka luo tuottavuutta toiminnallaan. Se ei välttämättä tarkoita sitä, että ostaa mahdollisimman paljon mahdollisimman halvalla, vaan yrityksen ostotoimintaan vaikuttavat lukuisat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi kysynnän ennustaminen ja tuotteiden rinnalla tehdyt palvelusopimukset. Ostotoiminnassa joudutaan nykypäivänä reagoimaan yhä nopeammin muuttuvaan kysyntätilan-

teeseen ja asiakkaiden tarpeisiin, jotka puolestaan luovat jatkuvia haasteita yrityksen logistiikan ja ostotoiminnan työtehtäviin. (Haapanen 1993, 130–131.)

Ensimmäisenä ostoprosessissa selvitetään hankinnan tarpeet. Yrityksen tai organisaation sisällä havaitaan tarve ja osto-osastolle annetaan käsky havaitun tarpeen tyydyttämiseksi. Tarve voi olla raaka-aine, tuote tai palvelu. Seuraavaksi vuorossa ovat tarjouspyynnöt eri toimittajille tai palveluntarjoajille. Tarjouspyyntöjä lähetetään useammalle osapuolelle ja tarkoituksena on saada käsitys edullisimman kokonaisratkaisun tarjoavasta tahosta. Jotta kokonaisratkaisusta saataisiin mahdollisimman informatiivinen käsitys, tulee tarjouspyyntö laatia huolellisesti ja yksityiskohtaisesti, yrityksen tarpeet ja toiveet listaten. Seuraava vaihe on sopimusten solmiminen, joka on erittäin olennainen ja merkittävä osa ostotoimintaa. Sopimusten tekoon yhdistyvät monenlaiset asiat aina lakiasioista neuvottelutaktisiin ratkaisuihin. Ostoprosessi ei kuitenkaan lopu vielä tähän, vaan se jatkuu myös sopimusten allekirjoittamisen jälkeen. Sopimusehtojen täyttymistä pitää seurata ja valvoa. Kysymys on siitä, saadaanko sovitut raaka-aineet, tuotteet tai palvelut oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikean määräisenä. Prosessia on kuvattu kuviossa 2. Nykyajan tietotekniikka ja syventynyt, pitkäaikainen yhteistyö osapuolten välillä helpottavat huomattavasti prosessin suorittamista. Prosessin mekaanisten osien automatisointi vähentää kustannuksia ja vapauttaa henkilökuntaa muihin vaativampiin tehtäviin. (Koskinen ym. 1995, 155–207.)



KUVIO 2. Ostoprosessin kulku.

Palvelujen ostaminen tapahtuu lähes samoin toiminnoin ja kriteerein kuin tuotteidenkin ostaminen. Se voi olla jopa välttämätön toimenpide, koska yrityksellä ei yksinkertaisesti ole toiminnon suorittamiseen vaadittavaa kapasiteettia tai osaamista. Palvelujen ulkoistamisella ja ostamisella on sekä etuja että haittoja, molempia on käsitelty taulukossa 1. (van Weele 2005, 77–78.)

TAULUKKO 1. Ulkoistamisen edut ja haitat (van Weele 2005, 78).

EDUT	HAITAT
- Voidaan investoida ydinosaamiseen ja -toimintoihin	- Lisääntynyt riippuvuus toimittajista
- Kolmansien osapuolien tiedon, välineiden ja erikoisosaamisen ihanteellinen hyödyntäminen	- Jatkuva kustannusten seuranta
- Lisääntynyt joustavuus	- Ongelmat kommunikoinnissa ja organisaatiossa toimintojen siirtämisessä kolmansille osapuolille
- Organisaation yksinkertaistuneet perustoiminnot	- Luottamuksellisen tiedon ulos vuotamisen riski
- Yksilöllisen vision luoma panos ehkäisee organisaation lyhytnäköisyyttä	- Sosiaaliset ja lakiin liittyvät ongelmatilanteet toimintojen toteuttamisessa kolmansien osapuolten toimesta
- Kolmas osapuoli jakaa myös osan riskeistä	

2.3 Pitkäaikaisen yhteistyön merkitys ostotoiminnassa

Yhteistyökumppanuudessa tulee huomioida useita asioita. Riskit ja haitat tulee arvioida erittäin huolellisesti silloin, kun osapuolten välinen suhde on tuore ja aiempaa yhteistä historiaa ei ole. Yksityiskohtaiset sopimukset ehkäisevät ongelmia tulevaisuudessa.

Tekninen riski käsittää ulkoistetun palveluntarjoajan kyvyn luoda teknisesti haluttu toiminnallisuus ja suorituskyky. Kaupallinen riski liittyy ostajan epävarmuuteen maksetusta hinnasta ja mahdollisesti aiheutuvista kuluista sen jälkeen, kun toimintaa on ulkoistettu. Sopimusoikeudelliset riskit liittyvät sopimuksen kattavuuteen ja tarkkuuteen.

Suoritukseen liittyvät riskit liittyvät alihankkijan kykyyn ja kapasiteettiin sovitun työn suorittamiseksi ja tarpeisiin vastaamiseksi. (van Weele 2005, 132–133.)

Aikaisempina vuosikymmeninä, kun tarkoituksena oli maksimoida voitto jokaisessa yksittäisessä ostotilanteessa ilman pitkäaikaisempaa yhteistyökumppanuutta, oli normaali-

lia, että toimittajia oli useita ja monet yritykset eivät edes tieneet montako toimittajaa heillä loppujen lopuksi oli. Toimittajien ja alihankkijoiden määrää ei pidetty tärkeänä osatekijänä ostostrategiassa. Kun näkökulma tehokkaasta ostamisesta muuttui, muuttui myös ostamisen yhteydessä käytetyt strategiat. Yleinen toimintatapa kehittyi ja alettiin hyödyntää pienempää toimittajamäärää sekä panostaa pidempiaikaisiin suhteisiin. Tämän huomattiin myös vähentävän kuluja. (Gadde & Håkansson 2001, 158–159.)

2.4 Ostotoiminnan mallit ja suuntaukset

Ostotoiminnan on tarkoitus taata yritykselle tehokkaaseen toimimiseen tarvittavat tuotteet, raaka-aineet ja palvelut. Yrityksen tulee määritellä itselleen sopiva ostoportfolio, jossa määritellään oston tarpeet ja hankinnan sopivimmat kanavat ja lähteet. Ostosasto toimii myös rajapintana sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Sisäisiä asiakkaita ovat esimerkiksi myynti, markkinointi ja tuotanto, kun taas ulkoisina asiakkaina ovat alihankkijat ja erilaiset tavarantoimittajat. (Karrus 2005, 232–237.)

Ostotoiminnan toimintatavat ovat ajan kuluessa muuttuneet ja monipuolistuneet. Myös yritysten valittavissa olevat strategiset vaihtoehdot ja mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Samalla kuitenkin riskit lisääntyvät. Ostaminen on yhteistyötä, jolle pitää luoda edellytykset ja jota pitää jatkossa osata tehokkaasti koordinoida. Suurimpana haasteena yrityksillä ovat varmasti rakenteelliset muutokset, joita ulkoistaminen aiheuttaa. (Väänänen 2009.)

2.4.1 Ostotoiminnan 4 K -malli

Ostotoiminnassa on aikojen kuluessa käytetty useita eri malleja, toimintatapoja, tekniikoita ja kriteerejä. Mitään selkeää ja yleismaailmallista viitekehystä ei ole ollut olemassa. Ostotoiminnan 4 K:n malli on kuitenkin ehkä helpoiten mielletävä. Nämä ostokriteerien neljä K:ta ovat konfiguraatio, kanava, kyky palvella sekä kustannus. Nämä kriteerit eivät keskity palvelemaan vain yritystä itseään, vaan niissä huomioidaan tiiviisti myös asiakkaan tarpeet. Konfiguraatio tarkoittaa oikeaa tuotetta tai tarvemäärittelyä. Kanava käsittää oikean ajan, paikan ja määrän. Kyky palvella tarkoittaa tietysti asiakaspalvelun laatua, lähestyttävyyttä ja helppoutta. Kustannus taas sisältää hintaan liit-

tyviä kriteerejä. Viidentenä kriteerinä näiden neljän K:n lisäksi voidaan nykyisin pitää asiakaslähtöisyyttä, joka toimii kaiken toiminnan ytimenä ja keskeisenä elementtinä. (Koskinen ym. 1995, 74–81.)

Jokainen näistä neljästä K:sta sisältää lukuisia alakohtia. Alakohtia tulee tarkastella yhdessä, jotta syntyy realistinen kuva hankintojen vaatimuksista ja tärkeydestä. Näiden eri alakohtien painotukset vaihtelevat toimialoittain ja myös tilannekohtaisesti. Tarkemmin eriteltynä konfiguraatio sisältää itse tuotteen tai palvelun lisäksi toimivuuden, laatuvaatimukset, innovatiivisuuden ja yhteensopivuuden muiden tuotteiden tai palveluiden kanssa. Kanava sisältää logistiikan kokonaisvaltaisen hallinnan, toimitusehdot, varastointi- ja asiakaspalvelupolitiikat sekä erilaisten riskien kartoittamisen ja hallinnan. Asiakaspalvelun laatu, eli kyky palvella, pitää sisällään yrityksen halun kehittyä vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin ja kehittää kykyään joustaa toiminnassaan asiakaslähtöisesti. Myös tuotetta tai palvelua koskevan tärkeän informaation tulee kulkea yritykseltä loppuasiakkaalle tehokkaasti. Kustannus ei taas tarkoita kirjaimellisesti hintaa, vaan käsittää laajemmin kokonaiskustannukset suhteutettuna tuotteen tai palvelun elinkaareen. Ketjun toimintaa ja tavoitteita pitäisi ohjata loppuasiakkaan tarpeet, eivätkä vain yrityksen sisäiset tavoitteet ja voiton maksimointi. (Karrus 2005, 236–237.)

2.4.2 Lean Management eli ohutta johtamista

Yrityksen kasvu ja menestyminen perustuu ydinosaamiseen ja sillä saavutettuihin kilpailuetuihin. Lean Management tähtää joustavaan, kustannustehokkaaseen ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan, joka lisää tuottavuutta yrityksissä. Yrityksestä toisin sanoen ulkoistetaan kaikki lisäarvoa tuottamattomat toiminnot. Tässä toimintamallissa pyritään hyödyntämään tehokkaasti horisontaalisia prosesseja vertikaalisten sijaan. Lean Management pyrkii integroimaan erilaiset rinnakkaiset toiminnot, kuten esimerkiksi logistiikan, markkinoinnin sekä tuotannon ja lisäämään asiakasta lähellä olevien toimintojen merkitystä. Tällainen kevyt yritys rakenne edellyttää ostotoiminnan roolin kasvun lisäksi myös laatu järjestelmien käyttöönottoa. Ostotoiminta ei enää ole vain oma itsenäinen yksikkönsä yrityksen sisällä, vaan on jatkuvasti ja tiiviisti mukana muissakin yrityksen toiminnoissa. (Koskinen ym. 1995, 50–55.)

Ohut johtaminen edellyttää jatkuvaa yhteistyötä ja kehittymistä yrityksessä ja sen yhteistyökumppaneiden välillä, mutta se tuo mukanaan paljon hyötyjä. Asiakslähtöinen imuohjaus ja nopeat ”just in time” prosessit vapauttavat pääomaa, sillä varastoissa ei seiso turhaa tavaraa ja reagointi asiakkaiden tarpeisiin on joustavaa. Näin ollen myös hukkaa ja hävikkiä saadaan pienennettyä. (Väänänen 2009.)

2.4.3 Supply Chain Management eli tilaus-toimitusketjun hallinta

Kun Lean Management keskittyy joustavaan ja ohueen yritysrakenteeseen, Supply Chain Management puolestaan tähtää tehokkaaseen tarjontaketjun hallintaan. Supply Chain Managementissa olennaista on arvoketjuajattelu, joka jakaa yrityksen toiminnot pääosiin ja arvioi näin tehokkaammin kustannusten muodostumista ja kilpailuedun luoja. Arvo syntyy asiakkaan kokemuksista. Tähän arvoketjuun kuuluvat myös muut yrityksen kanssa tekemisissä olevat tahot, kuten toimittajat ja palveluntarjoajat, ja oston rooli muuttuu merkityksellisemmäksi ydinosaamiseen keskittymisen ansiosta. Näitä arvoketjun osia pyritään kontrolloimaan ja kehittämään kokonaisprosessina ja jokainen päätoiminto sekä yhteistyöyritys pyrkivät luomaan lisäarvoa ketjuun ja loppuasiakkaalle. Supply Chain Management ei integroi vain yrityksen sisäisiä toimintoja vaan ottaa mukaan myös yritysten väliset suhteet ja toiminnot. (Koskinen ym. 1995, 55–60.)

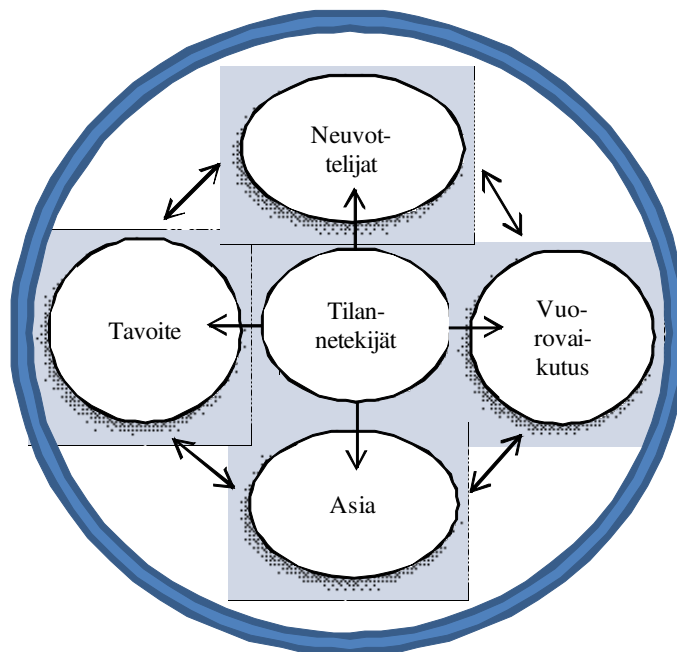
Nyky maailmassa erilaiset arvoketjut, jotka sisältävät esimerkiksi tukkukauppiaita, alihankkijoita ja valmistajia, kilpailevat toistensa kanssa loppuasiakkaista, eivätkä niinkään vain yksittäiset yritykset. Voimakas osapuolten sitouttaminen arvoketjuun voi tuoda yritykselle valtavaa kilpailuetua, sillä tiiviit suhteet voivat hankaloittaa uusien yritysten tai arvoketjujen ilmestymistä markkinoille. Arvoketjussa täytyy kuitenkin pyrkiä toimimaan tehokkaasti sekä ylävirtaan, eli ostomarkkinoihin, että alavirtaan, eli myyntimarkkinoihin, jotta loppuasiakas voi kokea ulkoistamisen ja ydinosaamiseen keskittymisen tuoman lisäarvon. (Karrus 2005, 231–232.)

3 Liikeneuvottelut

Neuvottelut ja neuvottelutaidot ovat olleet olemassa yhtä kauan kuin ihminenkin. Ne kuuluvat olennaisena osana diplomaattiseen toimintatapaan. Neuvottelut kuuluvat niin organisaatioiden väliseen kanssakäymiseen, kansakuntien keskinäiseen kommunikaatioon kuin aivan arkiseen ja jokapäiväiseen kommunikointiin ihmissuhteissakin. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 26.)

Neuvotteluun osallistuu vähintään kaksi henkilöä, joiden tavoitteet ja mielipiteet eroavat lähtökohtaisesti toisistaan ja neuvotteluilla pyritään ratkaisemaan tämä ongelmallanne kommunikoimalla. Neuvottelutilanne käsittää siis aina jonkin konfliktin, joka yritetään ratkaista. Yhteistä molemmille osapuolille on halu saavuttaa yhteinen ratkaisu, joka on molemmille sovelias, mutta samalla saavuttaa myös omat asetetut tavoitteet. Neuvottelujen osatekijöitä on kuvattu kuviossa 3. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 26.)

NEUVOTTELEMINEN



KUVIO 3. Neuvottelun osatekijät (Kallio 1993, 159).

Neuvotteluihin voi osallistua samalta puolelta myös useampi henkilö. Ryhmä sopii keskenään etukäteen kuka toimii pääneuvottelijana ja mitkä roolit muilla henkilöillä neuvotteluissa on. Jotkin neuvotteluihin osallistuvat henkilöt voivat esimerkiksi olla tietotekniikan, talousasioiden tai teknisten asioiden asiantuntijoita riippuen siitä, minkälaisia ostoja neuvotteluissa käsitellään. Roolituksen voi tehdä myös niin, että yksi henkilö vastaa neuvottelujen vetämisestä ja hallitsee sekä toteuttaa taktiset siirrot, kun toinen taas tarkkailee sihteerin roolissa neuvottelujen etenemistä ja toimintatapoja ja kolmas henkilö on varsinainen puheenjohtaja, joka tekee lopulliset päätökset tavoitteiden ja strategioiden mukaisesti. Joskus neuvotteluissa voi olla myös edullista roolittaa toinen henkilö hyväksi ja toinen pahaksi henkilöksi, joka kritisoi vastapuolen ajatuksia ja ehdotuksia. Tällöin pääneuvottelija toimii aina myönteisenä henkilönä. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 42.)

