Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tapio Kanniainen

Liikeneuvottelussa menestymisen elementit

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Tapio Kanniainen Liikeneuvottelussa menestymisen elementit 48 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite oli selvittää hyvän neuvottelijan ominaisuuksia ja sitä, miten neuvotteluissa voi menestyä altavastaajan asemassa. Opinnäytetyössä oli tavoitteena tarkastella neuvotteluprosessia painottaen viestinnän- ja vuorovaikutuksen näkökulmia. Aihealueen rajaamisen avuksi työhön oli tarkoitus luoda case-esimerkki, jonka avulla neuvotteluprosessiin liittyviä elementtejä pyrittäisiin konkretisoimaan, helpommin hahmotettavaan muotoon.

Tutkimusongelman selvittämiseen käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kokemusperäisen aineiston keräämiseen käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jossa valikoituneilta vastaajilta pyydettiin vastauksia neljään avoimeen neuvottelemista koskevaan kysymykseen. Vastaajia lähestyttiin sähköpostilla lähetetyllä saatekirjeellä. Saatekirjeen vastaanottajiksi valikoitiin muun muassa hankinnan parissa toimivia henkilöitä, joilla voitiin olettaa olevan kokemusta liikeneuvotteluista. Saatekirje lähetettiin 20 vastaanottajille, joista kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä. Vastausten määrää voidaan pitää riittävänä, koska analyysivaiheessa eri vastauksista nousi esille samoja teemoja toistuvasti.

Vastausten perusteella voitiin todeta, että viitekehykseen kerätty tieto ja empiirisessä tutkimuksessa saadut vastaukset tukivat toistensa väittämiä. Kyselytutkimuksen vastauksissa korostuivat sekä yksilön viestinnällisen osaamisen taidot että riittävän taustatyön vaikutus liikeneuvotteluissa menestymisen edellytyksenä. Vastauksista ilmeni myös, että valtasuhteilla on vaikutuksensa neuvotteluasetelmaan. Altavastaajan asema ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti häviämistä neuvotteluissa, vaan mahdollisuuksia voidaan parantaa muun muassa hyvän valmistautumisen avulla.

Jokaisessa neuvotteluprosessissa on erityispiirteensä, mutta kaikkia tilanteita yhdistäviä elementtejä on selvityksessä löydettävissä. Neuvottelussa menestymisen edellytyksiä voidaan parantaa perusteellisella esityöllä sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaamista kehittämällä. Neuvottelutilanteessa on osattava hyödyntää omia vahvuuksiaan ja opittava luomaan lisäarvoa omaa erityisosaamista apuna käyttäen.

Avainsanat	neuvotteleminen, viestintä, vuorovaikutus, valtasuhteet

Author Title Number of Pages Date	Tapio Kanniainen The elements of success in a business negotiation 48 pages + 2 appendices April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecture

The purpose of the thesis was to discover qualities of a good negotiator, and how to succeed as an underdog. The thesis discovers negotiation a process underlining communication and interaction perspectives. A case example was created to reframe the subject of the thesis and help clarify the elements related to a negotiation process so that they would be easier to perceive.

The research problem was solved by using a qualitive research method. An online questionnaire was used to collect empirical data, where randomly chosen people were asked to answer four open questions about negotiation. Potential people to answer these questions were contacted by email letter. People who were contacted were chosen because they were for example working with procurements. The expectation was that these people might have experience in negotiations. The email letter was sent to 20 people, eight of whom answered the questions. The number of the answers can be estimated to be enough, because in the analysis stage the same themes arose from the answers multiple times.

Based on the responses it can be concluded that the data gathered in framework and the answers received supported each other's arguments. The answers to the questionnaire underline the importance of both individual communication skills, and the relevant background work as a prerequisite to the success in a negotiation. The answers also revealed that dominance in terms of power has its influence on the negotiation. Facing the negotiation as an underdog doesn't automatically mean a loss in a negotiation. The possibilities can be improved for example by relevant preparation work.

Every negotiation process has its own characteristics, but the survey discovered certain unifying elements for all negotiation situations. Conditions to succeed in a negotiation can be improved by profound background work and by developing personal expertise. Negotiators must exploit their own strengths and be able to learn how to create value by using their own special expertise.

Keywords	negotiation, communication, interaction, power dominance

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet 1
1.2 Työn aihe ja case-esimerkki 2
1.3 Aineiston keruu 3
1.4 Tutkimusongelma ja -menetelmät 4

2 Neuvotteleminen 5

2.1 Neuvottelu 5
2.2 Viestinnällinen näkökulma 6
2.2.1 Viestintä 6
2.2.2 Verbaalinen viestintä 7
2.2.3 Nonverbaalinen viestintä 8

3 Neuvotteluprosessi 9

3.1 Neuvottelun vaiheet 9
3.1.1 Neuvottelun rakenne 9
3.1.2 Neuvottelutarve 11
3.1.3 Neuvotteluihin valmistautuminen 12
3.2 Neuvotteluasetelma 14
3.2.1 Määritelmä 14
3.2.2 Valtasuhteet 15
3.2.3 Asenteet ja ennakkoluulot 18
3.3 Neuvottelutavoitteet 19
3.4 Neuvottelutilanne 21
3.4.1 Neuvotteluiden kulku 21
3.4.2 Häiriötekijät 23
3.4.3 Suhteiden merkitys 24

4 Neuvottelustrategia ja -taktiikka 24

4.1 Neuvottelustrategiat 24
4.2 Neuvottelutaktiikat 26

5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus 28

5.1 Lähestymistapa 28
5.2 Tutkimusmenetelmä 28
5.3 Kyselytutkimus ja aineiston keruu 29

6 Neuvottelussa menestymisen edellytykset 31

6.1 Kyselyn taustakysymykset 31
6.2 Kokemuksia neuvottelemisesta 32
6.2.1 Vastausten yhteenveto 32
6.2.2 Neuvottelijan ominaisuudet 33
6.2.3 Neuvotteluihin valmistautuminen 34
6.2.4 Valtasuhteiden vaikutukset 35
6.2.5 Suhteiden vaikutus 36
6.3 Case-esimerkin tulokset 38
6.3.1 Menestymisen elementit 38
6.3.2 Yhteenveto 40

7 Johtopäätökset 41

7.1 Tulosten yhteenveto 41
7.2 Tulosten arviointi 43
7.3 Prosessin arviointi 44
7.4 Jatkotutkimuksen aiheet 45

Lähteet 46

Liitteet
Liite 1. Saatekirje
Liite 2. Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Neuvotteleminen on osa jokapäiväistä elämää niin työssä kuin vapaa-ajalla. Työpaikalla neuvotellaan omasta palkasta tai sopimuksista toisten yritysten kanssa. Vapaa-ajalla neuvotellaan asioista, kuten milloin lapsilla on nukkumaanmenoaika tai missä ravintolassa syödään ystävien kanssa. Näitä edellä mainittuja tilanteita yhdistää yksi asia: tarve päästä sopimukseen tai yhteisymmärrykseen neuvoteltavasta asiasta. Jotta neuvottelutulokseen voidaan päästä, on osapuolilta löydyttävä tahtoa päästä sopimukseen neuvoteltavasta asiasta. Usein sopimukseen pääseminen vaatii vastaan tulemista omissa vaatimuksissa ja toisen osapuolen tarpeiden ymmärtämistä. Ihmiset arvostavat asioita eri tavoilla. (Fisher & Ury 1999, 1.)

Liikeneuvotteluissa on usein kysymys rahasta ja tuotteista, kun puhutaan yritysten välisestä kaupanteosta. Neuvotteluiden tavoitteena on saada aikaan sopimus, jonka molemmat neuvottelun osapuolet voivat hyväksyä. Osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman hyötynsä neuvotteluteknisiä ja -taktisia työkaluja apunaan käyttäen. Vaikka neuvottelutaitoa voidaan pitää jopa eräänlaisena yksilön ’’yliluonnollisena’’ kykynä, noudattaa neuvotteluprosessi tiettyjä lainalaisuuksia, jotka toistuvat neuvotteluista toiseen. Hyväksi neuvottelijaksi ei synnytä. Neuvottelemista voidaan opiskella maailman huippuyliopistoissa, kuten Harvardissa. Neuvottelijasta hioutuu timantti, kun hän harjoittaa neuvottelutaitoaan uudestaan ja uudestaan neuvottelupöydän ääressä. (O’Brian 2016, 5.)

Neuvottelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne kahden tai useamman henkilön välillä, jossa hyvän viestinnän merkitys korostuu. Viestintä ja neuvottelutaito kulkevat käsikädessä. Neuvotteluprosessia ja neuvotteluteknisiä asioita tarkasteltaessa viestinnän osaaminen on avainroolissa. Viestinnän osaaminen sisältää sekä verbaalisen että nonverbaalisen viestinnän. Jotta neuvottelija pystyy hallitsemaan tilanteen, on hänen kyettävä viestimään tehokkaasti ja tunnettava oma viestijäminänsä. Toisaalta neuvottelutilanteessa on jatkuvasti tarkkailtava toisen neuvotteluosapuolen viestintää ja kyettävä poimimaan viesteistä olennainen sisältö ja kyettävä hyödyntämään sitä. (Barry & Lewicki & Saunders 2016, 165.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää neuvottelu- ja viestintäosaamisen vaikutusta neuvotteluprosessin eri vaiheissa. Työssäni lähestyin neuvotteluprosessia viestinnällisestä näkökulmasta, kuvitteellisen case-tapauksen kautta. Pyrin sisällyttämään työhöni kaikki neuvotteluprosessin vaiheet, jotka ovat olennaisia neuvottelutuloksen syntymisen kannalta ja joihin liittyvällä tietotaidolla on mahdollisuus vaikuttaa neuvottelutulokseen.

Syyt siihen, miksi päädyin valitsemaan tämän aiheen, ovat monimuotoisia. Henkilökohtaisena kiinnostuksen kohteena on viestintä ja sen vaikutukset ihmisten välisessä kanssakäymisessä, yhä tärkeämpänä osana työelämää. Viestinnän alalla minua erityisesti kiehtovat haastavat viestintätilanteet ja se, kuinka viestintäosaamisella ja kehittämisellä voi olla ratkaiseva merkitys organisaation menestyksen kannalta. Neuvotteleminen on tärkeää ratkaisujen löytämisessä, niin organisaation sisäisissä asioissa kuin yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Uskon, että työstäni on apua ammatillisenosaamisen kasvattamisessa ja työurallani riippumatta siitä, millaisissa tehtävissä tulevaisuudessa työskentelen.

Aihetta täysin samasta näkökulmasta käsitteleviä alemman ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöitä en löytänyt. Vastaavan tyyppisiä töitä on tehty logistiikan ja hankinnan näkökulmasta. Tiia Rantanen (2011) on käsitellyt yrittäjän liikeneuvotteluosaamista omassa pro gradu -tutkielmassaan Jyväskylän yliopistossa. Hänen tutkielmansa näkökulma peilautuu oman työni case-esimerkin ongelmaan. Toivon, että opinnäytetyöstäni voisi olla hyötyä sekä itselleni että muille aiheesta kiinnostuneille. Lisäksi työssäni jää avoimeksi paljon asioita ja näkökulmia, joista voidaan johtaa aiheita jatkoselvityksiä varten.

1.2 Työn aihe ja case-esimerkki

Käsittelen työssäni neuvotteluprosessia viestinnällisiä asioita korostaen. Neuvotteluprosessi on kokonaisuutena laaja-alainen aihe. Työssäni pyrin keskittymään kokonaisuuden kannalta olennaisiin asioihin ja korostamaan viestinnän näkökulmaa neuvotteluprosessin eri vaiheissa. Pohjimmaisena tarkoituksenani on selvittää, millaista lisäarvoa ja -etua neuvotteluissa voidaan saavuttaa vahvalla neuvottelutaidolla ja -viestinnän osaamisella ja mitkä seikat mahdollistavat neuvotteluissa menestymisen ja parhaan mahdollisen neuvottelutuloksen.