3.1 Erilaiset neuvottelutilanteet

Liike-elämässä tyypillisiä neuvotteluja ovat juuri osto- ja myyntineuvottelut. Tyypillisiä piirteitä tällaisille neuvotteluille ovat esimerkiksi markkinatilanteen kartoitus, kilpailijavertailu, kirjalliset tarjoukset, asiatietojen hallinta, hintaneuvottelut, ehtojen määrittäminen ja molempia osapuolia tyydyttävän sopimuksen kirjallinen hyväksyminen. Ostaja saattaa joutua tilanteeseen, jossa useat myyjät kilpailevat kaupanteon mahdollisuudesta tai myös päinvastaiseen tilanteeseen, jossa ostajan itse on myytävä itseään toiselle osapuolelle muiden ostajien lukumäärän ollessa suuri. (Kansanen 2002, 80–83.)

Ostoneuvottelutilanteet ovat yleensä hyvin vaativia, sillä lähtökohtaisesti osapuolet ovat toistensa vastakohtat. Ostaja toivoo esimerkiksi mahdollisimman halpaa hintaa ja nopeaa toimitusaikaa, kun taas myyjäosapuoli haluaa mahdollisimman suuren voiton ja pitkän toimitusajan. Ostajan tavoitteena on aina lopulta saada tarvitsemansa tuote tai palvelu. Vaativissa ja monimutkaisissa kaupantekotilanteissa neuvotteluilla on suuri merkitys. Neuvottelijan täytyy osata lukea ja tulkita sekä vastapuolen elekieltä että puhuttua kieltä. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 59–60.)

Neuvottelutilanteessa pyritään aina tiettyyn tavoitteeseen ja yhteisymmärrykseen. Neuvottelut ovat yleensä varsin vapaamuotoisia tilanteita, joissa asioista keskustellaan avoimesti. Kokous puolestaan on virallisempi tilaisuus, jossa ei ole samanlaista jousa-

vuutta ja tilanneherkkyyttä kuin neuvotteluissa. Kokouksessa on aina puheenjohtaja, joka jakaa puheenvuorot ja kokoukset ovat yleensä kertaluontoisia, kun taas neuvottelutilanteet ovat prosessinomaisia ja saman asian tiimoilta saatetaan tavata useampaan otteeseen. (Kansanen 2002, 14–15.)

Mikäli kyseessä on erityisen vaativa neuvottelutilanne, niin se on yleensä paljon muodollisempi kuin normaali neuvottelutilanne. Tällöin saatetaan neuvotteluun roolittaa puheenjohtaja sekä sihteeri, jotta tilanteesta saataisiin jäsenneltyä looginen kokonaisuus ja jokainen saa varmasti puheenvuoron näin halutessaan. Tämä on kuitenkin ost- ja myyntineuvotteluissa harvinaista. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 55.)

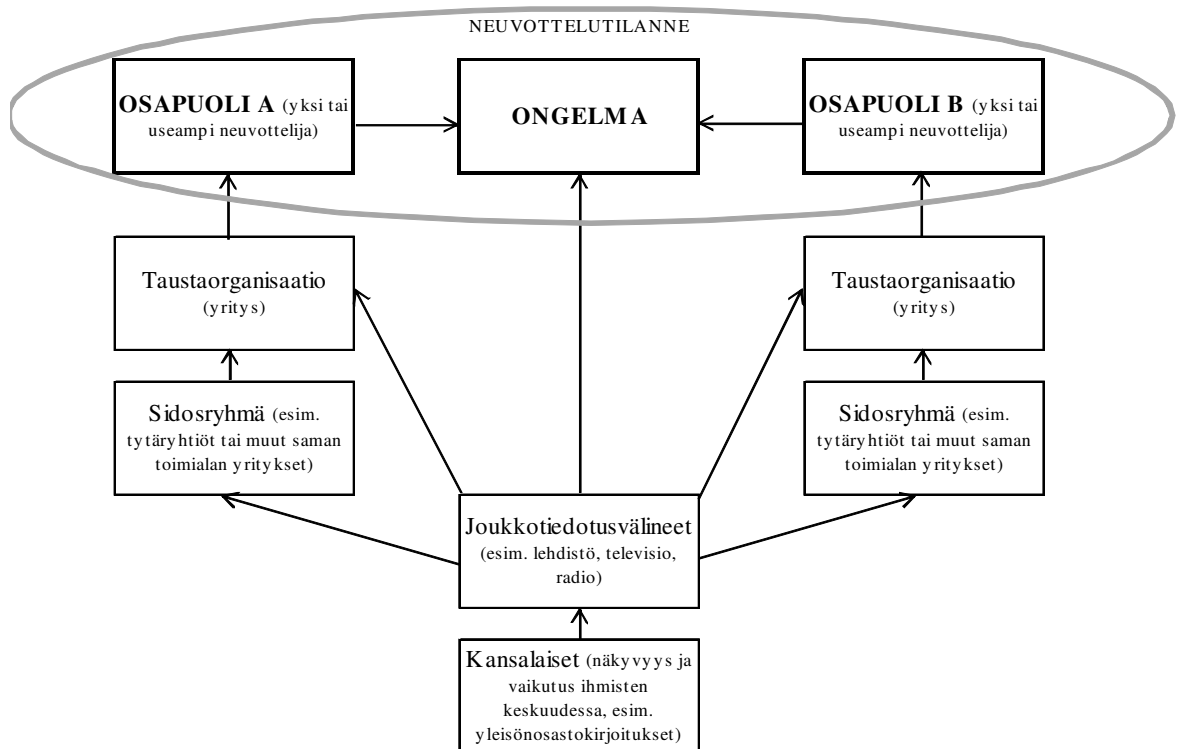
Hyvä neuvottelutulos syntyy yleensä hyvän ilmapiirin seurauksena. Jokaisella neuvotteluun osallistuvalla henkilöllä täytyy kuitenkin olla riittävät perustiedot käsiteltävästä asiasta, heidän täytyy hyväksyä neuvottelukumppaninsa ja myös heidät itsensä tasavertaisina osapuolina ja toki neuvottelujen järjestelyt tulee toteuttaa toimivasti ja tilanteen tarpeita vastaavasti. Neuvotteluilmapiiriin vaikuttaa vahvasti neuvottelijoiden persoonallisuus. Huolellinen valmistautuminen ja neuvottelijoiden tarkka valinta auttavat ennaltaehkäisemään turhia kiista- ja ristiriitatilanteita osanottajien välillä. (Kansanen 2002, 17–23.)

3.2 Neuvotteluprosessi

Neuvottelut tulee aina sekä ymmärtää että nähdä prosessina, joka koostuu useista komponenteista. Prosessi alkaa aina tarpeen havaitsemisesta ja määrittelystä ja päättyy neuvottelujen jälkihoitoon. Perusrakenteeltaan neuvotteluprosessi on aina samankaltainen, mutta erilaiset tilanteet vaativat hieman erilaista toteutusta käytännössä. (Kansanen 2002, 45–47.)

Organisaatiot ovat laajentuneet huomattavasti aikojen saatossa ja ryhmätyötaitojen merkitys on samanaikaisesti kasvanut. Yhteistyö kuuluu olennaisena osana nykypäivän työntekoon. Työn tekemisen toisten ihmisten kanssa on todettu myös lisäävän työssä viihtymistä ja mielekkyyttä työn teossa. Neuvottelutilanteet ovat ryhmätyötilanteita, joissa osapuolten suhteet vaikuttavat toisiinsa, osapuolet ovat tietoisia toisistaan, ryhmä yrittää saavuttaa tavoitellun päämäärän ja henkilöt toimivat vuorovaikutuksessa

keskenään. Ilman vuorovaikutusta ei voi neuvotella, sillä vuorovaikutuksella tarkoitetaan vaikuttamista toisten ihmisten tunteisiin, reaktioihin ja mielipiteisiin. Vuorovaikutustaitojen lisäksi hyvän neuvottelijan tulee myös osata kuunnella ja kehittää kuuntelemisen taitoa. Neuvottelutilanteeseen voivat vaikuttaa myös erilaiset taustatekijät, joista on kuvattu kuviossa 4. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 13–15.)



KUVIO 4. Neuvottelutilanteeseen vaikuttavia taustatekijöitä (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 112).

Neuvottelutilanteessa ja ryhmädynamiikassa voidaan havaita sama perusrakenne, vaikka jokainen neuvottelu on yksilöllinen. Tämä perusrakenne koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat alku, kuuhunta, harmonia ja yhteinen toiminta. Näitä vaiheita on kuvattu kuviossa 5. Alkuvaihe on osapuolten välistä tunnustelua ja tietojen keräämistä. Kuuhuntavaiheessa neuvottelijat ottavat jo kantaa asioihin rohkeasti, persoonallisuus tulee paremmin esiin ja yhteinen tavoite alkaa muotoutua. Kolmannessa vaiheessa, eli harmoniassa, neuvotteluryhmä tiivistyy ja toimii tehokkaasti yhdessä. Yhteisen toiminnan vaiheessa taas ilmapiiri on avoin ja rehellinen, myös ulkoisia vaikutteita otetaan vastaan, vuorovaikutus on huipussaan ja koko neuvotteluryhmän asettamaa yhteistä tavoitetta kohti pyritään keskittyneesti ja toista osapuolta kunnioittaen. Jokainen ryhmä

on ainutlaatuinen, joten kehitys vaiheesta toiseen ei tapahdu aina yhtä nopeasti. Toki voi käydä myös niin, että osa neuvotteluista ei koskaan saavuta yhteisen toiminnan vaihetta, vaan kariutuu jo aiemmassa vaiheessa. (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 18–21.)



KUVIO 5. Neuvottelutilanteen perusrakenne (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 18).

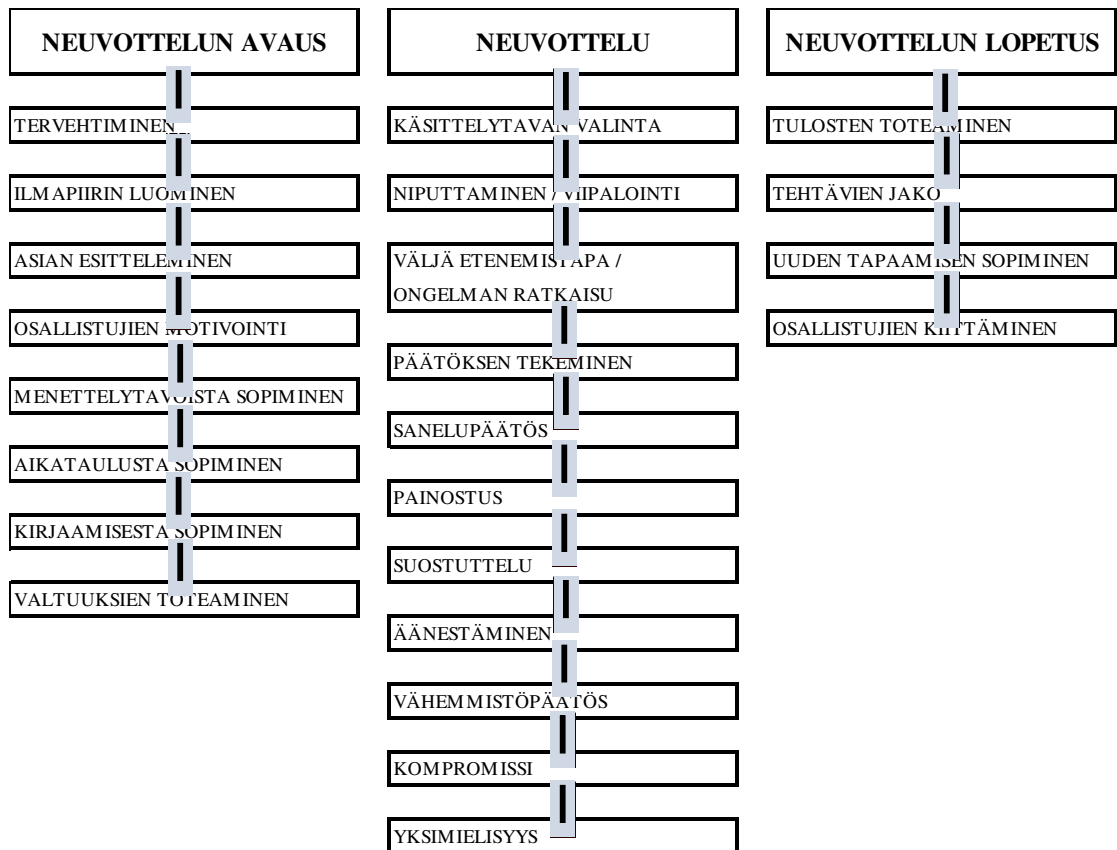
3.2.1 Neuvottelujen suunnittelu

Neuvottelujen suunnitteluun tulee suhtautua vakavasti sillä tehokas lopputulos liittyy pitkälti hyvään valmistautumiseen. Ostettava asia vaikuttaa siihen, kuinka paljon esivalmisteluja neuvottelut vaativat ja tarvitaanko esimerkiksi alan asiantuntijoilta todistuksia tai lausuntoja aiheeseen liittyen. Myös vastapuoleen sekä vastapuolen neuvottelijaan on hyvä tutustua jo etukäteen, jotta osaa ennakoida neuvottelun tapahtumia ja toimia tilanteen mukaan tehokkaimmalla tavalla. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 62.)

Neuvotteluihin kannattaa valmistautua suorittamalla tilanne- ja tavoiteanalyysi sekä strategiasuunnitelma. Tilanneanalyysi määrittelee lähtökohtatilanteen, joilla neuvotteluihin lähdetään. Tilanneanalyysi kattaa esimerkiksi itsearviointin, vastapuolen analysoinnin ja tarpeen analysoinnin. Tavoiteanalyysi käsittää nimensä mukaan tavoitteiden asettamisen, kuinka tärkeää on saavuttaa tavoitteet ja mitä seurauksia aiheutuu, jos tavoitteita ei saavutetakaan. Tavoiteanalyysissä pyritään myös pohtimaan vastapuolen asettamia tavoitteita ja strategioita, jotta eteen tulevia tilanteita on helpompi ennakoida. Täsmällinen tavoiteanalyysi auttaa oman tavoitteen saavuttamisessa ja neuvotteluissa menestymisessä. Strategiasuunnitelma pitää sisällään SWOT-analyysin, jonka perusteella omiin vahvuuksiin perustuva strategiasuunnitelma lopulta luodaan. SWOT-analyysi käsittelee neuvottelijan ja neuvotteluasetelman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 34–35.)

3.2.2 Neuvottelutilanne

Neuvottelutilanne on aina erilainen riippuen siihen osallistuvista henkilöistä, menettelytavoista, asetetuista tavoitteista ja kokonaisluonteesta. Jokainen neuvottelutilanne noudattaa kuitenkin osaltaan ennalta määriteltyä kaavaa ja vaiheita. Jokaisessa neuvottelutilanteessa on aina alku, asioiden käsittelyvaihe ja neuvottelutilanteen lopetus, joihin jokaiseen sisältyy erilaisia tunnusmerkkejä. Neuvottelutapahtumaa on kuvattu kuviossa 6. Neuvottelutilanteen aloitus ja ensivaikutelmat ovat pohjana koko neuvottelutilanteelle ja ne saattavat vaikuttaa vahvasti neuvottelujen lopputulokseen. Avausvaiheeseen kuuluvat olennaisina osina osallistujien tervehtiminen ja esittäytyminen, käsiteltävän asian esittely ja neuvotteluajataulusta sopiminen. Varsinaisessa käsittelyvaiheessa tulee miettiä, onko mahdollisesti helpompaa niputtaa kokonaisuuksia yhteen, jolloin voidaan säästää aikaa, vai viipaloidaanko asiat itsenäisesti neuvoteltaviksi kohteiksi. Yleisesti asian käsittelyvaiheessa edetään ensin tutustumalla asiaan ja tarkentamalla sitä yksityiskohtaisemmaksi, sitten etsimällä ja tekemällä ratkaisuja ja viimeiseksi toteutustavat lyödään lukkoon ja tilanne päätetään. Lopetusvaihetta voi kuvata neuvottelutilanteen yhteenvetona. Se kiteyttää ja kertaa mitä neuvotteluissa on sovittu, miten tullaan toimimaan ja miten jatkossa asiaa käsitellään. Lopetusvaihe luo samalla pohjan tuleville neuvotteluille ja vuorovaikutustilanteille. (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 58–68.)



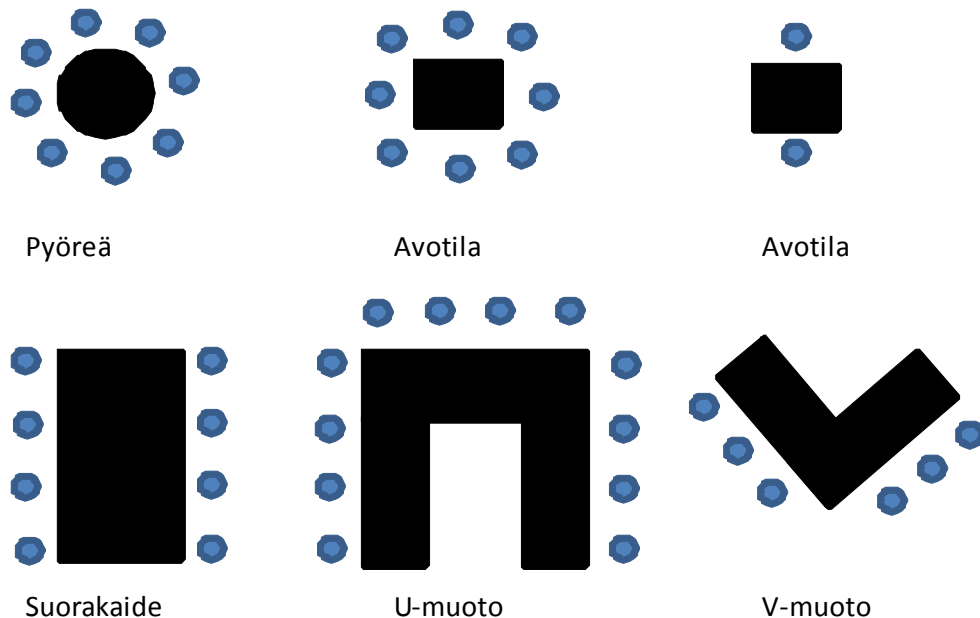
KUVIO 6. Neuvottelutapahtuma (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 61).

Neuvottelutila kannattaa sijoittaa neutraalille maaperälle, jotta kumpikaan osapuoli ei saa etulyöntiasemaa kotikenttäedun tavoin. Neutraali ympäristö edesauttaa hyvän neuvottelutuloksen saavuttamista. Win-win ratkaisujen tavoittelu helpottaa myös yhteistyön tekemistä jatkossa. Varsinaisia neuvottelutilanteita on hyvin monenlaisia, joten yhtenäistä ja jokaiseen tilanteeseen sopivaa kaavaa ei ole. Suomalaisissa neuvotteluissa ei yleensä siirrytä heti itse asiaan, vaan pienimuotoinen small talk on suotavaa. Yleisimmin neuvotteluissa pyritään aluksi keskustelemaan osapuolten näkemyksistä ja yleisistä linjoista hyvin vapaamuotoisesti. Vähitellen neuvottelut etenevät yksityiskohtien käsittelyyn ja sopimiseen. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 68–70.)

Neuvottelijan tulee olla valmis perustelemaan oma kantansa huolellisesti. Hyvä perustelutaito ja vakuuttavuus auttavat saavuttamaan itselle edullisen lopputuloksen. Yleensä ratkaisu on kompromissitilanne, jossa molemmat osapuolet ovat joutuneet antamaan joissain asioissa periksi. Tavoitteena on saavuttaa ratkaisu, joka on positiivinen molemmille osapuolille. Mikäli ratkaisun teko ei ole heti neuvottelutilanteessa mahdollista, voivat osapuolet sopia myöhemmistä jatkoneuvotteluista. Neuvottelujen lopputi-

lanne tulee luoda ilmapiiriltään positiiviseksi, jotta osapuolille jää tilanteesta hyvä kuva ja neuvotteluja on helpompi jatkossa jatkaa tai toimia myöhemmin yhteistyössä eri asian merkeissä. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 72–73.)

Neuvottelutilanteessa myös istumajärjestyksellä ja asettautumisella on merkitystä. Osallistujat eivät saa olla liian kaukana toisistaan, mutta etäisyyden tulee kuitenkin olla niin suuri, että jokaisella on mahdollisuus katsekontaktiin keskenään ja elekielen käyttö sekä tulkinta mahdollistetaan. Myös neuvottelupöydän muoto vaikuttaa neuvottelun tehokkuuteen. Esimerkkejä neuvottelupöydän muodoista on esitetty kuviossa 7. (Kansanen 2002, 54–55.)



KUVIO 7. Pöytämuodot (Kansanen 2002, 55).

Asioiden havainnollistaminen kuuluu olennaisena osana hyvään neuvotteluun. Nykypäivänä havainnollistamista auttavat monet tekniset mahdollisuudet ja laitteet. Havainnollistaminen elävöittää neuvottelutilannetta sekä selkiyttää ja helpottaa käsiteltävän asian ymmärtämistä ja esittämistä. Havainnollistamisen apuvälineitä ovat esimerkiksi fläppitaulut, piirtoheitin, video- ja audioesitykset sekä konkreettiset näytepalat ja mallikappalet. (Kansanen 2002, 109–111.)

Neuvotteluissa toisen osapuolen halut ja tarpeet saadaan kaivettua esiin kysymyksiä esittämällä. Tavallista on, että naiset esittävät enemmän kysymyksiä kuin miehet, kun kyseessä on epävirallinen tilanne. Kuitenkin virallisemmissa neuvottelutilanteissa miehet ovat niitä, jotka ovat aktiivisempia kysymään asioita. Neuvottelutilanteessa on tärkeää osata esittää oikeat kysymykset oikeaan aikaan ja hyvin muotoiltuna tai muuten vaarana on antaa itsestään ammattitaidoton ja epäpätevä kuva. Kysyminen viittaa kiinnostukseen, joka taas on mukana luomassa avointa, rehellistä ja positiivista ilmapiiriä. (Falkinger 2002, 104–105.)

Kysymyksiä esittämällä tehostetaan vuorovaikutusta. Tällä tavoin kerätään informaatiota käsiteltävästä asiasta ja näkökulmista, tarkistetaan ja selvennetään asioita ja myös aktivoidaan vastapuolta. Yleiset kysymykset ovat tarkoitettuja kaikille osallistujille ja ne ovat yksiselitteisiä, rajattuja ja täsmällisiä, mutta kuitenkin antavat vastaajalle tilaa esittää omaa pohdintaa. Neuvottelija voi myös esittää suljettuja kysymyksiä, jotka sisältävät jo vastausvaihtoehdot. (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 36–38.)

Silloin tällöin hyväkin neuvottelija voi törmätä tilanteeseen, jossa neuvottelut tuntuvat lukkiutuvan paikoilleen. Tällöin kannattaa esimerkiksi yrittää vedota joihinkin yhteisiin ja korkeampiin arvoihin ja tavoitteisiin, jotka ylittävät varsinaisen neuvottelutavoitteen tai pyrkiä osoittamaan negatiiviset seuraukset, joita tilanne voi mahdollisesti aiheuttaa. Mikäli mahdollista, kannattaa myös vedota yhteiseen etuun, paljastaa joitakin tietoja, joita ei alun perin aikonut vastapuolelle paljastaa tai hankkia lisätietoa asioista ennen päätösten tekoa. Välillä kuitenkin paras keino avata lukkiutunut tilanne on unohtaa erimielisyydet ja tehdä vapaammin myönnytyksiä yhteisen tavoitteen saavuttamisen eduksi, ottaa mukaan neuvotteluihin täysin uusia henkilöitä, pitää pieni tauko tai jopa keskeyttää neuvottelutilanne, jotta molemmat osapuolet saavat aikaa koota ajatuksiinsa ja hankkia tarvittavia lisätietoja asian käsittelyä varten. (Falkinger 2002, 183–193.)

3.2.3 Neuvottelutilanteen jälkihoito

Jälkihoitovaiheessa laaditaan tarvittavat asiakirjat, toimeenpannaan tehdyt päätökset ja tiedotetaan tapahtumista sovitulla tavalla. Neuvottelujen tulosta tulee verrata asetettuihin lähtötavoitteisiin ja myös arvioida oliko valittu strategia oikeanlainen tilanteeseen

nähdän. Neuvottelijoiden tulee kuitenkin käsitellä myös neuvottelutilanne ja ammentaa tästä kokemuksia, sekä positiivisia että negatiivisia. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 73.)

Arviointi tehdään varsinaisen neuvottelutilanteen jälkeen ja siinä käsitellään neuvottelun vaiheet ja lopputulokset. Arvioinnissa on tarkoitus huomioida mikä onnistui, mikä epäonnistui ja miten tulevaisuudessa voitaisiin toimia paremmin. Jälkiarvioinnissa tulee olla mahdollisimman realistinen, tilannetta kaunistelematta tai vähättelemättä, jotta siitä voidaan parhaiten oppia tulevaisuutta ajatellen. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 48.)

Myyjän ja ostajan tulee vaalia keskinäisiä suhteitaan ja tämä kuuluu myös osaltaan liikeneuvottelujen prosessiin. Toisen osapuolen henkilökohtainen muistaminen ja huomioiminen antavat loistavat valmiudet yhteistyön jatkumiseen ja positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseen. Tämä edesauttaa myöhempien neuvottelujen ja yhteistyön onnistumista. (Kallio 1993, 170–172.)

3.3 Neuvottelustrategiat ja -taktiikat

Valmistautuminen auttaa neuvottelijaa hahmottamaan ne asiat, jotka vaikuttavat neuvotteluihin. Strategioilla ja taktiikoilla suunnitellaan, miten nämä vaikuttavat asiat voidaan tehokkaasti ottaa huomioon. Taulukko 2 kuvaa erästä jaottelua neuvottelustrategioissa. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 63.)

TAULUKKO 2. Neuvottelustrategiat (Kielikeskus).

Distributiivinen (jakava) strategia	Tyypillistä suorat vaateet vastapuolelle, käskyttäminen ja suosittelu. Saatetaan hyödyntää myös negatiivisia tunteita, syytelyä ja jopa uhkailua.
Integratiivinen (yhdentävä) strategia	Tyypillistä hyvin neutraali tai positiivinen suhtautuminen vastapuoleen. Piirteinä avoimuus ja yhteistyöhalukkuus.
Passiiviset ja epäsuorat strategiat	Tyypillistä passiivinen ja vähäinen reagointi vastapuolen toimiin. Piirteinä välttelyn tuntu ja tilanteen seuraaminen sen ohjaamisen sijasta.

Neuvottelustrategia on ennalta luotu toimintasuunnitelma, jolla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Neuvottelutaktiikka koostuu harkituista ja harjoitelluista käytännön toimintatavoista, joilla strategian mukaan asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Neuvottelusiirto on ennalta arvaamaton ja yllätyksellinen siirto, joka pyrkii taktisen tavoitteen saavuttamiseen. Neuvottelutyylit taas kuvaa neuvottelijan luonteenomaista toimintatapaa neuvottelutilanteessa. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 28.)

Neuvottelumenetelmä kannattaa valita niin, että se täyttää kolme vaatimusta. Nämä vaatimukset ovat viisaaseen ratkaisuun päätyminen, tehokkuus sekä osapuolten välisen suhteen parantaminen. Neuvottelumenetelmiä ovat asenteellinen ja periaatteellinen menetelmä. Asenteellisessa menetelmässä neuvottelijat pysyvät tiiviisti omissa kannoissaan ja asemissaan. Tämä luo arvovalta-tilanteen ja neuvottelut eivät tuota tulosta, kun kumpikaan osapuoli ei suostu hellittämään. Periaatteellinen menetelmä taas pyrkii objektiivisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Se hyväksyy, että eri osapuolien neuvottelijat ovat lähtökohtaisesti eri mieltä ja näkevät asiat eri valossa. Lopputuloksen tulee silti muodostua molempien osapuolten yhdessä hyväksymistä perusteista. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 63–64.)

Neuvottelija saattaa ottaa tietynlaisen roolin, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Rooli ei välttämättä ole tilannetta varten muokattu, neuvottelutaktiikkaan sidottu näytelty rooli, vaan se muodostuu jo neuvottelijan omien luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien luontaisesta kokonaisuudesta. Neuvottelujen alkuvaiheessa roolien esiin tuominen saattaa olla varovaisempaa, sillä ryhmän ilmapiiriä ja kokoonpanoa vielä tunnustellaan. Vähitellen roolit astuvat vahvemmin esiin ja omaa tahoja edustavia mielipiteitä tuodaan äänekkäämmin esille. Lopputulos kuitenkin yleensä on se, että ryhmä toimii tehokkaasti yhdessä sisäisten roolien monimuotoisuuden ansiosta ja asioista pystytään joustavasti sekä kehittävästi neuvottelemaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Husu, Tarkoma & Vuorijärvi 2004, 296–297.)

Jokainen neuvottelija käyttäytyy persoonallisella tavalla. Varsinaiset neuvottelutyylit voidaan jakaa esimerkiksi viiteen pääkategoriaan. Näitä tyylejä ovat karkeasti jaoteltuna individualistit, kilpailijat, pahansuovat, altruistit ja yhteistyöhakuiset. Tyylit tunnistamalla vastaneuvottelijan toimintaa voi pyrkiä ennakoimaan. Individualisti pyrkii sokeasti saavuttamaan omat tavoitteensa vastapuolen lopputulosta miettimättä. Kilpailija

pyrkii ylittämään odotukset ja saavuttamaan hieman enemmän kuin mitä asetettu tavoite ilmaisee. Kilpailijan mielestä toisen voitto on hänen häviönsä ja tätä tyyliä käyttävä neuvottelija saattaa jatkuvasti yrittää heikentää toisen osapuolen asemaa. Pahan-suopa neuvottelija pyrkii joka tilanteessa huonontamaan merkittävästi toisen asemaa hinnalla millä hyvänsä. Altruisti taas pyrkii ajamaan vastapuolen etua, jopa omasta tuloksesta ja tavoitteista tinkimällä. Nykyisin, kun win-win ratkaisut ovat suuressa arvossa, on yhteistyöhakuinen tyyli kasvattanut suosiotaan. Se pyrkii löytämään molemmille osapuolille myönteisen ratkaisun. Tätä tyyliä pidetään ihanteellisena neuvottelutyylinä. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 78.)

Neuvottelijoiden omaksumien tyylien ja roolien perusteella voidaan osittain jo ennakoida neuvottelujen lopputulosta. Tätä kuvaa kuvio 8. Mikäli neuvottelija käyttäytyy joustavasti joka asiaan ja hänellä ei ole selkeää mielikuvaa omista tavoitteistaan, päättyvät neuvottelut yleensä ennenaikaiseen myöntymiseen. Tällainen saattaa olla luonteenomaista kokemattomalle ja huonosti valmistautuneelle neuvottelijalle ja lopputuloksena aina joustava osapuoli häviää. Toinen ääripää on sekä tyyliltään että tavoitteiltaan tiukka neuvottelija, joka ei suostu antamaan periksi omista näkemyksistään. Tällainen neuvottelija voi käyttäytyä neuvottelutilanteessa aggressiivisesti ja toista osapuolta vähättelevästi. Tällainen tiukka tyyli voi joko onnistua murtamaan vastapuolen täysin ja saada myönnytettyä kaikki omat vaatimuksensa tai tilanne voi päättyä täydelliseen tappioon, kun toinen osapuoli peräännyy joustamattomasta tilanteesta kokonaan. Kompromissiratkaisuun päädytään yleensä, kun tyyli on tiukka, mutta tavoitteissa voidaan silti joustaa. Tällainen tapa ei kuitenkaan korosta yhteistyötä. Integratiivinen ratkaisu saavutetaan, kun tyyliä pystytään joustamaan, mutta tavoitteet ovat kuitenkin tiukasti tähtäimessä. Tällöin tavoitteeseen pyritään määrätietoisesti, mutta kuitenkin sovussa toisen osapuolen kanssa, toista huomioon ottaen ja yhteistyötä tehden. (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 26–27.)

		TYYLII	
		JOUSTAVA	TIUKKA
TAVOITE	JOUSTAVA	Ennenaikainen myöntyminen	Kompromissi
	TIUKKA	Integratiivinen ratkaisu	Täydellinen voitto/tappio

KUVIO 8. Neuvottelun lopputuloksen ennakointi (Jattu-Wahlström & Kallio 1992, 26).

Neuvottelijan käyttämiä keinoja ja menettelytapoja neuvotteluprosessissa tavoitteen saavuttamiseksi voidaan kutsua neuvottelutaktiikoiksi. Taktiikoiden hyödyntäminen kuuluu koko neuvotteluprosessiin, eli niin valmistautumiseen, itse neuvottelutilanteeseen kuin jälkihoitovaiheeseenkin. Suunnitteluvaiheessa taktiikka voi ilmetä paikan valinnassa, huolellisessa valmistautumisessa, neuvottelijoiden valinnassa ja ryhmän kokoonpanossa sekä mahdollisten asiantuntijoiden hyödyntämisessä. Itse neuvottelutilanteessa taktiikkaan voi kuulua neuvottelun tauottamista ja viivyttämistä, vastapuolen ajatusten paljastamista, havainnollistamista sekä pienten välietappien ja myönnytysten kautta etenemistä. Taktiikka tulee valmistella huolellisesti ja myös osata käyttöönottaa ja tarvittaessa muuttaa tilanteiden kehittyessä. (Kansanen 2002, 65–66.)