Teorian ja empirian konkretisoimiseksi käsittelen aihetta case-esimerkin kautta. Case-esimerkki auttaa minua rajaamaan aihetta ja tarkastelemaan neuvotteluita tietynlaisesta perspektiivistä.

Case-esimerkki, jonka valitsin näkökulmaksi ja rajaamaan aihetta, on kuvitteellinen, mutta todenmukainen ja mahdollinen. Esimerkin keskiössä on pieni tai aloitteleva yritys, joka lähtee neuvottelemaan yhteistyösopimusta suuremman eurooppalaisen tavarantoimittajan kanssa. Yrityksen resurssit ovat rajalliset, ja toiminta on vasta alkuvaiheessa. Kuitenkin tuotteet, joiden hankinnasta yritys lähtee neuvottelemaan, voivat määrittää yrityksen tulevaisuuden ja menestymisen. Neuvotteluiden tavoitteena on sopia tavaran ostamisen ehdoista ja hinnasta. Pitkän tähtäimen suunnitelmien kannalta on tärkeää, että yhteistyö kehittyy ja yhteistyö perustuu hyviin suhteisiin, joissa molemmat osapuolet voivat hyötyä toisistaan. Neuvotteluprosessi lähtee kuitenkin liikkeelle täysin tyhjästä. Ainoa asia, joka näitä neuvotteluosapuolia yhdistää on tuote. Pieni yritys on kiinnostunut ostamaan tuotteita, ja suurempi toimija on halukas myymään niitä. Jotta varsinainen kaupanteko voi alkaa, on ensin sovittava ehdoista, joilla sopimus syntyy. Sopimukseen päästäkseen näiden kahden osapuolen on istuttava neuvottelupöytään ja kuljettava läpi prosessin, jossa lopputuloksena syntyy sopimus, jonka molemmat osapuolet voivat hyväksyä.

Tässä case-esimerkissä olennaisena seikkana on neuvotteluiden osapuolten valtasuhteet. Pienellä yrittäjällä on rajalliset resurssit ja uutena toimijana kyvykkyydestä ei juuri ole näyttöä. Suuremmalle eurooppalaiselle yritykselle pieni yritys on vain yksi muiden joukossa, mutta se on kiinnostunut laajentamaan toimintaansa Suomen markkinoille. Alalla on muitakin toimijoita, mutta pieni yritys on tutkinut markkinoiden tarjontaa ja todennut nimenomaisen toimijan tuotteen ja brändin parhaiten sopivaksi omaan valikoimaansa.

1.3 Aineiston keruu

Opinnäytetyöni viitekehys muodostuu neuvottelutaidon, hankinnan ja viestinnän alojen ammattikirjallisuudesta kokoamastani tiedosta, joiden lisäksi olen käyttänyt työssäni artikkeleita ja verkkoaineistoja. Valtaosa käyttämästäni kirjallisuudesta, etenkin neuvotteluun liittyvistä teoksista ovat englanninkielisiä.

Käytettävien lähteiden valinnassa olen pyrkinyt punnitsemaan tiedon ajantasaisuutta ja luotettavuutta. Neuvotteleminen ja viestintä aiheina ovat melko muuttumattomia, mutta näkökulmat ja painotukset ovat erilaisia eri lähteissä. Keräämässäni lähdeaineistossa korostuvat erilaiset näkökulmat, joista neuvotteluprosessia tarkastellaan. Erilaiset näkökulmat painottavat eri asioita. Osassa lähdeaineistoa aihetta käsitellään hyvin yksityiskohtaisesti, käyden läpi prosessia. Lähteiden määrällä olen pystynyt varmistamaan riittävän tiedon ja luotettavuuden. Olennaista on ollut arvioida teorian tason ja yksityiskohtien merkitystä työni aiheen ja rajauksen kannalta.

Lähdeaineiston tueksi ja päätelmien varmistamiseksi kokemuspohjaisen tiedon avulla tein kyselytutkimuksen. Kyselytutkimuksen kysymykset laadin työhöni perustuen ja pyrin poimimaan olennaisimmat kohdat, joita käytännön neuvottelemisen parissa työskentelevät henkilöt kohtaavat. Kyselytutkimukseen muotoilin neljä avointa kysymystä. Lisäksi lomakkeella oli lisäksi neljä esitietokysymystä.

Kyselyn vastaajiksi valikoin satunnaisesti eri yritysten internetsivujen perusteella kaksikymmentä henkilöä, ammattinimikkeiden ja muun saatavilla olevan tiedon perusteella. Tutkimuskysymyksiin vastaajiksi valikoin erityisesti hankinnasta vastaavia- ja johtotason henkilöitä. Oletuksenani oli, että näiden ammattinimikkeiden takaa on todennäköistä löytää sellaisia henkilöitä, joilla on tietoa ja osaamista sekä kokemusta neuvotteluista. Valinnassa painotin erityisesti hankintaosaamista, koska sillä osa-alueella neuvotellaan myös case-esimerkissäni esiintyvästä tuotteiden ostamisesta.

Kyselyyni vastasi kahdeksan henkilöä kahdestakymmenestä, joille lähetin vastauspyyntökirjeen sähköpostitse. Neljänkymmenen vastausprosentti oli erinomainen, ja olin siihen hyvin tyytyväinen. Kyselyn avulla sain vastauksia tutkimusongelmaan liittyviin asioihin, sekä erinomaista kokemusperäistä tietoa, joka auttoi minua laajentamaan näkökulmaa käsittelemääni aiheeseen entisestään.

1.4 Tutkimusongelma ja -menetelmät

Työni on tutkimuksellinen työ, jossa pyrin laadullisia menetelmiä apuna käyttäen selvittämään ratkaisuja tutkimusongelmaani. Laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi olen kiinnittänyt erityistä huomiota lähteiden määrään ja laatuun.

Työni on ennen kaikkea selvitys, johon olen kerännyt tietoa eri lähteistä niin, että vastaukset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin ovat selvinneet. Työni tarkoituksena on koota tietoa liikeneuvotteluprosessista ja neuvotteluviestinnästä sellaiseen muotoon, jota aiheesta kiinnostuneet ihmiset voisivat hyödyntää jatkossakin. Teoriaosuuden olen pyrkinyt järjestämään työssäni niin, että se kulkee läpi neuvotteluprosessin kronologisessa järjestyksessä, jotta työn seuraaminen ja hyödyntäminen olisi mahdollisimman helppoa.

Työni tutkimusongelma on seuraava: kuinka liikeneuvotteluissa voidaan menestyä, kun neuvotteluihin lähdetään altavastaajan asemassa, ja millaista lisäarvoa viestinnän keinoilla voidaan saavuttaa neuvoteltaessa?

Varsinaisen tutkimusongelman lisäksi nimesin työhöni kolme alaongelmaa, joiden avulla pystyin paremmin rajaamaan työtäni ja keskittymään olennaisiin asioihin. Tutkimuskysymykseni tarkentavat niitä näkökulmia, joista aihetta olen lähestynyt.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen neuvotteluissa?
- Miten viestinnän keinoilla voidaan vaikuttaa neuvotteluprosessiin?
- Kuinka neuvottelijoiden valtasuhteiden negatiiviset vaikutukset minimoidaan?

2 Neuvotteleminen

2.1 Neuvottelu

Neuvottelu on tapahtuma, jossa kaksi tai useampi osapuoli yrittää päästä sopuun neuvottelun kohteena olevasta aiheesta. Neuvotteluiden tavoitteena on löytää ratkaisu tilanteeseen ja päästä sopimukseen kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. (Jyväskylän yliopisto Kielikeskus; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 130.) Neuvotteluihin ryhtymisen syyt ovat monimuotoiset. Ihmiset neuvottelevat päivittäin esimerkiksi yksityiselä-

mässä, työelämässä ja politiikassa. Yksityiselämässä neuvotella voidaan esimerkiksi hyvin pienistä asioista, kuten siitä, kuka vie roskat ulos. Työelämässä ensimmäiset neuvottelut käydään työhaastatteluissa, joiden seurauksena syntyy työsopimus. Poliittisissa neuvotteluissa kyse voi olla niinkin suurista asioista kuin rauhasta. Neuvottelutarpeen taustalla olevia syitä on useita, esimerkiksi rajallisten resurssien jakaminen, yhteistyön tekeminen ja keskinäisten ongelmien ratkaiseminen. (Barry ym. 2016, 2.)

Neuvottelutilanteen syntymisen erityispiirre on siinä, että osapuolten tavoitteet ja näkemykset neuvoteltavasta asiasta eroavat toisistaan. Kaikilla osapuolilla on kuitenkin omat intressinsä neuvoteltavaan asiaan ja halu saavuttaa ratkaisu, jonka molemmat osapuolet voivat hyväksyä. (Barry ym. 2016, 6; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 199.) Neuvotteleminen on ennen kaikkea sopimista, jossa pyritään luomaan lisäarvoa omalle erikoisosaamiselle (Miettinen & Torkki 2009, 24). Sopimukseen pääseminen voisi kuitenkin hyödyttää neuvottelun kaikkia osapuolia. Neuvotteluiden alussa eri osapuolilla ei ole tarkkaa tietoa toisen puolen aikeista. Neuvottelujen aikana tieto toisen osapuolen tavoitteista lisääntyy. (Jyväskylän yliopisto Kielikeskus; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 199.)

Neuvotteluissa pyritään asia ratkaisemaan aina sopimalla. Kun neuvottelut on saatu päätökseen, allekirjoitetaan sopimus, mikäli neuvottelutulos vaatii juridisesti sitovan dokumentin. Muissa tapauksissa muistio riittää. On kuitenkin tärkeää, että neuvoteltu sopimus on kirjattu muistiin ja kaikki neuvottelun osapuolet ovat ymmärtäneet sen samalla tavalla. Muistiin kirjoitettu neuvottelutulos takaa sen, että erimielisyystilanteissa voidaan palauttaa mieleen, millaisista toimenpiteistä neuvotteluissa on sovittu. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 212; Shell 2001, 269.) Neuvoteltu sopimus on hyödytön myös kirjallisena, jollei sovittuja asioita toteuteta käytännössä (Schranner 2002, 165).

2.2 Viestinnällinen näkökulma

2.2.1 Viestintä

Viestintä on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Ihmiset viestivät keskenään yksilöinä esimerkiksi kotona ja työpaikalla. Myös yhteisöt, esimerkiksi valtiot viestivät keskenään. Ihmiset voivat viestiä toistensa kanssa kasvokkain, tai erilaisten viestinnän välineiden

avulla. Esimerkiksi sosiaalinen media ja sähköposti ovat viestinnän välineitä. Viestintä on kokonaisvaltaista ilmaisua, jossa viestin välittämiseen käytetään usein puhuttua kieltä. Puhutun kielen lisäksi viestinnässä vaikuttaa ei-kielellinen viestintä, joka pitää sisällään kaiken viestintätilanteessa tapahtuvan sanattoman viestinnän muun muassa eleiden ja ilmeiden avulla. (Juholin 2017, 22.)

Viestintä on sekä ihmisten välistä suhteiden hoitamista vuorovaikutuksen keinoin että prosessi. Viestinnän keinoin yksilö kommunikoi sosiaalisessa ympäristössä muiden ihmisten kanssa ja pyrkii luomaan ja ylläpitämään suhteita muihin ihmisiin. Viestinnän historiassa on kehittynyt erilaisia koulukuntia, jotka korostavat eri asioita. Näitä erilaisia painotuksia käytetään kuitenkin rinnakkain, ja tärkeimpinä tavoitteina kaikissa on merkitysten luominen ja pyrkimys vaikuttaa. (Juholin 2017, 26 - 27.) Neuvotteluissa viestinnälliset keinot ovat tärkeässä asemassa, kun pyritään vaikuttamaan neuvottelun toiseen osapuoleen ja pääsemään sopimukseen asiassa, josta lähtökohtaisesti osapuolet ovat eri mieltä toistensa kanssa. Neuvottelutilannetta voidaan pitää eräänlaisena konfliktitilanteena, jossa pyritään löytämään ratkaisu, jonka molemmat osapuolet hyväksyvät. Neuvotteluissa vuorovaikutus koostuu sekä verbaalisesta että nonverbaalisesta viestinnästä. Neuvottelevan henkilön on tiedostettava näiden molempien vaikutus, jotta neuvotteluissa onnistuminen on mahdollista. (Barry ym. 2016, 165.)