3.4 Vaikuttamisen taito

Neuvottelutilanteessa pyritään jatkuvasti vaikuttamaan vastapuolen mielipiteisiin. Esimerkiksi ostoneuvotteluissa ostaja haluaa hyväksyttää omat ehtonsa ja myyjä toivoo vastaavasti ostajan hyväksyvän hänen ehdotuksiaan. Neuvottelussa voi onnistumisena pitää sitä, että toinen osapuoli on suostunut hyväksymään ilmaistun mielipiteen ja on näin ollen muuttanut omaa alkuperäistä kantaansa asiaa kohtaan. Mikäli kuitenkin neuvottelija ei osaa objektiivisesti arvioida perustelujaan ja johdonmukaisuuttaan ja ajatella asiaa myös vastapuolen kannalta, saattavat neuvottelut edetä väärään suuntaan tai mahdollisesti jopa lukittua. Molempien osapuolten täytyy pystyä tulkitsemaan toisiaan oikein. Kun osapuolet ovat selkeitä, johdonmukaisia ja avoimia, niin luottamus ja ym-

määritys osapuolten välillä kasvavat ja samalla kehittyvät myös mahdollisuudet molempia osapuolia tyydyttävään win-win tilanteeseen. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 58–59.)

Vaikuttamisen onnistuminen on yhteydessä niin puhujan uskottavuuteen kuin kuulijan asennoitumiseenkin. Neuvottelijan positiivinen maine lisää uskottavuutta jo neuvottelutilanteeseen tultaessa ja edesauttaa neuvottelutavoitteen saavuttamista. Mitä monimutkaisempi vastapuolen ajattelutapa on, sitä vaikeampi häneen on vaikuttaa. (Kallio 1993, 96–98.)

Uskottavuuden ja vaikuttamisen taito perustuu logokseen, pathokseen ja ethokseen, jotka kehitettiin antiikin Kreikassa. Logos vetoaa kuulijan järkeen ja pathos tunteisiin. Ethos kuvaa puhujan uskottavaa käyttäytymistä ja luonnetta. Nämä kaikki kolme osaluetta tulee hallita, jotta toiseen pystyy tehokkaasti vaikuttamaan. Tärkeää ei ole vain mitä sanoo, vaan myös miten sen sanoo. Uskottavuutta luo siis se, että ajattelee ensin ja puhuu vasta sitten. (Falkinger 2002, 135–141.)

On tutkittu, että äänellä on merkittävä vaikutus puhetilanteessa vaikuttamiseen. Äänen laatu ja puheen selkeys ovat erityisen tärkeitä piirteitä kuulijoiden mukaan. Ilmeikäs puhe on myös omiaan lisäämään kuulijan kiinnostusta käsiteltävään asiaan. Esimerkiksi painotuksella, tauotuksella ja puhenopeudella voidaan elävöittää puhetta ja korostaa niitä asioita, joita puhuja haluaa ilmaista tärkeinä asiasisällössä. Myöskään eleitä ja sanatonta viestintää ei tule unohtaa. Sekä puheen että sanattoman viestinnän tulee tukea ja täydentää toisiaan, eikä sotia toisiaan vastaan. (Husu, Tarkoma & Vuorijärvi 2004, 46–72.)

Suostutteleva viestintä pyrkii vaikuttamaan toiseen osapuoleen. Neuvottelija voi suostutella joko sanoman rakennetta ja sisältöä koskevilla taktiikoilla tai luotettavuusmielikuvalla. Ensimmäisessä tavassa neuvottelija voi esimerkiksi horjuttaa tai tukea vastapuolen ilmaisemaa faktatietoa, ennakoida vastapuolen näkökulmia ja perusteluja omista perusteluissaan, tehdä negatiivisesta asiasta mielikuvilla vähemmän negatiivisen tai perustella vaatimuksensa yleisesti hyväksytyillä periaatteilla tai arvoilla. Suostuttelu voi tapahtua monivaiheisesti, jolloin esimerkiksi saadaan vastapuoli hyväksymään ensin pieni myönnytys ja tämän jälkeen jatketaan pienten uusien jälkimyöntymysten hake-

mista. Vaihtoehtoisesti voidaan esittää aluksi täysin perusteltu, mutta erittäin korkea vaatimus, jonka vastapuoli saa torjua, mutta mitä luultavimmin on tämän jälkeen valmiimpi hyväksymään helpommin muita myönnytyksiä. Luotettavuusmielikuvan hyväksikäyttö taas perustuu neuvottelijan luomaan mielikuvaan asiantuntemuksesta, huomauttavaisuudesta ja jouston mahdollisuudesta. Luotettavuutta voi saavuttaa kohteliaisuudella ja miellyttävyydellä, sekä puhutussa että elekielessä, sekä avoimuudella ja asiantuntemuksella. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 59–60.)

3.5 Hyvä neuvottelija

Perusneuvottelutaidot ihminen oppii jo lapsena. Jo hiekkalaatikkoikäinenkin tarvitsee tietynlaista neuvottelutaitoa ongelmatilanteiden ratkaisuun. Ihminen oppii jo nuorena käsittämään valitsemansa toimintatavan vaikutukset ja seuraukset. Ongelmanratkaisu-kyky on olennainen osa myös liikeneuvotteluissa. Jokaisella on siis jo perusosaaminen neuvottelutaidosta, mutta tätä voi ja pitää myös harjoittaa, jotta kehittyy taitavaksi neuvottelijaksi liike-elämässä. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 27–29.)

Kommunikaatiokyky ja vuorovaikutustaidot ovat hyvän neuvottelijan perusedellytyksiä ja -ominaisuuksia. Empaattisuus, kärsivällisyys ja huumorintaju ovat tärkeitä neuvottelijan ominaisuuksia, jotka voivat osaltaan kannustaa myös muita neuvotteluun osallistujia avoimempaan ja myönteisempään keskusteluun. Hyvä neuvottelija ei vain omaa hyviä henkilökohtaisia luonteenpiirteitä, vaan hän osaa valmistautua jokaiseen neuvottelutilanteeseen erikseen ja perusteellisesti. Ilman aiheen asiantuntemusta ei neuvotteluissa voi onnistua. Aiheena olevan tiedon hallinta auttaa perustelevaan väittämänsä niin, että toinen osapuoli vakuuttuu asiasta ja on mahdollisesti valmis tekemään myönnytyksiä ja muuttamaan omaa kantaansa. Hyvä tilannetaju ja toisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen auttavat reagoimaan tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Kansanen 2002, 31–33.)

Hyvä neuvottelija osaa kuunnella toista osapuolta ja puhua asiallisesti käsiteltävästä asiasta. Hän on rehellinen ja joustava, mutta pyrkii samalla olemaan tiukka omien vaatimustensa ja tavoitteidensa puolesta. Hyvä neuvottelija ei ole pahansuopa tai pyri noilaamaan toista neuvottelijaa tahallisesti ja antaa toiselle osapuolelle mahdollisuuden peräännyttyä kasvojaan menettämättä. (Tenhunen & Tšokkinen 1995, 78–79.)

Hyvän neuvottelijan mittarina toimivat myös asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen. Tuloksellisuus edellyttää, että neuvottelija osaa joustaa vähemmän tärkeissä asioissa ja keskittyä olennaiseen. Selkeä kommunikaatiokyky ja hyvät viestintätaidot ovat olennaisena osana neuvotteluissa menestymisessä. Hyvä neuvottelija tuntee sekä vahvuutensa että heikkoutensa ja uskoo omiin kykyihinsä suoriutua tehtävistä. Hän on huolellinen niin valmisteluissa kuin neuvottelutilanteissakin ja osaa luontevasti soveltaa taktiikoitaan tilanteen kehittyessä. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 67–69.)

On olemassa lukuisia ominaisuuksia, joita hyvän neuvottelijan on suotavaa omata. Kypsyys ja objektiivisuus auttavat kokonaistavoitteen saavuttamisessa ja joustossa vähemmän tärkeiden asioiden kohdalla. Pitkäjänteisyys ja todellisuudentaju edesauttavat kokonaisuuden hallinnassa ja hahmottamisessa. Neuvottelutilanteet ovat aina vuorovaikutustilanteita, joten perussosiaalisuus on välttämättömyys. Käyttäytyminen, huumorintaju ja toisen huomioon ottaminen ovat tärkeitä lisiä täydentämään hyvän neuvottelijan tarvitsemia ominaisuuksia. (Aho 1989, 76–81.)

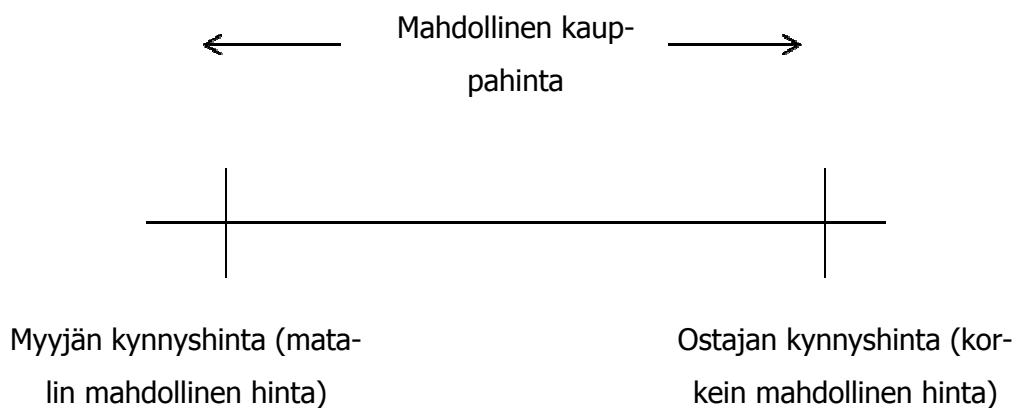
Hyvän neuvottelijan kymmenen keskeistä ominaisuutta voidaan kiteyttää seuraavalla tavalla:

1. On hyvin valmistautunut
2. Pyrkii ennalta asetettuihin tavoitteisiin
3. Yhteistyöhaluinen
4. Joustava ja toisen osapuolen huomioon ottava
5. Osaava kuuntelija
6. Keskittyy olennaiseen ja ratkaisee ongelmat
7. Esittää konkreettisia toimintaehdotuksia
8. Tuo objektiivisesti esiin sekä hyviä että huonoja puolia ratkaisuehdotuksissa
9. Joustaa pienissä ja epäolennaisemmissa asioissa, jotta suuret tavoitteet voidaan saavuttaa
10. Ilmaisee päättäväisyyttä ja pyrkii molempia osapuolia tyydyttävään loppuratkaisuun

(Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 69.)

Puutteellinen valmistautuminen ja mahdollisesti hankala ja tiukka vastaneuvottelija saattavat välillä lannistaa neuvottelijan. Tämä voi johtaa huonoon lopputulokseen. Oma

kynnyshinta ja BATNA, eli Best Alternative to a Negotiated Agreement, on hyvä tunnistaa jo ennen neuvotteluja ja pitää mielessä neuvottelujen edetessä. Kynnyshintoja ja kauppahintaa kuvaa kuvio 9. Tämä auttaa tavoitteen saavuttamisessa ja yleensä myös vastapuoli haluaa päästä sopimukseen. Oman kynnyshinnan ja BATNAn määrittely ja tunnistaminen auttavat perustelemaan omia kantoja ja saavuttamaan halutun lopputuloksen. Näin neuvottelija ei ajaudu lopputulokseen, joka on hänen kannaltaan epäedullinen ja jota hän joutuu katumaan. (Tulostietoinen johtaja 2005, 101–108.)



KUVIO 9. Kauppahinnan muodostuminen (Koskinen ym. 1995, 209).

3.6 Neuvottelujen etiikkaa

Yleisten arvojen mukaisesti hyvän neuvottelijan tulee toimia eettisesti oikein. Kuitenkin hyvän etiikan ja neuvottelutaidon suhteuttaminen toisiinsa on hankalaa. Taktiikoiden hyödyntäminen kuuluu neuvotteluihin, mutta näitä tulisi verrata vastapuoleen. Mikäli kyseessä on kokenut neuvottelija, joka lähtökohtaisesti on samalla tasolla toisen kanssa, on toiminta eettisesti oikein. Tämä on yleensä normaali asetelma liikeneuvotteluissa. Mikäli kuitenkin itsevarma ja kokenut neuvottelija käyttää taktiikoitaan kokematon ja osaamaton neuvottelijaa vastaan tietoisesti, saattaakseen tämän tukalaan asemaan, niin tilanteesta syntyy epäreilu ja epätasa-arvoinen. Tällöin neuvottelutilanteesta ei muodostu avointa ja kehittävää vuorovaikutustilannetta, jolloin molemmat osapuolet voisivat hyötyä tilanteesta. (Dawson 1988, 16–17.)

Henkilö, joka hallitsee neuvottelutaidon, on arvokas valtti yritykselle ja tästä taidosta myös maksetaan. Tämä saattaa lisätä neuvottelijoiden halua hyväksikäyttää manipu-

lointia neuvotteluprosessin aikana. Manipulointia voi esiintyä monella eri tavalla, erilaisissa tilanteissa, osaltaan tahallisesti ja osaltaan myös tahattomasti. Mikäli neuvottelija tuntee, että häntä yritetään tahallisesti ja epäeettisellä tavalla manipuloida, niin asiasta kannattaa vastapuolta rehellisesti huomauttaa ja ilmaista, ettei halua työskennellä villillisessä ilmapiirissä. Taktikoinnin etiikasta vastaa aina sitä hyödyntävä ja käytäntöön paneva osapuoli. Mikäli hyväksikäyttää epäeettisiä keinoja, neuvottelija ja hänen edustamansa taho voi menettää maineensa ja uskottavuutensa. Tämän vuoksi taas tulevia yhteistyökumppaneita voi olla jatkossa hankala voittaa puolelleen ja liiketoiminta kärkeä. Neuvottelujen onnistuminen vaatii rehellisyyttä ja avoimuutta, jotta saavutetaan molempia osapuolia hyödyttävä lopputulos. (Falkinger 2002, 143–163.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni kvalitatiivisen tutkimuksen työvaiheita ja Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun hankintatoimen koulutusohjelman otantajoukkoa tarkemmin. Luvussa tarkennan otannan valintaperusteita ja tutkimusongelmaani liittyviä kysymyksiä.

Kyselylomakkeeni tutkimuskysymykset pyrkivät selventämään ostotoiminnan nykytilaa ja toimintatapoja eri yrityksissä ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan näkökulmasta. Opiskelijalla on halu kehittää itseään ja toivottavasti samalla myös työnantajayrityksensä prosesseja. Vastausten perusteella voidaan vertailla oppikirjojen teorioiden toteutumista yritysmaailmassa ja vallitsevien trendien näkyvyyttä jokapäiväisessä työssä. Vaikka kyselyyn vastasivat vain Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijat, niin kehitysehdotukset koulutukseen liittyen ovat laajennettu vastaamaan Metropolian liiketalouden koulutustarpeisiin laajemmin, ei vain ylempää ammattikorkeakoulua varten.

Tutkimuksessani pyrin myös selvittämään, mitä jo kauan työelämässä mukana olleet nykyiset opiskelijat kokevat tärkeiksi kehittämiskohteiksi itsessään ja myös opetus-suunnitelmassa. Monet käytännön tilanteissa tarvittavat taidot eivät välttämättä nykyisellään ole tarpeeksi kattavasti käsiteltyjä ammatillisessa koulutuksessa. On hyvä kar-

toittaa pitkään työelämässä olleiden henkilöiden näkemyksiä siitä, mitä asioita opiskeluvaiheessa kannattaa painottaa, jotta opiskelijoille pystyttäisiin tarjoamaan paras mahdollinen lähtökohta työelämän haasteisiin vastaamiseen.

Ylemmän ammattikorkeakoulun aikuisopiskelijalla on kypsempi näkemys työelämän vaatimuksista kuin nuorella päiväopiskelijalla, joten he ovat osaltaan parhaita kehittämään koulutustarjontaa käytännön työelämää vastaavaksi. Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun hankintatoimen koulutusohjelman opiskelijat on valittu kohteeksi sekä heidän käytännön työelämäosaamisensa että aiemman koulutustuntemuksensa ansiosta. Koen heidän olevan parempia vastaamaan aiheeseen liittyviin kysymyksiin kuin esimerkiksi nuorisopuolen ammattikorkeakouluopiskelijan, sillä heille on karttunut enemmän kokemusvuosia sekä työssä että opiskelussa.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja otanta

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selventämään tutkimuskohteen ominaisuuksia, eri merkityksiä ja laatua yhdessä. Laadullinen tutkimus käsittää monia erilaisia menetelmiä ja aiheen lähestymistapoja. Aineistolähtöisyys liittyy vahvasti laadulliseen tutkimukseen kun taas teorialähtöisyys määrälliseen tutkimukseen, mutta todellisuudessa ne sekoittuvat. Samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä yhdessä. Monissa laadullisissa tutkimuksissa on nähtävissä määrällisiä tuloksia ja päinvastoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseeni olen valinnut vastaajiksi Metropolia ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon hankintatoimen koulutusohjelman opiskelijat, jotka ovat aloittaneet opiskelunsa vuonna 2009 ja 2010. Kyseinen otos henkilöitä sisältää eri alojen ja yritysten työntekijöitä, jotka ovat olleet tekemisissä ostotehtävien kanssa. Heillä kaikilla on myös takanaan korkeakouluopinnot. Näihin koulutustaustaan ja käytännön kokemuksiin liittyvin perustein valitsin kyseisen otannan. Vastauksista selviää miten tärkeänä oston rooli nähdään eri toimialoilla ja miten paljon eri yritykset panostavat ostoneuvottelutilanteisiin ja niihin valmistautumiseen. Vastauksista ilmenee kuinka tärkeänä yritykset pitävät oston roolia ja paljonko siihen todella halutaan panostaa. Vastaukset auttavat myös selvittämään, minkälaisia neuvottelutaitoon liittyviä asioita henkilöt haluaisivat kehittää ja sisällyttää myös omaan opinto-ohjelmaansa.