Koska viestintä on ihmisten välistä kommunikointia erilaisissa ympäristöissä, ovat viestintään vaikuttavat häiriötekijät monimuotoisia ja erilaisissa olosuhteissa. Häiriötekijät vaikuttavat viestin perille menoon ja viestin sisältöön. Häiriötekijät voivat olla viestintäympäristössä tai kanavissa vaikuttavia asioita, jotka voivat muuttaa tai tuhota viestin sisältöä merkittävästi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012,12 - 13; Juholin 2017, 24.) Häiriötekijät voivat olla myös osallistujien taustoihin liittyviä asioita, kuten kulttuuriset- tai kielelliset tekijät. Häiriötekijöihin voi varautua tiedostamalla niiden olemassaolon ja valmistautumalla perehtymällä osapuolten taustoihin ja tutustumalla henkilöihin paremmin. (Barret 2014, 303.)

2.2.2 Verbaalinen viestintä

Verbaalisella viestinnällä tarkoitetaan sanallista viestintää, jossa asioita ilmaistaan kielen avulla. Puhuttua kieltä on toisen osapuolen helpompi ymmärtää, koska kieli perustuu

tiettyihin muodollisiin sääntöihin. Puhumalla viestiminen on usein täsmällisin tapa ilmaista asioita. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Vain osa vastaanotetuista viesteistä perustuu sanalliseen ja puheen avulla välitettyyn viestintään. Tästä syystä on tärkeää, että kiinnitämme myös huomiota siihen, mitä sanomme ja miten sanomme. Jos toinen osapuoli näkee ja kokee asiat samalla tavalla ja samoista lähtökohdista, on puhumalla viestiminen yleensä toimivaa ja väärin ymmärretyksi tulemisen mahdollisuus on pieni. Kun ihmisten välinen kanssakäyminen tapahtuu sellaisten henkilöiden välillä, jotka eivät tunne toisiaan entuudestaan tai lähtökohdat ovat muuten erilaiset, kasvaa väärin ymmärretyksi tulemisen riski siinäkin tapauksessa, että henkilöillä olisi sama äidinkieli. (O'Brian 2016, 337.)

Vuorovaikutus sinällään on monimutkainen tapahtuma henkilöiden välillä. Siihen sisältyvät molemmat sekä verbaalinen että nonverbaalinen viestintä. Vuorovaikutus sekä verbaalisessa että nonverbaalisessa viestinnässä on usein hyvin kulttuurisidonnaista ja voi jopa kehittyä omanlaisekseen pienemmän ryhmän, kuten työyhteisön, sisällä. (Helsingin yliopisto 2009b.)

2.2.3 Nonverbaalinen viestintä

Viestintä mielletään usein sanalliseksi puheen ja tekstin kautta välitettäväksi kommunikaatioksi. Nonverbaalisella viestinnällä tarkoitetaan tiedostettuja ja tiedostamattomia viestejä, jotka ovat muita kuin verbaalisia viestejä. Arviolta 55 prosenttia kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä tapahtuu kehonkielen avulla. (O'Brian 2016, 309.)

Nonverbaaliseksi viestinnäksi luetaan muun muassa kasvon ilmeet, kehon liikkeet sekä äänenpainot. Nonverbaalisten viestien tulkitsemisella on merkitystä, kun halutaan ymmärtää toisen osapuolen viestintää kokonaisvaltaisesti. (Barry ym. 2016, 170 – 171.)

Vaikka ihmisinä pystymme vaikuttamaan käyttäytymiseemme eri tilanteissa, on osa kehomme lähettämistä nonverbaaleista viesteistä vaikeasti kontrolloitavissa. Lisäksi uusi ympäristö ja stressaava tilanne voivat vaikuttaa meihin, jolloin kehon viestinnän kontrollointi on entistä haasteellisempaa. Nonverbaalisen viestinnän tuntemuksella voidaan

saavuttaa etua suhteessa neuvotteluiden toiseen osapuoleen. Myös toinen osapuoli lähettää nonverbaalisia viestejä tietoisesti ja tiedostamatta. Kun tiedostamme oman nonverbaaliset viestit ja rekisteröimme vastapuolen nonverbaalisen viestinnän yhdessä verbaalisten viestien kanssa, voimme saavuttaa etulyöntiaseman. (O'Brian 2016, 309 - 310.)

Nonverbaalisten viestien tulkitsemisessa ja siihen luottamisessa piilee riskinsä. Samaan aikaan kun nonverbaalisten viestien tiedostaminen luo sinulle etulyöntiaseman, se voi johtaa myös täysin harhaan. Lähtötilanteessa on vaikea tietää, kuinka hyvin viestinnän toinen osapuoli tuntee ja käyttää hyväkseen nonverbaalisen viestinnän tietotaitoa. (O'Brian 2016, 310.) Tärkeimpiä nonverbaalisen viestinnän keinoja ovat yleisesti normaaliin hyvään ihmisten vuorovaikutukseen liittyvät keinot. Näitä ovat katsekontakti, kehon asennot sekä toisen ihmisen viestien nonverbaalinen huomioiminen, kuten nyökkäily toisen puhuessa. Nämä kaikki keinot antavat vahvoja signaaleja viestinnän toiselle osapuolelle, ja niitä voidaan käyttää tavoitteiden saavuttamiseen erilaisissa tilanteissa. Nonverbaalisilla viesteillä ihminen voi viestiä sekä positiivisia että negatiivisia tunteita ja vaikuttaa niiden avulla neuvotteluiden etenemiseen eri vaiheissa. (Barry ym. 2016, 171 - 172.)

3 Neuvotteluprosessi

3.1 Neuvottelun vaiheet

3.1.1 Neuvottelun rakenne

Neuvotteluiden rakenne vaihtelee sen mukaan, minkä tyyppisistä ja tasoisista neuvotteluista on kyse. Neuvottelu voidaan kuitenkin jakaa kolmeen osaan, jotka voidaan tunnistaa lähes kaikista neuvottelutilanteista. Neuvottelun osat ovat järjestyksessä avaus, asian käsittely ja lopetus. Neuvottelujen rakenteeseen vaikuttaa myös se, onko kyseessä uusi neuvottelu, vai mahdollisesti neuvottelujen jatko, tai tuntevatko neuvottelijat entuudestaan toisensa, vai ovatko he toisilleen täysin tuntemattomia. (Jyväskylän yliopiston kielikeskus; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 207.) Shell (2001,169) jakaa neuvottelutilanteet neljään eri perustyyppiin: kumppanuus, liiketoimi, suhteet ja hiljainen sopiminen. Näissä neuvottelutilanne tyypeissä painotetaan eri tavoin suhteiden ja neuvottelupanosten merkitystä.

Neuvotteluiden avausvaiheessa esitellään asia ja tunnustellaan toisen osapuolen ajatuksia aiheesta. Neuvottelun avauksessa voidaan tunnustella toisen osapuolen neuvotteluhalukkuutta ja luodaan luottamusta neuvottelun osapuolten välille. Joissakin kulttuureissa on tärkeää myös luoda henkilökohtaisia suhteita osapuolten välillä, eikä pelkästään lähestyä neuvotteluita asiakeskeisesti. (Shell 2001, 187.) Neuvotteluiden alussa voidaan käydä kevyttä keskustelua ja tutustua toisen osapuolen edustajiin, rakennetaan suhteita ja luodaan hyvää ilmapiiriä (Shell 2011, 188). Kun alun kevyempi muotoinen keskustelu on käyty läpi, voidaan siirtyä itse asiaan. Neuvottelujen avauksessa on syytä kerrata neuvottelujen tarkoitus ja varmistua siitä, että molemmilla osapuolilla on halu neuvotella ja tavoitella yhteiseen sopimukseen pääsyä asian tiimoilta. Avauksessa on myös hyvä sopia neuvotteluiden pelisäännöistä ja esimerkiksi mahdollisten taukojen pitämisestä. Tässä vaiheessa on tärkeä viimeistään varmistua siitä, että molempien osapuolien edustajilla on valtuudet neuvotella asiasta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 208; Farrington & Lysons 2012, 534.)

Asian käsittely ja tietojen vaihto vaihe aloitetaan jakamalla neuvottelujen kannalta olennaista tietoa toisen osapuolen kanssa. Tässä vaiheessa neuvotteluissa tulisi esittää mahdollisimman paljon kysymyksiä ja niiden avulla hankkia neuvottelujen kannalta olennaista tietoa. Tiedon avulla voidaan vaikuttaa omaan neuvotteluasemaan ja neuvotteluiden lopputulokseen. Omassa viestinnässä on tärkeää tiedostaa se, ettei anna toiselle osapuolelle liikaa tietoa omista aikeistaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 208; Shell 2011, 186 - 187.) Miettinen ja Torkki (2009,159) neuvovat jakamaan tiedon kahteen osaan, siihen, jonka voi kertoa toiselle osapuolelle, ja siihen, joka pidetään salassa. Tiedon määrä voi muuttaa asetelmia neuvotteluiden aikana ja luoda etua sille osapuolelle, joka kykenee paremmin hankkimaan ja hyödyntämään tietoa.

Asian käsittely vaihe jatkuu, kunnes osapuolet kokevat saaneensa riittävästi informaatiota toisiltaan. Kun tietoa on riittävästi, neuvotteluissa voidaan tehdä ratkaisuehdotus, joka liikeneuvotteluissa usein tarkoittaa tarjousta. (Shell 2011, 216.) Tarjoukseen toinen osapuoli voi vastata myöntävästi, kieltävästi tai tekemällä vastatarjouksen. Vastatarjouksella toinen osapuoli pyrkii muuttamaan niitä asioita tarjouksessa, jotka ovat sille epäedullisia. Vastatarjouksilla muutetaan neuvotteluiden loppuvaiheessa usein pieniä asioita ja pyritään löytämään lopullinen molempien osapuolien hyväksymä ratkaisu. (Barry ym. 2016, 44 - 45; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 208 - 209.) Käytännössä tarjous-

vaiheessa liikeneuvotteluissa on kysymys hinnasta. Molemmilla osapuolilla on omat tavoitteensa hinnan suhteen, ja niiden pohjalta pyritään pääsemään molempien osapuolten hyväksymään lopputulokseen. (Miettinen & Torkki 2009, 74.)

Paras lopetus neuvotteluille on molempien osapuolten hyväksymään tulokseen pääseminen. Neuvotteluiden tuloksena on usein sopimus. Sopimus voidaan tehdä suullisesti tai kirjallisesti, määrämuotoisena dokumenttina, riippuen sopimuksen sisällöstä. Tuloksen täytäntöönpanon kannalta on tärkeä varmistua vielä siitä, että neuvotteluiden molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet neuvottelutuloksen samalla tavalla. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 210; O'Brian 2016, 358.) Sopimuksen toimeenpanemisen kannalta on tärkeää, että se on riittävän yksityiskohtainen. Molempien osapuolten on myös hyvä selkeyttää niitä asioita, joista on sovittu ja kuinka sopimuksesta voidaan hyötyä tulevaisuudessa liiketoiminnassa. (Farrington & Lysons 2012, 549.)