4.2 Aineiston keräys ja käsittely

Tutkimukseni toteutin sähköisenä lomakkeena, johon opiskelijat saivat kutsun sähköpostitse opintotoimiston kautta. Kyselyyn kerättiin vastauksia sekä keväällä 2010 että saman vuoden syksynä, jotta vastaajat saatiin koostumaan kahdesta vuosikurssista ja laajemmasta taustasta. Muokkasin kyselylomakkeen parhaaksi kokemieni aihealueiden mukaan jaoteltuna ja kehitin otsikoinnin alle sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä opinnäytetyöni teorian perusteella. Työni liitteenä 1 on malli kyselyn saatekirjeestä ja liitteenä 2 malli e-lomakeohjelmalla toteutetusta kyselystä.

Sekä keväällä että syksyllä kyselyyn annettiin vastausaikaa noin kolme viikkoa. Molemmille vuosikursseille lähetettiin myös muistutus kyselystä hyvissä ajoin ennen vastausajan päättymistä. Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 14 opiskelijaa ja vastausprosentti oli näin ollen noin 30. Syksyllä 2010 aloittaneelle ryhmälle kyselyn ajankohta ajoittui heti opiskelujen alkuvuikoille, jolloin opiskelijoilla on paljon käytännön opittavaa opiskeluympäristöönsä liittyen ja tämä varmasti osaltaan vaikutti vastausten vähäiseen määrään. Olisin toivonut runsaslukuisempaa vastausten määrää, mutta sain silti vastauksia molemmista vuosikursseista ja määrällisesti sen verran, että koen tutkimuksen vastaavan totuutta ja yleisemmin vallitsevia mielikuvia, sillä kaikki vastaukset olivat pääpiirteittäin samansuuntaisia. Opinnäytetyöni ”tulokset”-osiossa käsittelen yleisesti vastauksia luettelomaisesti. Johtopäätöksissä on taas hyödynnetty esimerkiksi ristiintaulukointia vastausten havainnollistamisessa ja vertailussa sekä linkitetty vastauksia vertailevasti opinnäytetyön teoriaosuuteen.

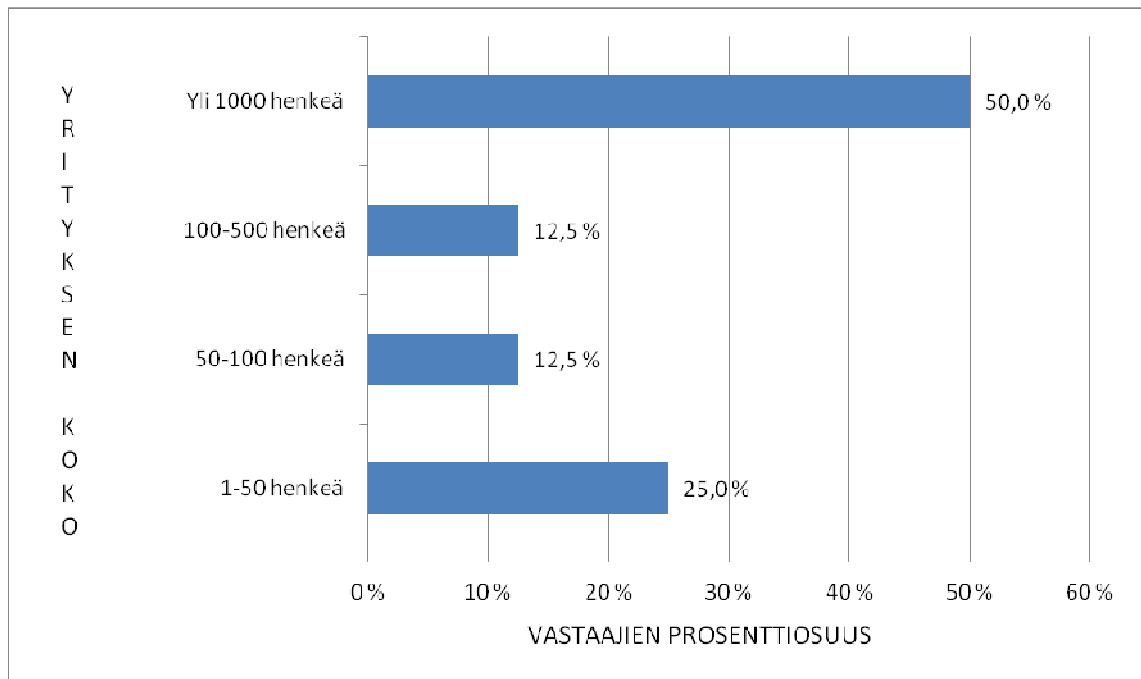
5 Tulokset

Opinnäytetyöni tutkimusosuuden aineisto kerättiin sekä syksyllä 2009 että 2010 aloittaneilla Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun hankintatoimen opiskelijoilla. Vastauksia sain yhteensä 14 kappaletta ja vuonna 2009 aloittaneesta ryhmästä vastauksia sain noin puolelta opiskelijoista ja vuonna 2010 aloittaneesta ryhmästä hieman vähemmän.

Vastanneiden joukossa on kuitenkin sekä miehiä että naisia, sekä pieniä että suuria yrityksiä useilta toimialoilta ja myös useampia ikäluokkia. Vastaukset olivat keskenään myös samansuuntaisia ja pääkohdiltaan yhteneviä. Monet vastaajista toimivat asiantuntijoina omassa organisaatiossaan tai kuuluvat pääsääntöisesti keskijohtoon.

5.1 Taustatiedot kyselyyn vastanneista

Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden sukupuolijakauma oli suhteellisen tasainen. Vastaajista noin 60 prosenttia oli miehiä ja 40 prosenttia naisia. Suurin osa vastaajista oli yli 40-vuotiaita. Kuitenkin myös muutamia alle kolmenkymmenen ikävuoden olevia vastaajiakin löytyi. Koulutustaustaltaan vastaajista puolella oli korkeakoulun tai yliopiston kaupallinen tutkinto ja puolella korkeakoulun tai yliopiston teknillinen tutkinto.



KUVIO 10. Vastaajien sijoittuminen erikokoisiin yrityksiin.

Yllä olevasta kuviosta 10 ilmenee vastaajien työnantajayrityksen koon suhteellinen jakauma. Pääasiassa vastaajat työskentelivät työnantajayrityksissään joko keskijohdossa tai asiantuntijatehtävissä. Suurimmalla osalla heistä vastuualueena olivat keskitason tuotehankinnat. Vain yksi vastaaja ilmoitti olevansa vastuussa suurista tuotehankinnoista ja yksi ilmoitti vastuualueensa koostuvan materiaalien ja komponenttien hankinnas-

ta. Vaikka palvelujen oston suosio on kasvussa, ei kukaan vastaajista kertonut olevansa tekemisissä palveluiden ostamisen kanssa työssään.

5.2 Valmistautuminen neuvottelutilanteeseen

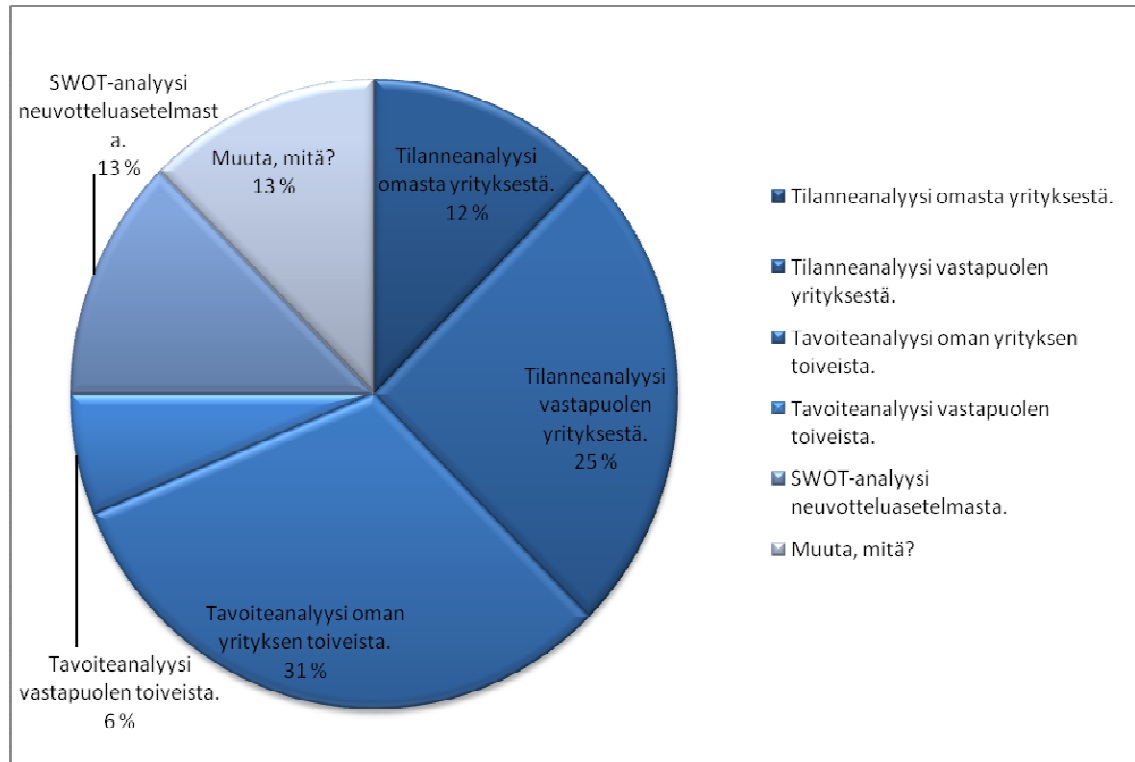
Kun neuvottelut lähestyvät, niin vastaajat käyttivät valmistautumiseen yhdestä viiteen tuntia. Vain yksi vastaaja ilmoitti valmistautuvansa tilanteeseen yhteenlaskettuna noin kahdesta kolmeen vuorokautta. Neuvottelutilanteiden harjoittelua ja taitojen ylläpitoa ei pidetty kovinkaan tärkeänä, sillä vain kaksi vastaajaa kertoi aktiivisesti harjoittelevansa erilaisia neuvottelutilanteita varten. Tilanteissa, joissa neuvottelujen vastapuoli on tuttu, ei pitkäaikaisempaa ja syvällisempää valmistautumista tarvita.

Vain alle 30 prosenttia vastaajien työnantajayrityksistä tarjoaa työntekijöilleen valmennusta tai koulutusta neuvottelutaitojen kehittämiseen. Kuitenkin jokainen vastaaja toivoi työnantajansa aktiivisesti tarjoavan aiheeseen liittyvää valmennusta. Noin 60 prosenttia vastaajista oli tyytymättömiä sekä aiemmassa koulutuksessaan että Metropolissa tarjolla olevaan teoreettiseen neuvottelutilanteiden, -taktiikoiden ja -strategioiden opetukseen. Tällaista teoreettista opetusta ja ohjausta neuvottelutilanteisiin valmistautumiseen on heidän mielestään tarjolla aivan liian vähän.

Vastauksista oli positiivisesti huomattavissa, että yritykset ottavat hyvissä ajoin ostoprosessiin mukaan sekä ostotoiminnan erikoisosaajia että asiantuntijoita oston kohteen mukaan. Lähes puolessa tapauksista nämä erikoisosaajat tekivät aktiivisesti yhteistyötä ostajien kanssa koko ostoprosessin ajan. Suurimmaksi osaksi lopuissakin tapauksissa ostotoimen henkilöt tukeutuivat oston kohteen asiantuntijoihin aina tarvittaessa.

Kun vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon he pyrkivät selvittämään tietoja vastapuolesta ennen varsinaista neuvottelutilannetta, niin vain yksi vastaaja luotti pärjäävänsä vähäisellä taustatyöllä ja sillä, että hänellä on jonkinlainen tuntemus vastapuolen yrityksestä. Vain neljäsosa vastaajista ilmoitti selvittävänsä taustatietoja sekä vastapuolena olevasta yrityksestä että neuvottelutilanteeseen osallistuvista henkilöistä. Lopuille vastaajista riitti neuvotteluihin valmistautumiseksi se, että neuvottelun toisena vastapuolena olevasta yrityksestä sai käsiinsä mahdollisimman paljon taustatietoja. Kuviossa 11 on kuvattu yritysten hyödyntämiä analyysejä, joita hyödynnetään neuvottelutilanteisiin val-

mistautumisessa. ”Muuta” vastanneista yksi tarkensi vastaustaan ilmoittamalla yrityksen tekevän jokaisesta hankkeesta vielä erillisen soveltuvuusanalyysin. Kyseinen vastaaja oli ainoa, joka ilmoitti vastaavansa suurista hankinnoista yrityksessä.



KUVIO 11. Yritysten käyttämät analyysit neuvotteluihin valmistautuessa.

Neuvotteluihin valmistautumiseen liittyen viimeisinä kysymyksinä olivat ”kuinka tärkeänä hankintatoimen kehittämistä mielestäsi pidetään toimialalla, jossa työskentelet”, ”kuinka tärkeänä hankintatoimen kehittämistä mielestäsi pidetään yrityksessä, jossa työskentelet” ja ”kuinka tärkeänä itse pidät hankintatoimen kehittämistä yrityksessä”. Noin 40 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän toimialallaan hankintatoimen kehittäminen on melko tärkeää. Noin 30 prosenttia vastaajista koki, että toimialalla hankintatoimen kehittämistä pidetään erittäin tärkeänä ja loput 30 prosenttia olivat sitä mieltä, että toimialalla ei juuri lainkaan välitetä hankintatoimen kehittämisestä. Erittäin tärkeäksi asian toimialan kannalta kokevat tarkensivat syyksi ulkoistamisen suosion lisääntymisen sekä niiden kasvun.

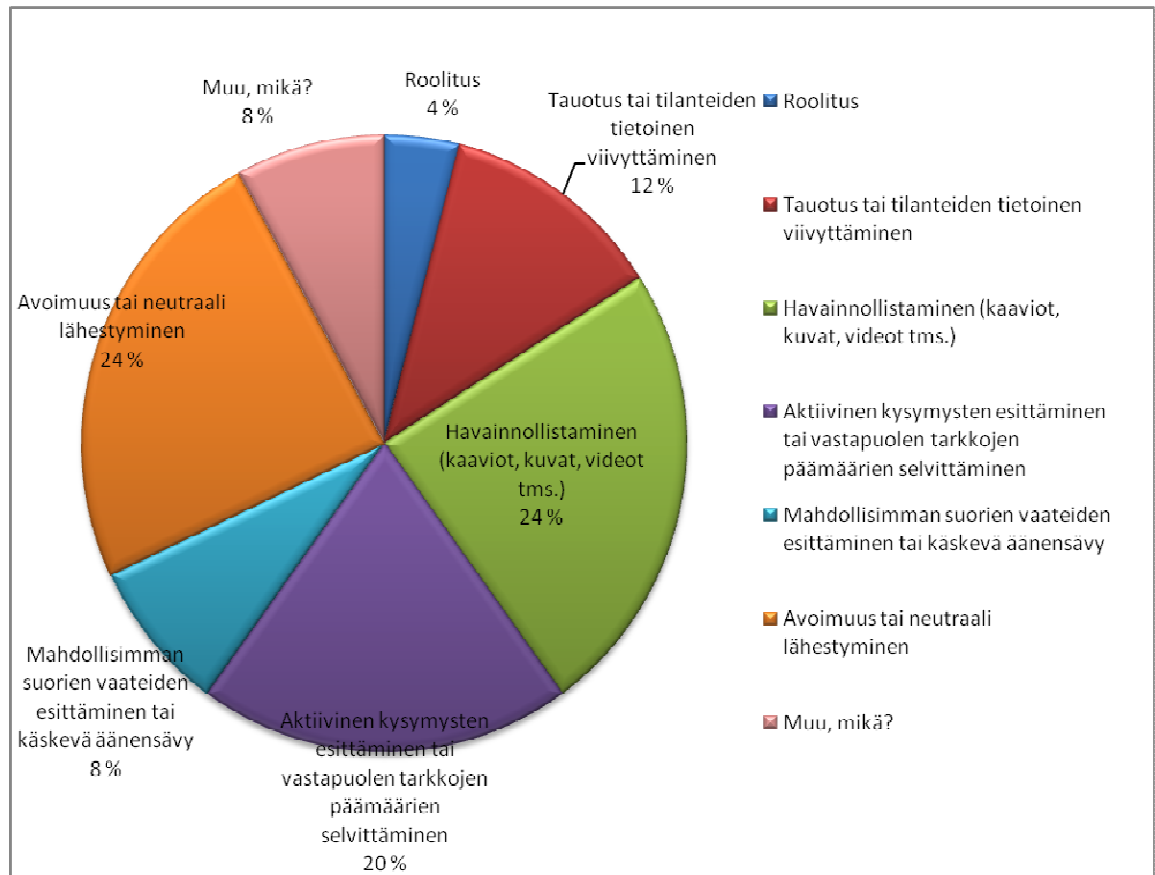
Työnantajayritysten tasolla tarkasteltuna noin puolet vastaajista koki yrityksen pitävän hankintatoimen kehittämistä vähemmän tärkeänä asiana. Syyksi tarkennettiin lähinnä se, että yritykset eivät tunnu täysin ymmärtävän, kuinka paljon hankintatoimi vaikuttaa

yrittäjien liikevaihtoon. Mikäli tätä syy-seuraussuhdetta ei ymmärretä, niin tilannetta on vaikea myöskään kehittää tai tarvetta huomata.