Neuvotteluiden päätyttyä alkaa neuvottelutuloksen vaatimien toimenpiteiden toteuttaminen ja implementointi. Neuvottelutulokseen voidaan myöhemmissä vaiheissa palata neuvottelumuistion avulla, mikäli erimielisyyksiä ilmenee. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 210; O'Brian 2016, 363.) Schanner (2002, 164) mukaan paras tapa välttyä tulkinnallisilta eroavaisuuksilta, on tehdä kirjallinen neuvottelumuistio ja antaa suullinen julistus neuvottelujen päätteeksi vahvistamaan sopimukseen sitoutumista. Neuvottelutuloksen täytäntöönpanoa pitäisi myös seurata, jotta tehdyillä sopimuksilla ja muutoksilla saadaan aikaan halutut vaikutukset. Jälkihoitoon kuuluu myös käytyjen neuvotteluiden analysointi. On tärkeää arvioida, missä asioissa onnistuttiin ja missä asioissa on vielä parantamisen varaa. Parannettavista asioista voidaan tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi koulutustarpeeseen tai prosessien muuttamiseen. Nämä asiat ovat tärkeitä sekä yksilön että yhteisön kehittymisen ja menestyksen kannalta. (Barry ym. 2016, 239 - 240; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 210.)

3.1.2 Neuvottelutarve

Neuvottelutarve syntyy, kun kaksi osapuolta haluaa ratkaista ongelman, johon molemmilla osapuolilla on intressejä hakea ratkaisua. Neuvottelutarpeen taustalla on usein jonkin hyödyn tavoittelu, jonka saavuttamisessa toisesta osapuolesta voisi olla apua. (Barry ym. 2016, 6.) Liikeneuvotteluissa esimerkkitilanne voisi olla seuraava: Yritys x etsii tuotevalikoimaansa uusia tuotteita. Yritys x löytää Tehtaan y, joka valmistaa yrityksen tuotevalikoimaan sopivia tuotteita. Tässä vaiheessa kahden toimijan välille syntyy yhteinen

intressi, joka on tässä tapauksessa tuote. Yritys x haluaa ostaa tuotetta, jota Tehdas y valmistaa. Tehdas y haluaa tuotteesta vastineeksi rahaa. Neuvottelutarpeen vahvistamiseksi voidaan käydä keskusteluita toimijoiden välillä. Kun neuvottelutarve on varmistunut, voidaan sopia neuvotteluiden aloittamisesta.

Miettinen ja Torkki (2009, 24 - 25) Korostavat, että neuvotteluissa on aina vähintään kaksi osapuolta. Neuvotteluissa ei ole myöskään ole tarkoitus riidellä toisen osapuolen kanssa, vaan neuvotteluihin lähdetään hakemaan ratkaisuja omiin tarpeisiin. Neuvotteleminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Neuvottelemalla pyritään saavuttamaan parempi lopputulos kuin valmiiksi annetulla tarjouksella tai ehdotuksella voisi saada. Neuvottelemaan ei kuitenkaan lähdetä huvin vuoksi, neuvotteluita ennen on hyvä varmistaa omat sekä vastapuolen motiivit ja neuvottelujen todellinen tarpeellisuus. Turhaan käydyt neuvottelut ovat kallista ajanhukkaa molemmille osapuolille. (Barry ym. 2016, 6 - 7.)

Joka tilanteessa ei kannata ryhtyä neuvottelemaan, koska neuvottelut voivat johtaa huonompaan tulokseen, kuin neuvottelematta jättäminen. Barry, Lewicki ja Saunders (2016, 7) nostavat esiin tilanteita, jolloin ei pitäisi ryhtyä neuvottelemaan. Jos neuvotteluiden lopputulemana on mahdollisuus, että menettää kaiken ja kokee totaalisen tappion, ei kannata neuvotella. Tilanne voi myös olla se, että vastapuolen vaatimukset ovat epäeettisiä tai neuvottelun osapuolten välillä ei ole luottamusta. Myöskään tilanteessa, jossa neuvottelijalla ei ole riittävästi aikaa tai neuvotteluita varten ei olla valmistauduttu riittävän hyvin, on parempi luopua neuvotteluaikeista.

3.1.3 Neuvotteluihin valmistautuminen

Hyvällä valmistautumisella ja suunnitelmallisuudella on usein suuri merkitys neuvotteluiden onnistumisen kannalta. Hyvällä valmistautumisella on niin suuri merkitys, että siihen tulisi varata jopa 80 prosenttia neuvotteluihin käytettävästä ajasta. Valmistautuminen sisältää neuvottelujen kannalta olennaisen, saatavilla olevan informaation keräämisen ja toiseen osapuoleen tutustumisen. Valmistautumisvaiheessa on myös syytä kerrata neuvotteluteknisiä asioita ja varautua parhaalla mahdollisella tavalla neuvottelutilanteissa esiintyviin haasteisiin. Suunnitelmallisuudella neuvotteluita edeltävää aikaa tarkoitetaan oman strategian ja taktiikan miettimistä ja omien tavoitteiden selkeyttämistä. (Chai & Liu, teoksessa Benoliel 2011, 15.)

Neuvotteluiden valmistautuminen voidaan jakaa kolmeen osaan, joilla kaikilla on vaikutus toisiinsa. Osat ovat tavoitteiden määrittely, neuvottelustrategian valinta ja suunnitelma. Ensimmäinen vaihe on tavoitteiden määrittely. Siinä selvitetään mikä on ihannetulos, johon neuvottelemalla pyritään ja mikä on heikoin vaihtoehto, johon neuvotteluiden tuloksena voidaan tyytyä. Jälkimmäistä kutsutaan myös englanninkielisellä lyhenteellä BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement). BATNA kuuluu neuvottelutermistön peruskäsitteistöön. Toinen tavoitteisiin liittyvä määriteltävä asia on ZOPA (Zone Of Possible Agreement). ZOPA kuvaa neuvotteluvaraa, jonka rajoissa neuvottelutulos todennäköisimmin syntyy. Neuvotteluvara sijoittuu neuvottelun osapuolten heikoimpien hyväksyttävissä olevien neuvottelutulosten väliin. Tästä syystä valmistautumisessa tulee tiedostaa paitsi omat tavoitteensa, mutta myös pyrittävä saamaan mahdollisimman selkeä kuva toisen neuvotteluosapuolen tavoitteista, jos mahdollista. Tavoitteita asettaessa tulee pyrkiä mahdollisimman konkreettisiin esimerkiksi rahamääräisiin tavoitteisiin, jolloin tavoitteet pysyvät selkeinä läpi neuvotteluprosessin. (Barry ym. 2016, 90 - 91.)

Kun tavoitteet ovat selkeät voidaan valita omiin tavoitteisiin sopivaa neuvottelustrategiaa. Neuvotteluiden laatu vaikuttaa siihen millaisella strategialla neuvotteluihin lähdetään. Jos neuvoteltava asia on yksinkertainen ja sopimukseen päästään yhdellä neuvottelukerralla, voidaan valita suoraviivainen strategia. Kun neuvoteltava asia on moniulotteisempi ja neuvottelukertoja on odotettavissa enemmän, joudutaan strategian valintaa pohtimaan tarkemmin. Strategian valintaa joudutaan myös miettimään, kun halutaan kiinnittää erityistä huomiota neuvottelun osapuolten välisiin suhteisiin myös neuvotteluiden jälkeen tai kyseessä on kansainväliset neuvottelut, jossa osapuolten välillä on suuria kulttuurisia eroavaisuuksia. (Barry ym. 2016, 91 - 92; Shell 2001, 179.)

Neuvottelutavoitteita, strategiaa ja suunnitelmaa hiotaan kohta kohdalta, kunnes ollaan valmiita varsinaisiin neuvotteluihin. Taitavalla ja hyvin valmistautuneella neuvottelijalla on etulyöntiasema, ja hänet voi erottaa keskiverto neuvottelijasta seuraavien valmistautumiseen liittyvien asioiden perusteella: Hänellä on useampia vaihtoehtoehtoja neuvotteluiden varalle, joita hän voi käyttää riippuen siitä, mihin suuntaan neuvottelut etenevät. Hän on myös käyttänyt paljon aikaa löytääkseen yhteisiä asioita neuvottelun toisen osapuolen kanssa, toisin sanoen hän tuntee toisen osapuolen niin hyvin kuin mahdollista. Taitava neuvottelija on käyttänyt myös aikaa miettiäkseen neuvotteluiden vaikutusta pitempi aikaisiin suhteisiin ja millainen vaikutus sillä on toiminnan kokonaiskuvaa ajatellen. Viimeisenä mainittavana asiana hyvin valmistautuneella ja taitavalla neuvottelijalla ZOPA, eli neuvottelujen liikkumavara on laajempi tehdyn taustatyön ansiosta, joka taas

helpottaa ja antaa lisämahdollisuuksia itse neuvottelutilanteessa. (Barry ym. 2016, 89 - 90.)

Neuvottelutilanteella on merkitystä, eikä siihen tule suhtautua kevyesti tai samalla tavalla kuin tavanomaisempiin liiketapaamisiin. Itse neuvottelutapahtumalla voidaan luoda lisäarvoa neuvotteluiden lopputulokseen. Sillä missä neuvottelut pidetään ja kuka neuvottelupuitteet järjestää, voi olla merkitystä neuvotteluiden lopputulokseen. Jos on mahdollista valita tai vaikuttaa neuvotteluiden sijaintiin, kannattaa valita paikka, joka on itselle tuttu ja turvallinen. Neuvottelupaikka voi antaa itsevarmuutta neuvotteluiden edetessä, mutta myös luoda paremmat mahdollisuudet kontrolloida koko tapahtumaa. Jos neuvottelupöytään joudutaan toiselle osapuolelle suotuisissa olosuhteissa, on tämä seikka syytä ottaa huomioon strategisia valintoja tehtäessä. Neuvottelut voidaan myös tarpeen vaatiessa järjestää neutraalissa ympäristössä, jolloin kumpikaan osapuoli ei pääse hyötymään valitusta sijainnista. Kun mietitään neuvottelupaikkaa ja sitä halutaanko neuvottelut järjestää virallisesti vai vapaamuotoisemmin, tulee pohtia neuvotteluiden tarkoitusta, mutta myös neuvotteluosapuolten kulttuurisia taustoja. Jotkin kulttuurit voivat vaatia neuvotteluilta järjestelmällisyyttä ja tiettyjen ’’rituaalien’’ läpikäymistä. (O’Brian 2016, 231 - 232.)

3.2 Neuvotteluasetelma

3.2.1 Määritelmä

Neuvotteluihin lähdettäessä on hyvä tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja verrata niitä toiseen osapuoleen. Vaikka erityisesti toisen osapuolen vahvuuksia ja heikkouksia on vaikea etukäteen määritellä, voidaan neuvottelun osapuolten voimasuhteita vertailla keskenään. Neuvottelijan kannalta stressaavinta on tietää olevansa lähtökohtaisesti altavastaajan asemassa neuvotteluiden alkaessa. Heikkouksien näyttäminen toiselle osapuolelle voi olla kohtalokasta lopputuloksen kannalta. Altavastaajan asemaa voi kuitenkin kompensoida osaamisella ja hyvällä valmistautumisella sekä neuvottelustrategisilla valinnoilla. (Bazerman & Malhotra 2007, 238.)

Schranner (2002, 16) korostaa valmistautumisen tärkeyttä oman neuvotteluaseman turvaamisessa. On tärkeää analysoida neuvottelukumppanin kantoja ja motiiveja. Pelkän tavoitteen määrittäminen ja tietäminen ei riitä todellisessa neuvottelutilanteessa.

3.2.2 Valtasuhteet

Neuvotteluasetelman valtasuhteiden taustalla voi olla monia erilaisia syitä. Ne voivat olla neuvoteltavasta tuotteesta, organisaation koosta tai neuvottelijan asemasta ja kokemuksesta johtuvia syitä. Kun neuvottelijalla on valtaa taustallaan, se on omiaan heikentämään vastapuolen mahdollisuuksia päästä ihanteelliseen neuvottelutulokseen. Valta ei yksin takaa neuvotteluvoittoa. Neuvotteluihin lähdettäessä molemmat osapuolet ovat myös tietoisia siitä, että tulokseen ja sopimukseen voidaan päästä vain yhdessä, ei erikseen. Tiedossa oleva valta voidaan muuttaa vaikutusvallaksi. Se ei ole automaattinen tapahtuma, mutta mahdollinen väline neuvottelijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Li & Sadler, teoksessa Benoliel 2011, 139 - 140.)

Neuvottelevan yksilön valta voi ilmetä monin eri tavoin. Barry, Lewicki ja Saunders (2016, 186) nimeävät viisi erilaista neuvottelevan yksilön vallan lähdettä:

- tieto ja tietolähteet
- yksilölliset ja persoonaan liittyvät erityispiirteet
- asema ja hierarkia
- ihmissuhteet
- tilanne ja puitteet.

Tietoon ja tietolähteisiin perustuva valta syntyy hyvällä valmistautumisella ja tiedonhankinnalla. Tietoon perustuva valta antaa paremmat ja uskottavammat mahdollisuudet onnistua neuvottelutilanteessa. Tiedon valta on ennen kaikkea kyky perustella mielipiteitään tosiasioiden ja käytössä olevan datan perusteella. Tietoon perustuva valta on kaikkien saatavilla, ja sen perustana on hyvä valmistautuminen. (Barry ym. 2016, 186 - 188.)

Yksilölliset ja persoonaan liittyvät piirteet ovat erilaiset jokaisella henkilöllä. Nämä yksilölliset piirteet vaikuttavat siihen, kuinka reagoimme ja käyttäydymme erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Nämä ominaisuudet ovat pysyviä ja vaikuttavat siihen, kuinka suhtaudumme valtaan ja käytämme sitä. Kognitiiviset ominaisuudet vaikuttavat tässä yhteydessä siihen, kuinka suhtaudumme valtaan ja vallankäyttöön. Tällainen vallan vaikutuksen kokemus on myös verrattavissa siihen, kuinka koemme ympäröivän yhteiskunnan ja sen vallankäytön. (Barry ym. 2016, 188 - 189.) Shell (2001, 180) korostaa, että erilaiset neuvottelutilanteet ja neuvottelustrategiat vaativat erilaisia ominaisuuksia neuvottelijalta. Neuvottelutilanteesta riippuen yritys voi lähettää neuvotteluihin henkilön, jonka persoonallisuuden piirteet ja ominaisuudet tukevat parhaiten neuvottelustrategiaa.

Toinen yksilöllisistä ominaisuuksista on motivaatio ja sen kokeminen. Tässä yhteydessä voidaan puhua vallasta motivaatiotekijänä. Osa ihmisistä motivoituu vallan kokemisesta ja vallan käytöstä suhteessa muihin ihmisiin. Motivaatiotekijöillä voi olla vaikutusta vallankäytön vahvuuteen neuvotteluiden aikana, sen mukaan, mikä on toisen osapuolen valta-asemasta. (Barry ym. 2016, 189.) Kolmas yksilön persoonaan liittyvä piirre on moraalinen suhtautuminen valtaan. Usein neuvottelijat pyrkivät neuvottelutilanteissa oman edun tavoitteluun. Viime aikaiset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että yksilöt, joilla on vahvempi moraalinen identiteetin, ajattelevat myös yhteisen edun saavuttamista laajemmassa perspektiivissä. Vahva moraalinen identiteetti vähentää vallan väärinkäyttöä, vaikka valtasuhteet olisivat epätasaiset. (Barry ym. 2016, 189 - 190.)

Edellä mainittujen yksilön pysyvien ominaisuuksien lisäksi on kaksi muuta vaihtelevaa ominaisuutta, joilla on vaikutuksensa yksilön valta-asemaan. Ensimmäinen näistä on yksilön kilpailuhenkisyys ja yhteistyökykyisyys. Kilpailuhenkisillä ihmisillä on halu käyttää valtaa toista vastaan, kun taas yhteistyöhenkisillä ihmisillä on halu lähestyä neuvotteluita vallan kanssa. Toinen vaihteleva ominaisuus, joka vaikuttaa vallan käyttöön, on tunteiden ja mielialan vaihtelu. Mielialan muuttuminen voi aiheuttaa päänvaivaa neuvottelun toiselle osapuolelle ja tuoda etua ennalta arvaamattomuudella. Tunteita voidaan käyttää neuvotteluissa vallan keinona. Vihan tunne voi olla hyödyllinen neuvotteluissa. Sillä voi olla vaikutusta neuvotteluiden suoraviivaistumiseen ja asioiden selkeytymiseen. Viha auttaa myös neuvottelijaa keskittymään. Heikommassa valtasuhteessa oleva neuvottelija pysty hyödyntämään tunteiden tuomaa etua samalla tavalla. Kun vahvempi osapuoli käyttää tunnevaltaa hyväkseen, heikomman osapuolen keskittyminen usein herpaantuu ja luopuu helpommin neuvottelemalla saavutetusta arvosta. (Barry ym. 2016, 190.)

Vaikka persoonallisuuden tekijöillä on vaikutuksensa siihen, kuinka neuvottelija käyttäytyy neuvottelutilanteessa, ei persoonallisuudella voida perustella kaikkea käyttäytymistä. Neuvottelutilanteessa toimintaan vaikuttavat myös ympäröivät tekijät, kuten ympäristö ja muiden ihmisten persoonat ja käyttäytyminen. (Adair & Stuhlmacher, teoksessa Benoliel 2011, 197.)

Perinteiseen hierarkkiseen asemaan organisaatiossa perustuva valta voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen on oikeutettu valta, johon liittyvät muun muassa hierarkia, asema ja tehtävät organisaatiossa. Oikeutettu valta liittyy ihmisten väliseen sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tämä vallan muoto vaihtelee myös eri kulttuureissa ja ihmiset kokevat sen eri tavoin. Toinen on resursseihin perustuva valta, johon kuuluvat muun muassa

rahoitus ja budjetit. Resurssi lähtöinen valta on sidoksissa neuvottelevan henkilön edustamaan organisaatioon. Se voi pitää sisällään esimerkiksi rahan, tuotteet ja henkilöstön. (Barry ym. 2016, 190 - 193.)

Ihmissuhteisiin liittyvällä vallalla on kaksi eri tyyppistä ilmenemismuotoa. Riippuvuussuhde ja suhteen merkityksellisyys. Riippuvuussuhteessa on kysymys siitä, kuinka neuvottelun osapuolet näkevät toistensa päämärän ja kuinka paljon päämäärän saavuttaminen vaatii toiselta osapuolelta myönnytyksiä ja avunantoa. Riippuvuussuhde voi vaikutta neuvottelujen ilmapiiriin positiivisesti, koska riippuvuussuhteessa olevat pyrkivät neuvotteluissa ystävällismieliseen vuorovaikutukseen parempien tulosten saavuttamiseksi. Riippuvuussuhde antaa myös vallan toiselle osapuolelle, joka voi käyttää valta-asemaansa hyväksi ja jyrätä vastapuolen ylitse. (Barry ym. 2016, 196.) Suhteiden merkitystä neuvotteluissa ei tule aliarvioida. Päinvastoin luodut suhteet ja sosiaalinen pääoma voivat olla ratkaisevassa asemassa molemmin puolisen hyödyn saavuttamisessa ja pitkäaikaisen yhteistyön perustana. (Avgar & Lee, teoksessa Benoliel 2011, 102, 104.)

Neuvotteluiden valtasuhteisiin liittyvät merkitykselliset ihmissuhteet ovat syntyneet yhdistävien asioiden ja kokemusten pohjalta. Mieltymyssuhteet ovat usein yksilöiden välisiä ja yksilön ominaisuuksiin liittyviä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi sillä, että halutaan neuvotella ihmisen kanssa, jonka kanssa on neuvoteltu aiemmin ja johon on syntynyt mieltymyssuhde. Tämä asetelma antaa valta-aseman neuvottelijalle, johon toinen osapuoli on kiintynyt, jota neuvotteluissa voidaan käyttää hyväksi sekä yhteisen edun että pitkäjänteisen yhteistyön saavuttamiseksi, mutta myös toista osapuolta vastaan, kuten riippuvuussuhteessa edellä. (Barry ym. 2016, 197.)

Neuvottelijoiden ominaisuudet ja taustat voivat luoda valta-aseman, mutta ympäristön ja puitteiden vaikutusta tilanteeseen ei pidä unohtaa. Näitä vallan muotoja on usein vaikea tunnistaa, ja niitä pidetään kiinteänä osana neuvottelutilannetta. (Barry ym. 2016, 197 - 198.) Valta on voimaa ja sen antama neuvotteluetu on ilmeinen. On kuitenkin huomattavat, että neuvotteluissa vallan käsite on melko subjektiivinen sen monimuotoisuuden vuoksi. Valtaa ei tarvitse välttämättä näyttää, mutta sen tiedostaminen luo turvaa tarpeiden varalle. (Schranner 2002, 115.)

3.2.3 Asenteet ja ennakkoluulot

Asenteet, ennakkoluuloat ja itseluottamus vaikuttavat siihen, kuinka koemme ja suhtaudumme eteen tuleviin haasteisiin ja ihmisiin. Neuvottelutilanteissa yksi merkittävimmistä yksilöön liittyvistä tekijöistä on voitontahto tai voittamisen tarve. Voittamisen tarve on toisilla ihmisillä suurempi kuin toisilla. Se on sisäsyntyinen ominaisuus, jonka uskotaan perustuvan siihen, että maailman on paha paikka ja ainoastaan voittamalla voidaan saavuttaa päämääriä ja päästä eteenpäin. Ihmisillä, joilla on vahva voittamisen tarve, ottavat yleensä neuvottelutilanteessa sen minkä ottamalla saavat. Voittamisen tarpeeseen liitetään usein agressiivinen lähestymistapa. Jos neuvottelutilanteessa tavoitellaan toisen jyräämistä tai win-win-lopputulosta, voi voiton tarpeesta olla hyötyä. Toisaalta agressiivinen lähestymistapa ja pakottava voitontarve voi tuhota pitkäjänteisen neuvottelutyön tuloksen ja neuvottelusuhteen. (O'Brian 2016, 13.)

Voiton tarpeen rinnalle voidaan nostaa vastakohtana epäonnistumisen pelko. Myös epäonnistumisen pelolla voi olla positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia neuvotteluiden edetessä. Epäonnistumisen pelko voi neuvottelutilanteessa auttaa pääsemään parempiin tuloksiin, kun pelon kokeva henkilö yrittää kovemmin välttää epäonnistumisen. Negatiivisessa mielessä epäonnistumisen pelko voi asettaa meidät tilanteeseen, jossa pelko estää meitä etenemästä neuvotteluissa kohti ratkaisua. (O'Brian 2016, 13.) Conry, Metzler ja Willow (2002) nimeävät viisi asiaa, jotka voivat aiheuttaa epäonnistumisen pelkoa: häpeän tunne ja nolostuminen, itsetunnon heikentyminen, tulevaisuuden epävarmuus, sosiaalisen aseman heikentyminen ja toisten ihmisten suututtaminen. Henkilöt, joilla on vahva voitontarve tai epäonnistumisen pelko, voivat parantaa neuvotteluasemaansa tiedostamalla nämä ominaisuudet ja opettelemalla hallitsemaan niitä neuvottelutilanteissa. Vahva ja ammattitaitoinen neuvottelija tiedostaa henkilöiden yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat neuvottelutilanteessa ja osaa kääntää ne omaksi edukseen. (O'Brian 2016, 14.)