Jokainen vastaaja koki kuitenkin itse, että hankintatoimen kehittämisen merkitys on erittäin suuri ja se on erittäin tärkeä osa-alue yrityksessä. Hankintatoimen toimivuuden ja tehokkuuden koettiin näkyvän suoraan yrityksen liikevaihdossa sekä olevan suoraan verrannollista koko yrityksen kehittymiseen ja kasvuun. Monet myös kokivat, että tänä päivänä yritykset eivät tunnu toimivan nykyaikaisin ja modernein toimintatavoin, vaan ajattelevan vielä vanhanaikaisesti ostotoiminnan merkityksestä ja roolista yrityksessä.

5.3 Toiminta neuvottelutilanteessa

Neuvottelutilanteessa hyödynnetään yleensä tietoisesti joitakin tiettyjä neuvottelustrategioita, kuten esimerkiksi havainnollistamista, roolitusta tai kärkevää sävyä puheessa. Näiden eri strategioiden suosion jakaumaa on kuvattu kuviossa 12. Ne, jotka vastasivat vaihtoehdon ”muu”, avasivat vastaustaan siten, että he esimerkiksi haluavat vastapuolen esittävän suoria ehdotuksia tai pyrkivät tietoisesti win-win tilanteeseen. Vastaajien mukaan kenenkään ei kannata olla passiivinen tilanteenseuraaja neuvottelutilanteissa. Noin 40 prosenttia vastaajista pyrkii aktiivisesti tunnistamaan vastapuolensa hyödynnämät neuvottelustrategiat ja muokkaamaan toimintaansa niiden mukaan. Loput eivät tietoisesti analysoi vastapuolensa toimia, mutta ajoittain saattavat havahtua vastapuolen tiettyyn strategiaan ja muokata omaa toimintaansa sen mukaisesti.



KUVIO 12. Neuvottelutilanteessa tietoisesti käytetyt strategiat.

Vain noin 15 prosenttia vastaajista ilmoitti neuvottelutilan sijaitsevan niin sanotusti puolueettomalla maaperällä. Suurin osa yrityksistä selkeästi suosii omia liiketilojaan ja neuvotteluhuoneitaan. Yleisimmin neuvotteluissa samaa osapuolta edustaa kaksi henkilöä, mutta sekä vain yhtä henkeä että myös useampia henkilöitä neuvottelutilanteissa hyödyntäviä yrityksiä löytyi jonkin verran. Havainnollistamiseen käytetään mielellään nykyaikaisia menetelmiä, kuten PowerPointia sekä erilaisia video- ja audiosesityksiä. Oman kannettavan tietokoneen mainittiin myös olevan lähes aina jokaisella mukana.

Tehokkaimman tuloksen saavuttaminen onnistuu vastaajien mukaan vapaamuotoisessa neuvottelutilanteessa, jossa on avoin ilmapiiri. Vain suurten hankintojen osalta koettiin, että aikataulu, aihealueet ja dokumentaatio tulee olla jo ennakkokäsitelty ja neuvottelutilanteessa vain kuunnellaan, annetaan tietoa ja rajataan vaihtoehdot päätöksenteon pohjaksi. Vain yksi vastaaja suosi neuvottelutilannetta, joka on muodollinen ja virallinen, joka etenee kaavamaisesti ja jossa puhutaan vain asiaa.

5.4 Seuranta ja neuvottelujen lopputuloksiin vaikuttaminen

Kaikki kyselyyn vastanneet pitivät neuvottelijan omien neuvottelutaitojen sekä henkilökohtaisen valmistautumisen ja käsiteltävään asiaan perehtymisen määrää erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä vaikuttajana neuvottelutilanteen lopputulokseen. Kaikki olivat sitä mieltä, että neuvottelijan taidot ja persoona ovat lopulta hyvin merkittävässä roolissa koskien sopimusten syntymistä. Neuvottelujen lopputulokset riippuvat vastaajien mukaan paljon henkilökemioista, kuuntelutaidosta ja jäämäkkyudestä.

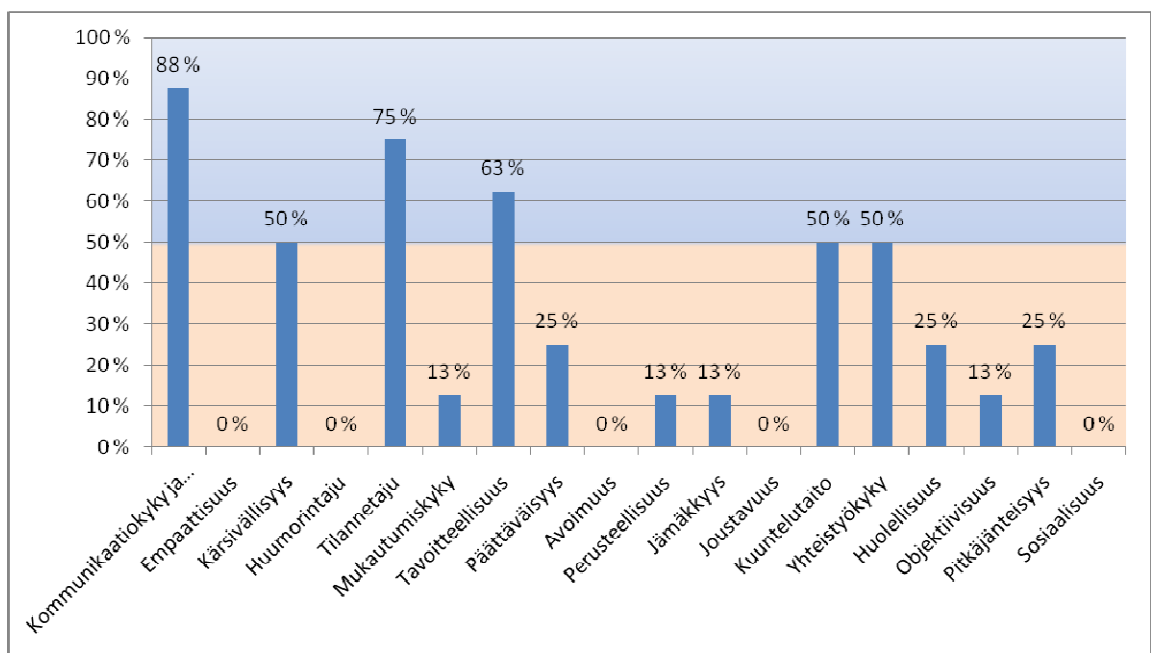
Vastaajien mukaan lopputulokseen vaikuttaa myös vastapuoleen tutustuminen ennakoon. Kysymys kuitenkin jakoi jonkin verran mielipiteitä. Vastaajista 12,5 prosenttia oli sitä mieltä, että vastapuoleen tutustumisella ennakkoon ei juuri ole vaikutusta neuvottelutilanteen lopputuloksiin. Loput vastaajista kuitenkin pitivät tätä ennakkoon tutustumista melko tärkeänä tai erittäin merkittävänä tekijänä lopputuloksessa. Tätä perusteltiin sillä, että neuvottelijan täytyy aina olla itse hyvin perillä siitä, mistä puhuu ja miten voi tilanteet ja valinnat perustella. Tilannetta ei voi pelastaa mikään, jos neuvottelija ei ole hyvin tietoinen faktoista ja toisesta neuvotteluosapuolesta. Mikäli kuitenkin vastapuoli oli jo ennestään tuttu, niin erillistä perehtymistä ei tietenkään suurelta osin tarvittu.

Vastaajien mukaan neuvottelutilanteita neuvottelijan henkilökohtaisen onnistumisen kannalta ei juuri dokumentoida myöhempää hyödyntämistä tai oppimista varten. Sopimukset, pöytäkirjat ja laskelmat dokumentoidaan aina. Neuvottelujen kulku käydään pääosin läpi oman väen kesken seurantalaverissa, jossa puidaan prosessin ruusut ja risut. Palaverissa voidaan myös yrityksen muut jäsenet perehdyttää neuvotteluissa läpikäytyihin asioihin ja päätöksiin sekä osapuolten mietteisiin, jolloin tieto välittyy eteenpäin organisaatiossa myös niille, jotka eivät itse olleet mukana neuvotteluprosessissa. Tuloksia verrataan alun perin annettuihin tavoitteisiin ja kuinka hyvin ne saavutettiin. Suurissa yrityksissä ja suurien hankintojen kohdalla vastauksissa oli nähtävissä tarkempaa jälkiseurantaa ja analysointia, kuten erilaiset tuottavuus- ja laatumittarit, hankkeen kestävyys tarkastelu pitkällä aikavälillä sekä tarkempien vaikutusten analysointi yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen.

5.5 Hyvä neuvottelija

”Hyvä neuvottelija” muodostuu vastausten perusteella aina henkilön persoonan ja opittujen toimintatapojen harmoniasta. Pelkästään ”hyvä tyyppi”, hyvä kuuntelija tai hyvä puhuja ei saa aikaan hyviä neuvottelutuloksia. Henkilössä tulee olla yhdisteltyä kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia ja lisäksi hänen tulee hyödyntää opittuja neuvottelustrategioita ja -taktiikoita.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan heidän mielestään hyvän neuvottelijan tärkeimpiä ominaisuuksia. Valittavissa olivat esimerkiksi kommunikaatiokyky ja vuorovaikutustaidot, tilannetaju, joustavuus, sosiaalisuus, kuuntelutaito ja tavoitteellisuus. Jokainen vastaajista sai valita mielestään viisi tärkeintä ominaisuutta ja näitä vastauksia on havainnollistettu kuviossa 13. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat kommunikaatiokyky ja vuorovaikutustaidot, tilannetaju, tavoitteellisuus, kuuntelutaito, yhteistyökyky ja kärsivällisyys. Vastaajien mukaan viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon eivät kuulleet esimerkiksi joustavuus, avoimuus tai sosiaalisuus.



KUVIO 13. Hyvän neuvottelijan tärkeimpiä ominaisuuksia.

5.6 Koulutustarpeet

Kyselylomakkeen viimeisinä kysymyksinä olivat ”minkälaisia asioita tulisi jo opiskeluvaiheessa mielestäsi opettaa neuvottelutilanteisiin ja neuvottelutaidon kehittämiseen liittyen”, ”minkälaista opetusta tai koulutusta haluaisit itse saada neuvottelutilanteisiin ja neuvottelutaidon kehittämiseen liittyen” ja ”miten toivoisit työnantajasi tukevan kehittymistäsi hyvänä neuvottelijana”. Sellaisia asioita, joita yleisesti vastaajien mielestä tulisi koulussa jo opettaa olivat muun muassa aivan perusasiat käytöstavoista eri neuvottelutyyleihin, kansainväliset neuvottelutilanteet ja eri kulttuureihin perehtyminen, tiedonhaku ja valmistautuminen ennakkoon sekä tuloksettomien neuvottelujen tai patitilanteiden ratkaiseminen ja tilanteen päättäminen.

Vastaajat itse taas tahtoisivat kehittyä omien päämäärien tavoittamisessa, kansainvälisyydessä ja kulttuurituntemuksessa sekä argumentoinnissa. Monet toivoivat tapaavansa alan ammattilaisia ja erikoisosaajia koulussa, jotka voisivat jakaa taitojaan ja kokemuksiaan opiskelijaryhmille. Muutamat vastaajat olivat yllätyksellisesti sitä mieltä, että heidän neuvottelutaitonsa eivät kaipa kehittämistä opiskelujen aikana. Vastaajat toivoivat työnantajarytystensä tarjoavan heille lähinnä aikaa ja mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittyä neuvottelijana. Kouluttautumisen ei pitäisi myöskään olla työnantajaryitykselle kiinni rahasta, sillä vastaajat eivät kaivanneet kalliita kouluttajia työpaikalle, vaan ovat halukkaita myös työajan ulkopuolella osallistumaan sähköisesti tapahtuvaan koulutukseen kotoa käsin.

5.7 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimukseen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksen luotettavuutta ja olisiko tutkimustulos toistettavissa, mikäli se tehtäisiin myöhemmin uudelleen (Koskenoja 2009). Mielestäni tulokset ovat lyhyellä aikavälillä toistettavissa ja luotettavia. Ostotoiminta ja yritysmaailma kehittyvät jatkuvasti ja toimintatavat muuttuvat vuosi vuodelta. Tällöin myös tutkimuksen vastaukset muuttuisivat vallitsevien trendien mukaan.

Myös koulutusohjelmien sisältöä kehitetään jatkuvasti, jotta opiskelijat pystyisivät vastaamaan paremmin työelämän haasteisiin ja tarpeisiin. Tämän vuoksi varmasti tämän hetkisten opiskelijoiden toiveet eivät täysin vastaisi viiden tai kymmenen vuoden pääs-

tä samaa alaa opiskelevien toiveita ja kehitysehdotuksia. Pääkohdat ja perusasiat kuitenkin ovat varsin pysyviä. Reliabiliteetti olisi suurempi, jos tutkimus olisi tehty useamman oppilaitoksen opiskelijoille, kun nyt kohteena olivat vain Metropolian ylemmän ammattikorkean hankintatoimen ryhmät, jotka ovat aloittaneet opintonsa syksyllä 2009 ja 2010. Tutkimustulos voidaan siis luokitella jokseenkin paikalliseksi ja suppeaksi.

Validiteetilla arvioidaan vastaako saatu tulos tutkimusongelmassa esitettyihin kysymyksiin ja ovatko tulokset yleistettävissä (Koskenoja 2009). Olen itse tyytyväinen saamiini vastauksiin ja ne avaavat hyvin ostotoiminnan neuvottelutaitojen käytännön hyödyntämistä ja ammatillisen koulutuksen kehitystarpeita. Mielestäni tutkimustulokset ovat varsin hyvin tällä hetkellä yleistettävissä, sillä vastaajien joukossa oli tasaisesti miehiä ja naisia, eri ikäryhmiä ja usean toimialan edustajia. Näin ollen tulokset antavat hyvän yleiskuvan tämänhetkisestä tilanteesta ostotoiminnassa ja opiskeluvaiheessa kehitettävistä kohteista. Yleistettävyyteen vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen paikallisuus, sillä se toteutettiin vain Metropoliaassa ja vastanneet opiskelijat ovat pääasiassa sijoittuneet pääkaupunkiseudulle.

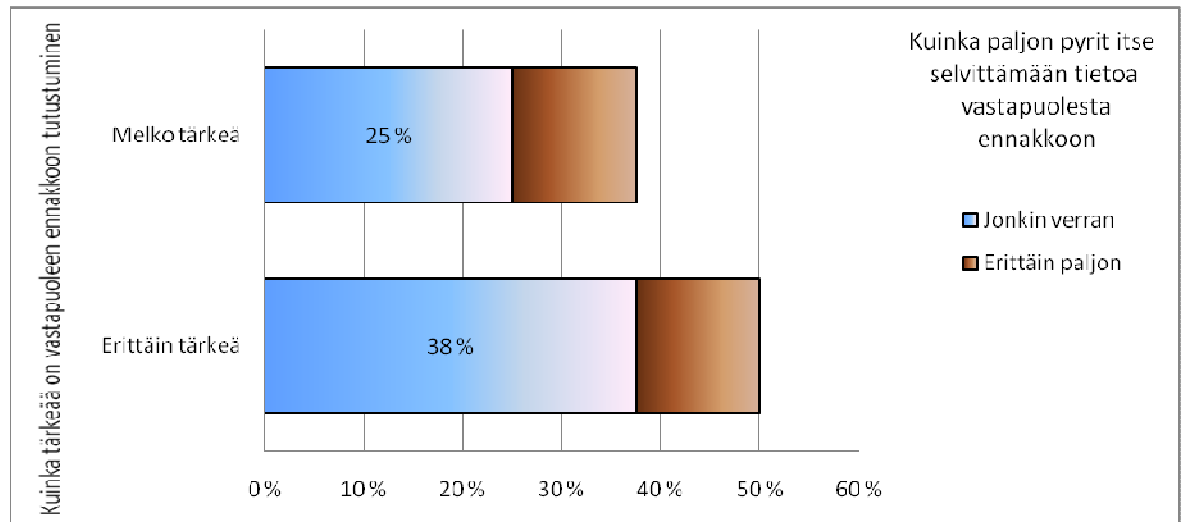
6 Johtopäätökset

Tällä hetkellä minusta vaikuttaa siltä, että kirjallisuudesta ilmenevät ostotoiminnan trendit ja neuvottelustrategioiden ja -taktiikoiden jalkauttaminen niitä toteuttaville henkilöille yrityksissä ei ole niin voimakasta, mitä aiheesta kertova kirjallisuus peräänkuuluttaa. Elän mielikuvassa, jossa yrityksen hallinto ja johtajat määräävät mihin suuntaan kehityksen on mentävä ja osto-osasto pyrkii edelleen täyttämään sokeasti nämä tarpeet. Toki uskon, että mukana on asiakkaiden, sekä sisäisten että ulkoisten, tarpeiden huomioonottaminen ja jonkinasteinen asiakaslähtöisyys, mutta luulen, että tulos on loppujen lopuksi se, joka merkitsee yrityksille enemmän.