Tunne omasta hyvyydestä tai heikkoudesta voi erota suuresti todellisuudesta. Oma kokemuksemme käytöksestämme, voi erota vastapuolen kokemuksesta merkittävästi. Omien taitojen yliarvioiminen voi johtaa siihen, että ajattelemme saavuttavamme asioita ilman suurempia ponnisteluita. Neuvottelutilanteessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi valmistautumisen tärkeyden vähättelyä, joka voi johtaa heikkoon neuvottelutulokseen. Ihmiset, joilla on heikompi itsetunto, voivat parantaa omaa tilannettaan esimerkiksi mielikuvaharjoituksien avulla. Monissa tapauksissa oma todellinen hyvyys selviää tosielämän

kokemusten kautta. Nämä kokemukset auttavat muodostamaan realistisempaa kuvaa omista vahvuuksista ja heikkouksista. (O'Brian 2016, 14.)

3.3 Neuvottelutavoitteet

Ennen neuvotteluihin ryhtymistä osapuolten on asetettava itselleen tavoitteet eli sen, millaiseen neuvottelutulokseen he pyrkivät. Liikeneuvotteluissa usein molemmilla neuvottelun osapuolilla on omat intressinsä, jotka kuitenkin kohtaavat ja joiden täyttymiseen tarvitaan neuvottelun toista osapuolta. Liikeneuvotteluissa puhutaan myös usein strategisista ja pitkäkestoisista yhteistyösuhteista, jolloin molempien osapuolien tulisi olla tyytyväisiä neuvotteluiden lopputulokseen. (Chai & Liu, teoksessa Benoliel 2011, 18.)

Ennen neuvottelutavoitteiden asettamista ja strategian valintaa, on syytä tehdä tilannearvio ja selkeyttää itselle ne seikat, jotka ovat johtaneet neuvottelutarpeen syntymiseen. Tilannearviossa on otettava huomioon osapuolten välinen historia ja suhteet ja arvioitava niitä intressejä, joita itsellä ja toisella osapuolella on neuvotteluiden suhteen. Lisäksi on kerrattava ne asiat, jotka jo tiedetään neuvotteluiden kohteesta sekä tiedostettava mahdolliset asiat, joista on vielä otettava selvää. (Chai & Liu, teoksessa Benoliel 2011, 21 - 22; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 204.) Schranner (2002, 16) neuvoo analysoimaan toisen osapuolen motiiveja ja kantoja etukäteen. Toinen selvitettävä asia on se, millaiset odotukset vastapuolella on neuvoteltavasta asiasta.

Miettinen ja Torkki (2009, 37 - 39) kuvaavat neuvotteluita kakun jakamisena. Kakkua voidaan jakaa neljällä eri tavalla, mutta parhaimpaan lopputulokseen pääsee neuvottelija, joka osaa käyttää jokaista neljää elementtiä hyväkseen. Kakun jakaminen on sekä neuvottelustrateginen asia että neuvottelutavoitteisiin liittyvä tekijä. Kakku voidaan jakaa, sitä voidaan kasvattaa, myydä tai johtaa pidempiaikaisesti.

Neuvoteltavaa asiaa voidaan lähestyä kahdesta eri kulmasta, kuten edellisessä luvussa neuvotteluiden kohdetta kuvataan usein ympyrän muotoisena. Neuvotteluiden tavoitteena on jakaa ympyrä osiin niin, että molemmat osapuolet voivat hyväksyä tuloksen ja näin päästään sopimukseen. Neuvottelutulos ei koskaan ole täsmälleen kahtia jaettu ympyrä, vaan eri osapuolten arvostukset neuvoteltavasta kohteesta eroavat toisistaan. Tätä arvon jakamisnäkökulmaa tarkastellaan neuvottelumaailmassa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen tapa lähestyä neuvotteluiden kohdetta on jakaa tiedossa oleva neuvottelijoiden kesken. Molemmat osapuolet esittämät vaatimuksensa osuudesta ja

neuvottelemalla ratkaistaan asia. Toinen vaihtoehto on arvon lisääminen, jossa neuvottelun kohteena olevaa asiaa suurennetaan, joko tuomalla uusia konkreettisia asioita neuvotteluihin tai kasvattamalla olemassa olevaa neuvotteluiden kohdetta. (O'Brian 2016, 6 - 7.)

Neuvottelutavoitteiden selkeyttämiseksi tavoitteet on hyvä esittää itselleen konkreettisessa muodossa. Liian epämääräinen tavoite voi aiheuttaa haasteita neuvotteluiden edetessä ja mahdollisesti monimutkaistuessa. Selkeimmät tavoitteet liikeneuvotteluissa ovat numero arvoisia eli usein rahassa mitattavia. Miettinen ja Torkki (2009,72) korostavat tavoitteiden merkitystä neuvotteluissa menestymisen mittarina. Yksinkertaistettuna oman neuvottelutavoitteen selkeyttäminen vaatii kolmen arvon määrittämistä: Paras mahdollinen tulos eli optimitavoite on ensimmäinen määritettävä arvo. Toinen arvo, joka yhdessä optimitavoitteen kanssa määrittelee neuvotteluvaran, on minimitavoite. Minimitavoite on alin mahdollinen tulos, joka neuvotteluiden tuloksena voidaan hyväksyä. Kolmannessa kohdassa on määritettävä alkutarjous. Alkutarjous määritellään perustuen arvioon toisen osapuolen asettamista neuvottelutavoitteista. Kun neuvottelukumppaniinsa on tutustunut perusteellisesti taustatyön avulla, on realistisen, neuvottelukumppanin neuvotteluvaraan sopivan tarjouksen antaminen helpompaa. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 25 - 26.)

Omien neuvottelutavoitteiden asettamiseen on syytä perehtyä huolellisesti. On myös tärkeää pohjatyön perusteella arvioida mahdollisimman perusteellisesti toisen osapuolen tavoitteet, jotta neuvotteluille on ylipäätänsä mahdollisuuksia. Jos neuvottelun osapuolten tavoitteet ovat liian kaukana toisistaan eivätkä ne osu toistensa alueelle millään kohtaa, on neuvotteluihin vaikea ryhtyä tai viime kädessä sopimukseen pääseminen on vaikeaa. Neuvotteluvara muodostuu molempien osapuolten tavoitteista ja todennäköisesti neuvottelutulos tulee asettumaan sille alueelle. (Shell 2001, 51.)

Miettinen ja Torkki (2009, 70) korostavat valmistautumisen tärkeyttä parhaaseen tulokseen pääsemisen kannalta. Valmistautuminen kokoaa kasaan sen tarvittavan informaation, jonka perusteella neuvottelija asettaa tavoitteensa. Hyvä valmistautuminen ja tavoitteellisuus luovat valtaa neuvotteluasetelmassa. Hyvin valmistautunut ja tavoitteensa tunteva neuvottelija pääsee todennäköisesti lähemmäksi tavoittelemaansa neuvottelutulosta kuin huonosti valmistautunut ja tavoitteeton neuvottelija.

3.4 Neuvottelutilanne

3.4.1 Neuvotteluiden kulku

Jokainen neuvottelutilanne on erilainen ja tilanteen muodostumiseen vaikuttavat monet asiat. Neuvottelutilanne voi olla vapaamuotoinen ja rento tai tarkkaan tiettyjä normeja noudattava. Esimerkiksi kulttuurisilla tekijöillä on suuri vaikutus siihen, millaisten neuvotteluiden puitteiden pitää olla ja millaista rakennetta neuvotteluissa noudatetaan. Jos tämän tyyppiset asiat jätetään huomioimatta, sillä voi olla kohtalokkaat seuraukset neuvotteluiden ja suhteiden kannalta.

Neuvottelut alkavat osapuolten saapumisella sovittuun paikkaan. Usein neuvottelut pidetään toisen osapuolen osoittamassa paikassa, mutta tarvittaessa neuvottelut voidaan järjestää myös neutraalissa ympäristössä. Ensivaikutelma ja tervehdysten vaihtaminen ovat tärkeässä roolissa itse neuvotteluiden kannalta. Jos neuvotteluihin osallistuu suurempi joukko henkilöitä, on esittelyille varattava oma aikansa ja paikkansa. Etukäteen suunnitellulla aloituksella vältetään kömpelö ja kiusallinen kohtaaminen ihmisjoukon kesken. Etenkin itämaisesta kulttuurista tulevien henkilöiden kanssa esittelyihin ja tervehdyksiin tulee suhtautua vakavasti. Niihin voi sisältyä tervehdyspuhe ja käyntikorttien vaihtaminen. Tavat kuitenkin vaihtelevat eri kulttuureissa, joten ennen neuvotteluita on syytä ottaa selvää kulttuurisista tekijöistä. (O'Brian 2016, 235.)

Kun neuvottelijat ovat tervehtineet ja alkumuodollisuudet on hoidettu, siirrytään neuvottelupöytään. Varsinaisen neuvottelutilanteen avaa yleensä neuvottelut koolle kutsunut osapuoli. Aivan aluksi on tärkeää luoda neuvottelun osapuolten välille hyvä keskusteluyhteys. Keskusteluyhteys voidaan saavuttaa esimerkiksi vapaamuotoisella keskustelulla neuvotteluiden aiheen ympäriltä. Tätä alkuvaiheen ajatustenvaihtoa voidaan kutsua myös neuvotteluritualiksi, joka on välttämätöntä vuorovaikutuksen luomisen kannalta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 208; Shell 2001, 186.) O'Brian (2016, 244) Korostaa aloituksen tärkeyttä. Aloitus on puheenvuoron tulisi suunnitella huolella. Jos aloitus on heikko, voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia neuvottelujen edetessä. Hyvin valmisteltu aloitus voi antaa signaalin toiselle osapuolelle neuvottelujen valtasuhteista. Kun keskusteluyhteys on saavutettu, voidaan siirtyä itse asiaan. Neuvottelut alkavat asian esittelyllä ja menettelytapojen sopimisella. On tärkeää, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet neuvotteluiden ydin aiheen. Lisäksi osapuolten on syytä tarkistaa toistensa valtuudet neuvotella. (Helsingin yliopisto 2009a; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 208.)

Varsinainen neuvoteltavan asian käsittely aloitetaan molemmin puolisella tietojen vaihdolla. Jossa osapuolet tunnustelevat toistensa tavoitteita ja pyrkivät selvittämään omia mahdollisuuksiaan ja neuvotteluvaraa kokonaisuutena. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 205.) Von Hoffman (2010, 3) neuvoo tässä neuvotteluiden tietojenvaihto vaiheessa kuuntelemaan. Kuuntelemisella hän ei viittaa yksipuoliseen monologiin, vaan aktiiviseen kuuntelemiseen. Aktiivinen kuunteleminen ei tarkoitta pelkästään neuvotteluiden kannalta avain asemassa olevien tietojen hankkimista, vaan myös kysymysten ja lisäkysymysten esittämistä. Kysymyksillä voidaan päästä syvemmälle neuvotteluiden toisen osapuolen ajatukseen asiasta ja sitä kautta hankkia arvokasta tietoa, jolla voidaan saavuttaa parempia tuloksia neuvotteluiden lopputuloksessa.

Neuvotteluiden päämääränä on sopimuksen syntyminen osapuolten välille. Kun neuvottelijoille on kertynyt riittävästi tietoa toisistaan, voi toinen neuvottelun osapuolista tehdä avaus tarjouksen. Kun tarjous on annettu, siihen annetaan vastatarjous tai hyväksytään tarjous sellaisenaan. Tässä vaiheessa tarjouksen tulisi olla mahdollisimman realistinen ja osua mahdollisimman hyvin molempien osapuolten neuvottelu tavoitteisiin. Kun neuvotteluissa on saavutettavissa tulos, johon neuvottelija voi olla tyytyväinen, voidaan ehdottaa sopimusta ja neuvotteluiden päättämistä. Se kuinka neuvottelut päätetään, on hyvä suunnitella neuvotteluiden suunnitteluvaiheessa. Neuvotteluiden päättämiseen liittyy myös strategisia asioita. (O'Brian 2016, 246.) Joissakin tapauksissa neuvotteluita voidaan joutua jatkamaan toisella kerralla. Syynä voi olla esimerkiksi neuvoteltavan asian monimutkaisuus tai neuvotteluiden jumiutuminen.