Ostotoiminnan roolia aletaan yrityksissä kuitenkin vähitellen ymmärtää paremmin. Vastausten perusteella eri toimialoilla tehokkaan ostotoiminnan merkitys yritysten toimintaan on huomattu. Myös oston ammattilaiset yksilötasolla pitävät oston roolia erittäin merkittävänä osana yrityksen menestystä ja kustannustehokasta toimintaa. Kuitenkin

on huomattavissa, että yritystasolla on vielä paljon kehitettävää. Hankintojen ja toiminnan tehostaminen vaatii paljon toimenpiteitä ja suuria rakennemuutoksia ulkoistamisen kasvun ja ydinosaamiseen keskittymisen myötä. Tähän vaativaan rakennemuutokseen ja toimintatapojen päivittämiseen eivät monet yritykset vielä täysin uskalla heittäytyä. Teoriassa eri alojen yritykset tuntuvat tiedostavan mitä pitäisi tehdä, mutta käytännön toimenpiteet puuttuvat, jotta muutosprosessi saataisiin tosi elämässä käyntiin.

Teoria ja käytäntö eivät aina vastauksissa kohdanneet toisiaan. Suurimmaksi osin pääkohdat toimenpiteineen täyttyivät myös todellisuudessa, kuten esimerkiksi oman yrityksen tavoiteanalyysin laatiminen, asiantuntijoiden ja osto-osaston hyödyntäminen jo varhaisessa vaiheessa ostoprosessia ja vastapuolen tilanteen kartoittaminen. Mutta monet toimintatavat, jotka teoriassa koetaan parhaiksi vaihtoehtoiksi, eivät tule hyödynnetyiksi käytännössä. Neuvottelutilanteita ei aktiivisesti harjoitella etukäteen tai tutustuta erilaisiin mahdollisiin strategioihin ja taktiikoihin, vaikka näiden tiedostetaan olevan hyviä keinoja tehostaa omaa neuvottelukäyttäytymistään. SWOT-analyysit tuntuvat unohtuvan opiskeluaikojen jälkeen ja yritykset hyödyntävät harvoin ostoprosessissa tätä keinoa analysoida hankinnan kohdetta tai neuvottelujen toista osapuolta. Vaikka vastaajien mielestä parhaat tulokset saadaan vapaamuotoisilla neuvottelutilanteilla, jotka sisältävät myös small talkia, niin neuvottelut silti pidetään mieluiten omassa liiketilassa, jotta itselle saisi luotua henkistä yliotetta ja turvallisuudentunnetta paikan valinnalla.



KUVIO 14. Vastapuoleen ennakkoon tutustumisen tärkeys versus oman vastapuolesta tehdyn taustatyön määrä.

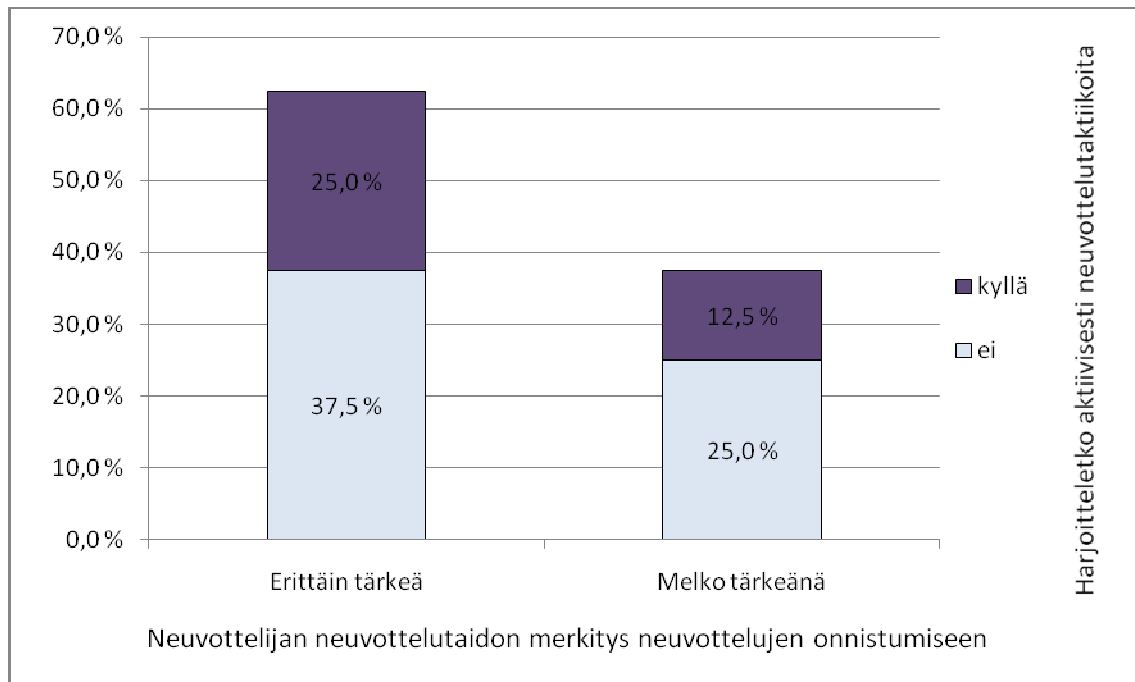
Pääosin kyselyyn vastanneet pitivät neuvottelun vastapuoleen ennakkoon tutustumista tärkeänä osatekijänä neuvotteluissa menestymiseen. Yllätyin kuitenkin siitä, miten vähän nämä henkilöt lopulta ovat valmiita itse tekemään tuota tärkeänä pitämäänsä taustatyötä. Kyselyssä erittäin tärkeänä ennakkoon perehtymistä pitävistä henkilöistä 38 prosenttia, eli suurin osa, oli valmis tekemään vain jonkin verran itse taustaselvitystä vastapuolen yrityksestä tai neuvotteluun osallistuvista henkilöistä. Esimerkiksi neuvotteluissa vastapuolena olevien henkilöiden asemaa yrityksessä ei pidetty tärkeänä ennakkoperehtymisen aiheena, vaikka neuvottelijan tulee tietää kenen kanssa hän voi sopimuksia tehdä ja minkälaisia valtuuksia neuvottelijalla on toimia. Vastaussuhdetta on kuvattu tarkemmin kuviossa 14. Tämäkin fakta teoriassa tiedostetaan, mutta käytännössä harva jaksaa siihen itse panostaa kovinkaan paljon. Taustatyöhön ja valmistautumiseen itse neuvottelutilannetta varten suurin osa tuntui käyttävän vain noin yhdestä viiteen tuntia aikaa per neuvottelutilanne. Tämä on mielestäni liian vähän siihen nähden, että neuvottelijan pitäisi läpikäydä faktoja vastapuolen yrityksestä ja neuvottelijoista sekä ennakoida taktiikoita ja eteen tulevia mahdollisia neuvottelutilanteita ja argumentteja tehokkaasti.

Kokonaisvaikutelma kyselyn vastausten perusteella antoi sen käsityksen, että ostotoiminnan ja liikeneuvottelujen teoria on varsin hyvin kaikilla vastanneilla hallussa. Ehkä yksilötasolla on huomattavissa samanlaista muutospelkoa kuin yritystasollakin. Yritystasolla ulkoistamisen edut ja mahdollisuudet tiedostetaan, mutta toimenpiteisiin on vai-

keaa ja aikaa vievää ryhtyä käytännössä. Yksilötasolla perusteellisen valmistautumisen merkitys tiedostetaan, mutta toimeen tartutaan varsin hitaasti ja tunnutaan jonkin verran toivovan ja luottavan tiedon putoavan suoraan syliin tai tilanteen selkeytyvän itseltään neuvottelutilanteessa. Nykypäivän alati muuttuvassa yritysmaailmassa täytyy niin yritysten kuin yksilöidenkin olla valmiita päivittämään toimintatapansa ja muokkaamaan käyttäytymistään vallitsevien trendien ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Ihmisten tulee olla muutoshalukkaampia ja pelottomampia jättämään taakseen vanhat totut toimintamallit ja etsimään jatkuvasti uusia tehokkaampia malleja lisäarvon luomiseksi asiakkaille.

Jokainen vastaaja koki hyvän neuvottelijan olevan yhdistelmä sekä henkilön omaa persoonaa että opittuja toimintatapoja. Teoriassa hyvän neuvottelijan ominaispiirteitä ovat valmistautumishalukkuus, tavoitteellisuus, yhteistyökyky, joustavuus, kuuntelutaito, aiheen ja toiminnan konkretisointi, objektiivisuus, joustavuus ja kyky keskittyä olennaisiin faktoihin. Käytännön vastaukset korostivat vahvimmin kommunikaatiokykyä ja vuorovaikutustaitoja, tilannetajua, tavoitteellisuutta, kuuntelutaitoa, yhteistyökykyä ja kärsivällisyyttä. Nämä teoriassa ja käytännössä havaitut hyvän neuvottelijan ominaispiirteet ovat hyvin samantyyppiset.

Eroavaisuuksiakin oli kuitenkin havaittavissa. Vastaajat arvostivat joustavia ja avoimia, ”small talk”:maisia neuvottelutilanteita, mutta avoimuus, joustavuus ja sosiaalisuus eivät saaneet lainkaan kannatusta, kun vastaajia pyydettiin valitsemaan heidän mielestään tärkeimpiä hyvän neuvottelijan ominaisuuksia. Henkilöistä huokui myös jollain tasolla kylmä suhtautuminen neuvottelutilanteeseen ja vastapuoleen, sillä empaattisuus, huumori ja objektiivisuus jätetään usein taka-alalle liikeneuvotteluissa, kun tarkastellaan tärkeimpiä ominaisuuksia. Myös jäykkyys ja muodollisuus neuvottelutilanteissa näkyivät vastauksissa mukautumiskyvyn ja joustavuuden puuttumisena. Neuvottelutaidon harjoittamisen merkitystä korostettiin, mutta oma aktiivisuus puuttui tälläkin osa-alueella. Suurin osa nimittäin hylkää teoreettisen harjoittelun ja luottaa pärjäävänsä aiempien kokemusten perusteella neuvottelutilanteessa. Tätä on kuvattu kuviossa 15.



KUVIO 15. Neuvottelutaidon merkitys versus oman neuvottelutaidon harjaannuttaminen.

Neuvotteluun liittyen toivottiin enemmän opetusta. Tällä hetkellä lähinnä Metropolian ”myynti, asiakaspalvelu ja neuvottelutaito” -kurssi keskittyy aihealueeseen. Kieliopinnoissa vain muutama oppitunti on omistettu neuvottelu- tai kokoustilanteille. Metropolian tulisi mielestäni harkita, olisiko kielten oppitunteihin mahdollista lisätä lavastettuja neuvottelutilanteita, jotta argumentoinnin varmuus ja ongelmanratkaisu myös vierailijakielillä paranisi. Nykyisten opiskelijoiden mielestä neuvotteluihin ja kokoustilanteisiin tarkoitetut oppitunnit ovat liian vähäisiä ja pinnallisia. Myöhemmin ”myynti, asiakaspalvelu ja neuvottelutaito” -kurssi voitaisiin mahdollisesti jakaa pienempiin ja syvällisempiin osiin, esimerkiksi myynti ja asiakaspalvelu yhtenä kokonaisuutena sekä neuvottelu- ja kokoustaito toisena. Pienemmiksi ja syvällisemmiksi paloitetut kurssit antaisivat vahvemman pohjan työelämälle ja mahdollisuuden monipuolistaa opetusta, sillä kun läpikäytävien pääaihealueiden määrä kurssilla vähenee, niin aikaa voitaisiin lisätä erilaisten oppimismuotojen järjestämiseen asiaa täynnä olevien luentojen sijaan.

Opiskelijat toivoivat enemmän vierailijoita pelkkien tavallisten luentojen tueksi. Koulutusohjelmissa voi siis ajatella järjestettävän enemmän vierailijakäyntejä, jossa asiantuntijat ja konsultit voivat jakaa ajankohtaista ja arvokasta tietoa eteenpäin. Opettajien tulee olla myös aktiivisia etsimään ja havainnoimaan mahdollisuuksia erilaisiin tutustumiskäynteihin yrityksiin tai tapahtumiin.

Metropoliolla on hyvät puitteet esimerkiksi seminaarien järjestämiseen tilojensa puolesta, joten auditoriossa voi helposti ajatella pidettävän neuvottelutaidon seminaarin. Seminaari on varmasti mielenkiintoinen liiketalouden opiskelijoille ja saavuttaisi yleisöä sekä nuorisopuolelta että aikuiskoulutuksesta. Seminaarin järjestäminen voidaan myös helposti sisällyttää opiskeluun projektiopintoina, jolloin opiskelijat itse pääsevät organisoimaan tilaisuuden suunnittelua ja toteutusta. Tällä tavalla yhdellä tilaisuudella saavutettaisiin moninkertainen hyöty, niin tietojen ja taitojen karttumisella tilaisuutta kuunneltaessa kuin myös käytännön tapahtumajärjestämisen taitojen harjaantumisella opiskelijoilla, jotka ovat mukana organisoinnissa kulissien takana.

Vertaistuki auttaa asioiden ymmärtämisessä ja sisäistämisessä. Se auttaa myös oivaltamaan täysin uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Niin Metropolian nuorisopuolella kuin aikuiskoulutuksessakin tulee hyödyntää ryhmätyön mahdollisuutta. Päiväpuolella tämä voi olla helpompaa toteuttaa, sillä fyysisesti koulussa ollaan monesti enemmän kuin ilta- tai YAMK-koulutuksessa. Ryhmätyöskentelyä ei tule kuitenkaan unohtaa ylemmässä ammattikorkeakoulussakaan. Työelämässä pitkään olleet opiskelijat voivat oppia paljon toisiltaan ja kehittää myöhemmin omaa organisaatiotaan vertaisilta opituilla toimintatavoilla. Yhdessä työskentely edesauttaa avoimen keskustelun syntyä ja samalla velvoittaa opiskelijoita perustelemaan kantojaan ja tapojaan työskennellä. Näitä taitoja tarvitaan myös työelämässä. Ryhmätyöskentely on opettajan kannalta helppoa ja edullista järjestää verrattuna esimerkiksi vierailijaluentoihin tai vierailukäynteihin koulun toimipisteen ulkopuolella.

Ryhmätyö on yksinkertainen oppimistapa, mutta erittäin tärkeä tietojen ja taitojen karttumisen kannalta. Ryhmätyökykyjen ja esiintymistaidon kehittymisen kannalta oppitunneilla voisi ajatella järjestettävän lavastettuja neuvottelutilanteita ryhmittäin. Jokaiselle ryhmälle annetaan erilainen neuvotteluasetelma, jonka he esittävät muulle ryhmälle ja samalla opettavat neuvottelutaktiikoiden käyttötapoja ja parhaita hyödyntämistapoja erilaisissa asetelmissa. Aivan jokainen oppilas ei välttämättä viihdy esiintymistilanteessa, mutta tällaisella hausalla tavalla saataisiin luotua lisää esiintymisvarmuutta ja mukavaa vaihtelua tavallisiin luentoihin.

Kyselyyn vastaajat ilmoittivat olevansa epävarmoja argumentoinnin suhteen. Sekä äidinkielen että vieraiden kielten opetukseen tulee siis panostaa, jotta saavutetaan var-

muus kielen käyttöön. Vieraisissa kielissä tulisi järjestää enemmän tehtäviä, joissa tarvitaan perustelutaitoja. Myös äidinkielen opetuksessa argumentointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Perusteelliset äidinkielen taidot antavat valmiuden kielen rikkaalle käytölle ja hyvälle argumentoinnille. Perusasioiden pitää olla hallussa. Monilla ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on aiemmasta koulunkäynnistä jo aikaa. Opiskelujen alussa äidinkielen tasotestin läpäisemättömille järjestettävä äidinkielen peruskurssi voisi olla varsin hyödyllinen aivan jokaiselle opiskelijalle, eikä vain tälle tietylle ryhmälle ja tätä vaihtoehtoa kurssin laajentamisesta tulisi harkita.