Kun sopimukseen on neuvottelujen tuloksena päästy, on sopimuksesta syytä kirjoittaa vähintään muistio ja jakaa se kaikille toimijoille, joihin neuvottelutulos vaikuttaa. Jos kysymyksessä on juridisesti sitova sopimus, tulee sopimuksesta tehdä määrämuotoinen. Kirjallinen muistio neuvottelutuloksesta vahvistaa neuvottelun osapuolten sitoutumista toimimaan neuvotteluissa sovitun mukaisesti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 209 - 210; Schranner 2002, 164 – 165.) Shell (2001, 269) peräänkuuluttaa sopimusosapuolten vastuuta ja mahdollisuutta edesauttaa toistensa sitoutumista sopimuksen jalkauttamiseen. Koska sopimus vaatii toimenpiteitä molemmilta osapuolilta, ei implementointia voida velvoittaa vain toisen vastuulle. Neuvotteluiden päätyttyä toimitetaan hyvästelymuodollisuudet. Neuvotteluiden tyylikkäällä ja kunnioittavalla lopettamisella voidaan vaikuttaa osapuolten välisiin suhteisiin positiivisesti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 209 - 210.)

3.4.2 Häiriötekijät

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen esteenä voi olla monia niin kutsuttuja häiriötekijöitä, jotka viestijän on syytä tunnistaa. Ihmiset näkevät asiat eri tavalla. Siihen vaikuttavat muun muassa ihmisen taustaan liittyvät tekijät, kuten kokemukset, ikä, kulttuuri, koulutustausta ja persoonaan liittyvät tekijät. (Stanton 2009, 4 - 5.) Kun tunnistaa mahdolliset viestintään vaikuttavat häiriötekijät, niiden vaikutukset viestinnän merkityksien ja sisällön vääristymiseen voidaan ehkäistä. Vastuu viestien oikein ymmärtämisestä ja oikeasta tulkitsemisesta on sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla. (Järvelä 2012; Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 12 - 13.)

O'Brian (2016, 73) määrittelee kulttuurin olevan elinympäristön tekijöitä, jotka vaikuttava siihen, kuinka toimimme. Kulttuurit ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa ja niiden vaikutus ei ole pelkästään yksilöön sidottua, vaan kulttuuri on suuremman ryhmän toiminnan normi. Kulttuuriset tekijät neuvotteluissa eivät rajoitu pelkästään kielellisiin asioihin, vaan ne ovat paljon laajempi kokonaisuus asioita, jotka neuvotteluita suunniteltaessa on otettava huomioon. (O'Brian 2016. 75.)

O'Brian (2016, 76) luettelee kahdeksan asiaa, joihin tulee kiinnittää huomiota neuvottelusuunnitelmaa tehtäessä, kun neuvotteluiden toinen osapuoli edustaa toista kulttuuria. Kulttuuristen asioiden painoarvo vaihtelee riippuen kulttuurista ja kulttuurien välisistä eroista. Kirjoittajan luettelemat asiat, joihin kulttuurisilla seikoilla voi olla vaikutusta ovat tapahtuman suunnittelu, aikakäsitys, vastaanotto ja tervehtiminen, järjestelyt neuvottelutilassa, kielenkäyttö, vastakkainasettelu, neuvottelutaktiikka ja vallan ilmaiseminen.

Vahvoilla tunteilla on merkitystä neuvotteluita käytäessä. Tunteisiin vetoamista ja vahvojen tunteiden ilmaisemista voidaan käyttää neuvottelutaktisina työkaluina. Positiivisten tunteiden esille tuominen voi vaikuttaa positiivisesti neuvotteluiden etenemiseen ja molempiin osapuoliin. Vahvojen negatiivisten tunteiden näyttäminen voi muuttaa osapuolten toimintaa neuvotteluissa. Negatiivisilla tunteilla on usein negatiivisia vaikutuksia ja ne harvoin edistävät sopimukseen pääsemistä. (Barry ym. 2016, 157 - 159.)

Vahvojen tunteiden pintaa nousemin voi johtua neuvotteluissa meneillä olevasta tilanteesta, esimerkiksi vahvasta kilpailuasetelmasta. Vaikka negatiiviset ja positiiviset tunteet aiheuttavat usein vastaavanlaisia seurauksia neuvotteluissa, voi joissakin tilanteissa

seuraus olla päinvastainen. Esimerkiksi positiivinen tunne voi johtaa neuvottelijan keskittymisen herpaantumiseen tärkeällä hetkellä. Negatiivinen tunne vastaavasti voi saada osapuolet keskittymään neuvotteluihin tarkemmin ja uskomaan mahdollisen ratkaisun löytymiseen. Tunteiden näyttäminen on vahvasti kulttuurisidonnainen asia, ja se on syytä tiedostaa, jos neuvottelija aikoo käyttää tunteita osana neuvottelutaktiikkaansa. (Barry ym. 2016, 160 - 162.)

3.4.3 Suhteiden merkitys

Suhteilla tarkoitetaan neuvotteluiden osapuolten välistä keskinäistä suhdetta, johon sisältyy menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Jos osapuolet neuvottelevat kerran, eikä sillä pyritä jatkuvampaan yhteistyöhön, ei suhteilla ole juuri merkitystä. Pitkäkestoisilla jatkuvilla yhteistyö tai kumppanuussuhteilla on vaikutuksensa neuvotteluihin. Hyvät suhteet mahdollistavat paremman ennustettavuuden ja tuovat vakautta osapuolten liiketoimintaan. Suhteilla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi kilpailutilanteessa. (O'Brian 2016. 60 - 61.)

Neuvottelut joiden taustalla vaikuttavat neuvotteluosapuolten vahvat suhteet ovat usein toistuvia. Suhteilla on neuvottelutuloksen ja tulevaisuuden kannalta yleensä molempien osapuolten toimintan positiivinen vaikutus. Toisaalta näissä monissa neuvotteluissa ei usein saada kerralla aikaan yhtä vaikuttavia neuvottelutuloksia, kuin kertaluontoisissa neuvotteluissa. Suhteiden vaalimisesta tulee osa neuvottelustrategiaa ja sen johdosta, kaikkia neuvottelutekniikoita ja -taktiikoita ei ole mahdollista käyttää. (Barry ym. 2016, 203 - 206.)

4 Neuvottelustrategia ja -taktiikka

4.1 Neuvottelustrategiat

Neuvottelustrategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka kautta neuvotteluita lähestytään (Jyväskylän yliopisto 2018). Barry ym. (2016, 92) mukaan strategia ja taktiikka eroavat toisistaan vaikuttavuuden kannalta. Strategia auttaa neuvottelijaa etenemään neuvotteluissa kohti päämäärää ja pidemmällä tähtäimellä, kun taas taktiikan vaikutukset ovat lyhyt aikaisempia. Taktiikka on strategiaan sidottu työkalu, jonka avulla strategiaa toteutetaan.

Ennen neuvottelustrategian valintaa on syytä pohtia millaisia vaikutuksia käytettävillä keinoilla voi olla neuvottelutilanteessa ja pidemmällä aikavälillä. Erityisesti liikeneuvotteluissa, joiden tavoitteena on pitkäaikaisten suhteiden luominen ja vaaliminen, on syytä kiinnittää tähän asiaan erityistä huomiota. Agressiivisen strategian valinta voi tuhota edellytykset suhteiden kehittymiselle. (Baily & Crocker & Farmer & Jessop & Jones 2008, 268.)

Neuvottelustrategian valinnassa Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 269) neuvovat lähestymään strategian valintaa kysymysten kautta: Mitkä ovat keinot, joilla tavoitteisiin pyritään? Kuinka perustelemme oman kantamme? Miten voimme osoittaa olevamme vakavissamme? Miten reagoimme ja varaudumme vastapuolen toimintaan? Tämän tyyppisten kysymysten kautta voidaan pohtia varsinaisen strategian valintaa.

Neuvottelustrategiat voidaan yleisimmin jakaa kolmeen eri kategoriaan: distributiivinen strategia, integratiivinen strategia sekä passiiviset ja epäsuorat strategiat. Näitä strategiamalleja ei käytetä sellaisenaan, vaan jokainen neuvottelustrategia muodostetaan tapauskohtaisesti. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Distributiivinen strategia perustuu me ja te-asetelmaan, jossa määräävänä asenteena on, että toinen osapuoli voittaa, ja toinen häviää. Strategian tavoitteena on maksimoida oma neuvottelutulos. Distributiivisessa strategiassa käytetään usein kovia keinoja ja jopa hyökkäävää lähestymistapaa. Tällä strategialla voidaan saada suuria kertaluontoisia voittoja, mutta pidempi aikaisiin neuvottelusuhteisiin tämä ei juuri sovellu. Lähestymistavassa on myös suuri mahdollisuus sille, ettei neuvotteluissa synny sopimusta. (Barry ym. 2016, 93 - 94.)

Integratiivisessa strategiassa pyritään toimimaan molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Tätä lähestymistapaa voidaan käyttää, jos pyritään luomaa pidempiaikainen suhde osapuolten välille. Integratiivinen strategiassa neuvottelun osapuolet viestivät avoimesti ja kunnioittavasti toistensa kanssa. Tämän strategisen lähestymistavan heikkous näkyy, jos molemmat osapuolet eivät ole samanlaisella ajatuksella neuvottelemassa. Siitä voi seurata hyväksikäyttöä toisen neuvotteluosapuolen eduksi. (Barry ym. 2016, 93 - 94.)

Passiivisissa ja epäsuorissa strategioissa annetaan toiselle osapuolelle valta päättää asiasta. Neuvotteluiden lähestymistapa on passiivinen ja toista osapuolta seuraava. (Jyväskylän yliopisto 2018.) Strategia voidaan valita esimerkiksi tilanteessa, jossa ei haluta

suututtaa toista osapuolta tai halutaan tasata tuloksia suhteiden ylläpitämiseksi. Neuvottelut käydään täysin yksipuolisesti, toinen osapuoli antaa tarjouksen ja toinen hyväksyy sen. Passiivisissa ja epäsuorissa strategioissa on vain yksi voittaja. Strategia on poikkeuksellinen, ja sitä käytetään vain poikkeustilanteissa. (Barry ym. 2016, 93 - 94.)

4.2 Neuvottelutaktiikat

Taktisesta näkökulmasta katsottuna neuvotteluprosessi voidaan jakaa neljään osaan: aloitus-, tutkimus-, tarjous- ja ratkaisuvaihe. Tarjous- ja ratkaisuvaiheeseen on liittyvät myös niin sanotut likaiset taktiikat. Näiden neuvotteluvaiheiden taktiikoiden lisäksi on varauduttava vastaamaan neuvottelun toisen osapuolen käyttämiin taktiikoihin. Parhain tapa varautua toisen osapuolen taktisiin valintoihin, on olla tietoinen erilaisten taktiikoiden käytöstä neuvottelutilanteessa. (O'Brian 2016, 253.)

Neuvotteluiden aloitusvaihetta voidaan käyttää apuna siinä, miten neuvotteluissa edetään ja kumpi osapuoli hallitsee tilannetta. Jos neuvottelija pyrkii alussa näyttämään suunnan neuvotteluille, voi sillä saavuttaa etua neuvotteluiden edetessä. Neuvotteluiden hallitseva osapuoli voi täten määrittää, missä järjestyksessä asioita käsitellään, mennäänkö suoraan asian ytimeen vai käsitelläänkö yksityiskohtia ensin. Toisaalta lähestymistapa voi olla neutraalimpi, jossa kumpikaan neuvottelun osapuoli ei halua aloittaa liian hyökkäävästi, koska sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia myöhempiin mahdollisuuksiin neuvotteluiden edetessä. (O'Brian 2016, 253.) Tässä vaiheessa voidaan neuvottelijat voivat pohjustaa hyvien suhteiden luomista ja sitä kautta pyrkiä vaikuttamaan vastapuolen suhtautumiseen ja käyttäytymiseen neuvotteluiden edetessä. Neuvotteluiden alusta alkaen korostuvat hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. (Shell 2001, 188.)