Jatkuvasti kansainvälistyvät yritykset ja ulkoistaminen ovat lisänneet haasteita työelämässä. Koulutuksessa tulee jatkossakin korostaa erilaisia kulttuureja ja käytöstapoja. Nykyiselläänkin Metropolissa käydään läpi eri kulttuurien tunnuspiirteitä ja toimintatapoja ja opiskelijoille annetaan mahdollisuuksia valita vapaavalintaisina kursseina tietoutta kaupankäynnistä eri alueilla ja kulttuurien kanssa. Metropolia voisi mielestäni kehittää vielä koulutusohjelmien välistä yhteistyötä, sillä liiketaloudella on myös vahva englanninkielinen koulutusohjelma. Sekä kielitaito että kulttuurien ymmärrys kasvaisi, kun suomenkielisen liiketalouden linjan opintoja yhdistäisi englanninkielisen linjan kanssa. Monikulttuurisuus näkyy käytännössä vain harvoilla kursseilla ja toimipisteiden yleisissä tiloissa, vaikka potentiaalia olisi myös monikulttuurisiin kursseihin. Tämä vaatii toki kovaa järjestämistä lukujärjestysten ja kurssien yhteensovittamisen puolesta.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi edellä mainittujen johtopäätösten tuella olla selvitys siitä, miten kurssien ja eri koulutusohjelmien sekä erikielisten linjojen kurseja saataisiin käytännössä parhaiten sovitettua yhteen ja luotua entistä syvällisempiä kurseja. Tutkimuksessa voisi selvittää Metropolian opettajien ja muiden työntekijöiden kantaa siihen, mitä hyötyjä tai haittoja esimerkiksi kansainvälisten ja suomenkielisten linjojen integroimisessa lähemmäksi toisiaan heidän mielestään olisi. Jatkotutkimus voisi painottaa käytännön muutosvaatimukseen opintojen rakenteessa ja kurssien järjestämisessä ja mitä kaikkea mahdollisessa muutosprosessissa tulee ottaa huomioon eri sidosryhmien näkökulmista.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet:

Aho, Antero 1989. Kokous- ja neuvottelutaito. WSOY, Juva.

Dawson, Roger 1988. Miten kehittää neuvotteluvoimaa ja saat mitä haluat. Rastor-Julkaisut Oy.

Falkinger, Ann 2002. Nainen neuvotelee. Gummerus, Jyväskylä.

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan 2001. Supply Network Strategies. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Haapanen, Mikko 1993. Yritysjohdon logistiikka. Karisto Oy, Espoo.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P. J. & Lindeman, Taru 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WSOY, Porvoo.

Husu, Milja & Tarkoma, Elise & Vuorijärvi, Aino 2004. Ammattisuomen käsikirja. 6.-8. painos. WSOY, Porvoo.

Jattu-Wahlström, Merja & Kallio, Hilikka 1992. Neuvottelutaito. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kallio, Hilikka 1993. Esiintymis- ja neuvottelutaito. WellPrint Oy, Espoo.

Kansanen, Anneli 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. WSOY, Juva.

Karrus, Kaij, E. 2005. Logistiikka. 3.-5. painos. WSOY, Porvoo.

Koskenoja, Pia 2009. Tutkimusasetelman valinta ja tutkimussuunnitelman kirjoittaminen. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Koskinen, Aki & Lankinen, Matti & Sakki, Jouni & Kivistö, Timo & Vepsäläinen, Ari P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. WSOY, Juva.

Lehtonen, Jaakko & Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka 1993. Neuvotellen tulokseen. Ryhmätyö-, neuvottelu- ja kokoustaito. WSOY, Porvoo.

Tenhunen, Maija-Liisa & Tšokkinen, Anja 1995. Viestijänä yhteisössä. Kokous- ja neuvottelutaito. WSOY, Porvoo.

Tulostietoinen johtaja -sarja 2005. Menesty neuvotteluissa – vaali liikesuhteitasi. Perhemediat Oy, Helsinki.

Van Weele, Arjan J. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice. 4. painos. Thomson Learning, London.

Väänänen, Esa 2009. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Lehtiartikkelit:

Mäkinen, Ville 2009. Ostajasta tulee sijoittaja. Tietoviikko 30.10.2009 (36), 10–11.

Salmela, Pasi 2009. Ammattiostajan arkipäivä. SMART, Kauppalehden erikoisliite 24.11.2009, 4–5.

Internetlähteet:

Neuvottelustrategiat. Jyväskylän Yliopisto. Kielikeskus.

http://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_neuvottelutaidot.shtml. Luettu 20.10.2009.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 2.11.2010.

Hei!

Olen päiväpuolen liiketalouden opiskelija Metropolia ammattikorkeakoulusta. Suuntautumisvaihtoehtonani on logistiikka ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni. Teen opinnäytetyötäni neuvottelutaidosta ostotoiminnassa ja kuinka neuvottelutaitoja voitaisiin kehittää jo opiskeluvaiheessa, jotta työelämän haasteisiin olisi tarjolla parempaa tukea jo koulutustaustan puolelta.

Perinteisesti oston roolia ei ole pidetty kovinkaan merkittävänä tai lisäarvoa tuovana osa-alueena yrityksen sisällä. Se on nähty puhtaasti ydintoimintoja tukevana osuutena. Yksinkertaistettuna oston tehtävänä on ollut vain tinkiä mahdollisimman halvalla tarvittavat tuotteet ja palvelut, jota yrityksen muut toiminnot tarvitsevat sekä neuvotella mahdollisimman edulliset ostoehdot. Nykyisin taas läpimenoajat ja tuotteiden elinkaari ovat lyhyempiä kuin ennen. Hyvin toimiva logistiikka on edellytyksenä yrityksen menestykselle tulevaisuudessa ja neuvottelujen merkitys yrityksessä kasvaa. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen ja omaan ydinosaamiseen keskittyminen on lisännyt ostamisen tarvetta yrityksissä.

Pyytäisin Sinua vastaamaan opinnäytetyöhöni liittyvään kyselylomakkeeseen. Kyselylomake on lähetetty Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun hankintatoimen opiskelijoille, jotka ovat aloittaneet opintonsa syksyllä 2009 ja 2010. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia ja lomake on vastattavissa 12.9.2010 saakka. Lomakkeen löydät osoitteesta

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/1839/lomake.html>

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,
Netta Otamo
Metropolia ammattikorkeakoulu
Liiketalous / A06 MALO

TAUSTATIEDOT:

Sukupuoli?

- mies
- nainen

Ikä?

- -29
- 30-35
- 36-40
- 41-45
- 46-

Koulutustausta?

- Ylioppilas
- Ammattikoulu
- Korkeakoulu / Yliopisto (teknillinen tutkinto)
- Korkeakoulu / Yliopisto (kaupallinen tutkinto)
- Korkeakoulu / Yliopisto (muu tutkinto)

Yrityksen koko? (Henkilöstön määrä yrityksessä, jossa parhaillaan työskentelet.)

- 1-50
- 50-100
- 100-500
- 500-1000
- Yli 1000
- En osaa sanoa

Toimiala?

- Kunta / Kaupunki / Valtio
- Tietotekniikka / Teknologiateollisuus
- Kauppa
- Lääketeollisuus
- Kuljetus / Logistiikka
- Pankki / Rahoitus
- Muu

Asema? (Asemasi yrityksessä, jossa tällä hetkellä työskentelet.)

- Ylempi johto
- Keskijohto
- Alempi johto
- Asiantuntija
- Toimihenkilö
- Muu

Hankintojen vastuualue? (Minkälaisien hankintojen kanssa olet pääasiassa tekemisissä yrityksessä, jossa työskentelet tällä hetkellä?)

- Palvelut
- Raaka-aineet / Komponentit
- Pienet tuotehankinnat
- Keskikokoiset tuotehankinnat
- Suuret tuotehankinnat
- Muu

VALMISTAUTUMINEN NEUVOTTELUTILANTEESEEN:

Kuinka kauan käytät keskimäärin aikaa neuvottelutilanteeseen valmistautumiseen?

- 1-5 tuntia
- Yli 5 tuntia
- 1 vuorokausi
- 1-3 vuorokautta
- Noin 1 viikko
- Useita viikkoja

Harjoitteletko erilaisia neuvottelustrategioita ja -taktiikoita ennen neuvottelutilannetta?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Onko työnantajasi tarjonnut valmennusta tai koulutusta liittyen neuvottelutaidon kehittämiseen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Haluaisitko, että työnantajasi tarjoaisi aktiivisesti valmennusta tai koulutusta liittyen neuvottelutaidon kehittämiseen?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Onko mielestäsi neuvottelutilanteiden harjoittelua sekä strategioiden ja taktiikoiden teoriaopetusta tarpeeksi tarjolla jo opiskeluvaiheessa nykyisessä koulussasi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Onko mielestäsi neuvottelutilanteiden harjoittelua sekä strategioiden ja taktiikoiden teoriaopetusta tarpeeksi tarjolla jo opiskeluvaiheessa aiemmassa koulussasi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Keitä seuraavista henkilöistä otetaan mukaan ostoneuvotteluprosessiin ja neuvotteluihin valmistautumiseen? (Valitse lähinnä todellisuutta oleva vaihtoehto.)

- Vain hankintatoimen ihmisiä
- Hankintatoimen ihmisiä sekä erityisosaajia oston kohteen mukaan
- Monipuolisesti eri aihe-alueiden taitajia yrityksen sisältä
- Hankintatoimen edustajien lisäksi mukana on ulkopuolisia asiantuntijoita
- Erilaisista hankinnoista huolehtivat eri osastojen vastaavat tarpeiden mukaan, eikä hankintoja ole keskitetty osto-osaston alle
- Muu

Otetaanko eri osa-alueiden asiantuntijoita mielestäsi tarpeeksi monipuolisesti ja ajoissa mukaan ostoprosessiin?

- Kyllä, yrityksen asiantuntijoita hyödynnetään aktiivisesti koko ostoprosessin ajan.
- Kyllä, yrityksen asiantuntijoiden mielipiteitä ja arvioita kysytään ostoprosessin aikana tarvittaessa.
- Ei, yrityksen asiantuntijoiden arvioita tiedustellaan harvoin hankintojen yhteydessä.
- Ei, yrityksen asiantuntijoiden mielipiteitä ei kysytä prosessissa juuri lainkaan.
- En osaa sanoa

Kuinka paljon pyrit selvittämään tietoja vastapuolesta ennen varsinaista neuvottelutilannetta? (Valitse lähinnä oikeaa oleva vaihtoehto.)

- Erittäin paljon. Pyrin selvittämään mahdollisimman paljon tietoa ennakkoon sekä vastapuolen yrityksestä että neuvotteluihin osallistuvista henkilöistä.
- Jonkin verran. Pyrin tutustumaan vastapuolena olevaan yritykseen, mutta neuvotteluihin osallistuvien henkilöiden taustasta ja asemasta yrityksessä en ole niinkään kiinnostunut.
- Vähän, kunhan minulla on jonkinlainen tuntemus kuka tai mikä yritys vastaani asettuu.
- En lainkaan. Pyrin kehittämään itseäni ja keskityn omaan osaamiseeni ja uskon suorittuvani omien kykyjeni perusteella neuvottelutilanteesta.
- En osaa sanoa.

Tehdäänkö yrityksessäsi ennen neuvotteluja jokin tai joitakin seuraavista? (Voit valita useampia.)

- Tilanneanalyysi omasta yrityksestä
- Tilanneanalyysi vastapuolen yrityksestä
- Tavoiteanalyysi oman yrityksen toiveista
- Tavoiteanalyysi vastapuolen toiveista
- SWOT-analyysi neuvotteluasetelmasta
- SWOT-analyysi neuvottelijasta itsestään
- Muuta, mitä?

Kuinka tärkeänä hankintatoimen kehittämistä mielestäsi pidetään toimialalla, jossa työskentelet? Voit halutessasi avata vastaustasi omin sanoin.

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En osaa sanoa
- Vähemmän tärkeänä
- Ei lainkaan tärkeänä

Kuinka tärkeänä hankintatoimen kehittämistä mielestäsi pidetään yrityksessä, jossa työskentelet? Voit halutessasi avata vastaustasi omin sanoin.

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En osaa sanoa
- Vähemmän tärkeänä
- Ei lainkaan tärkeänä

Kuinka tärkeänä itse pidät hankintatoimen kehittämistä yrityksessä? Voit halutessasi avata vastaustasi omin sanoin.

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En osaa sanoa
- Vähemmän tärkeänä
- Ei lainkaan tärkeänä

NEUVOTTELUTILANTEESSA:

Millaisia strategioita ja taktiikoita käytät yleisimmin tietoisesti neuvottelutilanteissa? (Voit valita useampia.)

- Roolitus
- Tauotus ja tilanteiden viivyttäminen
- Havainnollistaminen (kaaviot, kuvat, videot tms.)
- Aktiivinen kysymysten esittäminen tai vastapuolen tarkkojen päämäärien selvittäminen
- Mahdollisimman suorien vaateiden esittäminen tai käskevä äänensävy
- Avoimuus tai neutraali lähestyminen
- Passiivisuus tai mieluummin tilanteiden seuraaminen kuin hallinta
- Muu, mikä?

Pyritkö aktiivisesti tunnistamaan vastapuolen hyödyntämät neuvottelustrategiat ja -taktiikat neuvottelutilanteissa? (Valitse lähinnä oikeaa oleva vaihtoehto.)

- Kyllä, ehdottomasti.
- En juuri tietoisesti analysoi vastapuolta, mutta satunnaisesti huomaan taktiikat ja toimin niiden perusteella.
- En pyri neuvottelutilanteessa analysoimaan vastapuolen toimia.

Minne yrityksesi sijoittaa useimmin ostoneuvottelunsa?

- Oman liiketilan neuvotteluhuoneeseen
- Puolueettomalle maaperälle
- Vastapuolen liiketiloihin
- En osaa sanoa

Kuinka monta henkilöä tavallisesti osallistuu itse ostoneuvottelutilanteeseen yrityksesi puolelta?

- Yksi (1)
- Kaksi (2)
- Kolme (3)
- Useampia (4 tai enemmän)
- Määrä vaihtelee tapauskohtaisesti
- En osaa sanoa

Hyödynnätkö neuvottelutilanteissa mielelläsi jotakin tai joitakin seuraavista apuvälineistä? (Voit valita useampia.)

- Fläppitaulu
- Piirtoheitin
- Video- tai audiosesitykset
- Näytepalat tai konkreettiset mallikappaleet
- Muu, mikä?

Minkälaisessa neuvottelutilanteessa saavutetaan mielestäsi parhaat tulokset? (Valitse mielestäsi lähinnä oikeaa oleva vaihtoehto.)

- Muodollinen ja virallinen tilanne, kaavamaisesti etenevä, puhutaan vain asiaa
- Vapaamuotoinen tilanne, jossa myös paljon avointa keskustelua ja small talkia
- Epävirallinen ja rakenteeton tilanne, erittäin vapaamuotoista keskustelua
- Muu, mikä?

SEURANTA:

Kuinka tärkeänä osana neuvottelujen onnistumista tai epäonnistumista pidät itse neuvottelijan neuvottelutaitoa? Voit halutessasi avata vastaustasi omin sanoin.

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En osaa sanoa
- Vähemmän tärkeänä
- Ei lainkaan tärkeänä

Kuinka tärkeänä osana neuvottelujen onnistumista tai epäonnistumista pidät vastapuoleen enakkoon perehtymistä? Voit halutessasi avata vastaustasi omin sanoin.

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En osaa sanoa
- Vähemmän tärkeänä
- Ei lainkaan tärkeänä

Kuinka tärkeänä osana neuvottelujen onnistumista tai epäonnistumista pidät neuvottelijan henkilökohtaista valmistautumista? Voit halutessasi avata vastaustasi omin sanoin. (Yrityksen tavoitteiden selvittäminen, strategioiden kehittäminen ja läpikäynti, neuvottelutilanteiden harjoittelu ja eri taktiikoihin reagointi tms.)

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- En osaa sanoa
- Vähemmän tärkeänä
- Ei lainkaan tärkeänä

Miten neuvottelujen tuloksia analysoidaan ja minkälaisia mittareita yrityksessäsi käytetään? Kerro omin sanoin.

Miten neuvottelutilanteita ja tuloksia dokumentoidaan yrityksessäsi? Kerro omin sanoin.

HYVÄ NEUVOTTELIJA:

Neuvottelutaito muodostuu...

- ...jo nuorena ja siihen vaikuttaa paljon henkilön persoona sekä luonteenpiirteet.
- ...opetellusta toiminnasta.
- ...sekä neuvottelijan omasta persoonasta että opituista toimintatavoista.

Mielestäni hyvän neuvottelijan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat? (Valitse viisi tärkeintä)

- Kommunikaatiokyky ja vuorovaikutustaidot
- Empaattisuus
- Kärsivällisyys
- Huumorintaju
- Tilannetaju
- Mukautumiskyky
- Tavoitteellisuus
- Päätäväisyys
- Avoimuus
- Perusteellisuus
- Jämäkkyys
- Joustavuus
- Kuuntelutaito
- Yhteistyökyky
- Huolellisuus
- Objektiivisuus
- Pitkäjänteisyys
- Sosiaalisuus

Minkälaisia asioita tulisi jo opiskeluvaiheessa mielestäsi opettaa neuvottelutilanteisiin ja neuvottelutaidon kehittämiseen liittyen? Kerro omin sanoin.

Minkälaista opetusta tai koulutusta haluaisit saada neuvottelutilanteisiin ja neuvottelutaidon kehittämiseen liittyen? Kerro omin sanoin.

Miten toivoisit työnantajasi tukevan kehittymistäsi hyvänä neuvottelijana? Kerro omin sanoin.

KIITOS VASTAUKSISTASI!