Tutkimusvaiheessa pyritään keräämään tietoa toisen osapuolen aikeista ja ennen kaikkea neuvotteluhaarukasta. Tutkimusvaiheen taktiikoissa voidaan pyrkiä vaikuttamaan toiseen osapuoleen niin, että hän kokee epävarmuutta omien tavoitteidensa suhteen. (O'Brian 2016, 253.) Tutkimusvaihe on tärkeä osa neuvottelustrategista prosessia, jossa saadun ja annetun tiedon määrällä ja laadulla on vaikutuksensa neuvotteluiden edetessä (Shell 2001, 204 - 205). Barry ym. (2016,33) korostaa kokonaisvaltaista toisen osapuolen analysointia, niin verbaalisella kuin nonverbaalisellakin tasolla. Samalla kuitenkin varoitetaan paljastamasta omia aikomuksiaan, jotka voivat toimia vastapuolen eduksi.

Tarjousvaihe on neuvotteluiden varsinainen kaupankäyntivaihe, jossa keskustellaan sopimuksen ehdoista ja hinnasta. Molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan tuloksen, johon voivat olla tyytyväisiä ja josta saadaan sopimus aikaiseksi. (Baily ym. 2008, 262.) Tarjousvaiheessa neuvottelijat pyrkivät kokeilemaan toisen osapuolen rajoja, joistakin asioista voidaan olla jo samaa mieltä toisen osapuolen kanssa. Tarjousvaiheessa käytettävien taktiikoiden päämäärät ovat samat. Pyritään saamaan toinen osapuoli vakuutetuksi ja hyväksymään ehdot. Myös tarjousvaiheen taktisissa valinnoissa on riskinsä toisen käyttämät taktiikat on sen johdosta hyvä tunnistaa. Taktiikalla voidaan pyrkiä esimerkiksi hyväksyttämään suuria kokonaisuuksia pilkottuina pienempiin paloihin. (O'Brian 2016, 257,265.)

Ratkaisuvaiheen tavoitteena on päättää neuvottelut sopimuksen syntymiseen. Ratkaisuvaiheen taktiikat pyrkivät viimeistelemään neuvottelun vaiheessa, jossa osapuolet päässeet lähelle ratkaisua. Ratkaisuvaihe on yksi kriittisimmistä vaiheista neuvotteluissa, koska sen tuloksena voidaan saada sopimus aikaan, mutta sopimus voidaan myös vielä menettää. (O'Brian 2016, 276.) Ratkaisuvaiheen taktiikoissa voidaan tarjota toiselle osapuolelle useampaa vaihtoehtoa, ehdottaa osapuolten tulevan vastaan toistensa ehdotuksia, tai antaa äärimmäisen tiukka aikaraja päätöksen tekemiseen. Toinen osapuoli voi myös tehdä niin sanotun viimeisen houkuttelevan tarjouksen, josta toisen osapuolen voisi olla vaikea kieltäytyä. (Barry ym. 2016, 49 - 50.)

Vaikka neuvotteluissa käytetään paljon erilaisia taktiikoita ja strategioita, on olemassa myös eettisiä asioita, jotka tulee huomioida, vaikka liikeneuvottelut ovat usein haastavia ja jopa agressiivisia. Usein eettiset kysymykset neuvotteluissa liitetään totuudessa pysymiseen, vilpittömyyteen ja asioiden ilmaisuun. Rikollinen toiminta on rangaistavaa, mutta esimerkiksi valehtelemisen ja sovitusta kiinnipitämisen käsitteet voivat vaihdella esimerkiksi kulttuurien välillä. (Barry ym. 2016.) Likaisia neuvottelutaktiikoita on paljon erilaisia. Niitä myös käytetään, ja niiden oleminen on syytä tunnistaa. Se, kannattaako neuvotteluissa käyttää näitä taktiikoita, on neuvottelijan oman harkinnan varassa ja vastuulla. Likaisten taktiikoiden käyttö voi päättää neuvottelut, ja niiden käytöllä voi olla vaikutuksia suhteisiin ja omaan maineeseen. (O'Brian 2016, 276, 287.)

5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

5.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millä keinoilla liikeneuvotteluissa voidaan saavuttaa menestystä, kun neuvotteluihin lähdetään altavastaajan asemasta. Selvityksessä altavastaajan asemalla tarkoitetaan niin taloudellisilta kuin muiltakin resursseilta pienempää toimijaa kuin vastapuolen neuvottelija. Tässä yhteydessä neuvottelijalla ei tarkoiteta pelkästään yksittäistä henkilöä, vaan taloudellista organisaatiota, jota hän neuvotteluissa edustaa.

Työssäni lähestyin neuvottelemista erityisesti viestinnällisestä näkökulmasta, koska neuvottelutilanteessa korostuvat ennen kaikkea vuorovaikutustaidot ja ihmisten välinen kanssakäyminen. Viitekehyksessä olen pyrkinyt luomaan kokonaisvaltaisen katsauksen neuvotteluprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Vaikka kaikki, esimerkiksi tekniset ja strategiset prosessin vaiheet, eivät sisällä puhtaasti viestinnällisiä elementtejä, koin, että niiden esille tuominen on kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tärkeää.

Aiheen rajaamisen ja tutkimuskysymysten kohdentamisen vuoksi loin työhöni kuvitteellisen case-esimerkin, jonka esittelin luvussa 1.2., jotta selvityksessä käsiteltävien ydinasioiden ymmärtäminen olisi helpompaa. Työni tavoitteiden saavuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemisen tueksi tein empiirisen tutkimuksen, johon vastaajiksi pyrin valitsemaan henkilöitä, joiden työhistoriasta ja toimenkuvista löytyi kokemusta liikeneuvotteluprosessista. Viitekehyksen, empiirisen tiedon ja case-esimerkin avulla pystyin kokoamaan aineiston, jossa aineiston eri osa-alueet tukevat toisiaan. Näiden eri osa-alueiden pohjalta pystyin tiivistetysti poimimaan ne erityispiirteet ja tärkeimmät ydinasiat, jotka vaikuttavat liikeneuvotteluprosessissa ja neuvottelutapahtumassa.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Työni tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullinen tutkimus on moniulotteinen lähestymistapa, jossa aineiston määrän sijasta painotetaan aineiston laatua. Tutkimuksen avulla voidaan perehtyä valittuun aiheeseen rajatusti, mutta kokonaltainen tutkimus vaati erilaisten näkökulmien käyttämistä suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Erilaisten näkökulmien ja tutkimusten toistaminen lisää

tutkittavan aiheen ymmärrystä, esimerkiksi siihen liittyvien syy-seuraussuhteiden kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi määrällistä paremmin työni kokemusperäisen tiedon keräämiseen, sen joustavuuden ja monipuolisten käyttötapojen kautta. Käyttämäni menetelmän avulla pystyin keräämään laaja-alaisempaa yksilön omiin kokemuksiin ja ammattitaitoon pohjautuvaa tietoa. Lisäksi koin, että työni viestinnällinen näkökulma vaati sen, että myös kokemukseen pohjautuvassa aineistossa tulee esille vastaajien viestinnällinen osaaminen ja laatu, omin sanoin kerrotun ja kirjoitetun tekstin muodossa.

Haasteet laadullisen tutkimusmenetelmän käyttämisessä olivat moninaisia. Kvalitatiivinen tutkimus oli mahdollista toteuttaa monella tavalla, riippuen esimerkiksi siitä, miten ja millaista aineistoa kerätään. Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttöön ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan tutkimuksen tekijän on jatkuvasti tehtävä erilaisia valintoja tutkimuksen edetessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Omassa työssäni tein monenlaisia valintoja sekä tiedonkeruu- että tutkimusvaiheessa. Vaikka tutkimusongelma ja näkökulma sama, on hyvin todennäköistä, että toinen aiheeseen perehtyvä henkilö tekisi erilaisia valintoja samoista tutkimusvaiheeseen liittyvistä asioista. Omassa työssäni olen pyrkinyt minimoimaan valitsemani tutkimusmenetelmän aiheuttamat vaikutukset laaja-alaisilla mietinnöillä ja tarkastelemalla aihetta erilaisista näkökulmista.

Lopulta työni on ennen kaikkea selvitys, jossa olen yhdistellyt ja koonnut neuvotteluprosessiin liittyvää tietoa niiltä osa-aluilta, jotka olen nähnyt kokonaisuuden kannalta olevan merkittäviä yhtenäisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tieteellisen tutkimuksen ja selvityksen yhteisenä nimittäjänä on aineistojen kerääminen ja analysointi. Selvityksessä ei kuitenkaan analysoida ja pohdita ilmiön taustalla vaikuttavia seikkoja samalla tavalla kuin varsinaisessa tieteellisessä tutkimuksessa. (Alasuutari 2011, 77.)

5.3 Kyselytutkimus ja aineiston keruu

Laadullisen tutkimusmenetelmän kokemusperäisen tiedon keruun työkaluista päädyin valitsemaan kyselytutkimuksen. Kyselytutkimuksen avulla pystyin saamaan aiheeseen riittävän otannan ja mahdollisuuden vertailla, millaisia eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä erilaisissa positioissa ja organisaatioissa työskentelevien henkilöiden neuvottelukokemusten väliltä saattaisi löytyä. Kyselytutkimus myös sopi mielestäni paremmin työni aiheen luonteeseen, koska siinä tarkastellaan prosessikokonaisuutta, enkä halunnut käsitellä

liian syvällisesti työssäni esiintyviä yksittäisiä neuvotteluprosessin osia. Kyselytutkimuksella esittämäni avoimet kysymykset oli helppo asettaa, ja niiden avulla sain kerättyä laaja-alaisesti kokemusperäistä tietoa, koskien viitekehyksessä esiintyviä teemoja.

Kokemusperäisen aineiston keräämisen ensivaiheessa pohdin työtäni kokonaisuutena ja pyrin otsikkotasolla löytämään ne olennaisimmat kohdat, joissa esitettyyn teoriatietoon halusin saada vahvistusta. Viitekehyksessä olen käsitellyt liikeneuvotteluprosessia kokonaisuutena, johon sisältyy myös teknisiä ja strategisia näkökulmia, joita neuvottelemisen parissa työskentelevän henkilön ei välttämättä tarvitse pohtia jokapäiväisessä työssään, jollei ole perehtynyt aihealueeseen tarkemmin. Näin ollen pyrin lähestymään kyselyssäni koko aihetta käytännöllisestä näkökulmasta.

Teoriatiedon vahvistumisen lisäksi halusin kyselyn avulla saada kokemusperäistä tietoa tosielämästä, jonka pystyisin rinnastamaan luomaani case-esimerkkiin. Näihin lähtökohtiin peilaten kyselyssäni korostuvatkin vuorovaikutukselliset ja viestinnälliset seikat sekä neuvottelemisen perusasiat. Kyselyn toteutin verkkokyselynä, jossa kerättiin neuvottelemiseen liittyvää kokemusperäistä tietoa neljän avoimen kysymyksen avulla. Kyselylomake on kokonaisuudessaan liitteenä 2.

Kyselyn vastaajien määrittämisen aloitin pohtimalla, millaisista taustoista olevia henkilöitä haluan kysymyksiini vastaavan. Laatunäkökulma oli olennainen. Laadulla tarkoitan vastaajien osaamista ja kokemusta ja sitä, että vastaajien taustat vastaavat työni selvityksen kohteena olevaa neuvotteluperspektiiviä. Viitekehyksen ja case-esimerkin pohjalta päädyin valitsemaan kyselyyn vastaajiksi henkilöitä, jotka jollakin tavalla yrityksen hankintojen parissa. Hankintojen parissa työskentelevät henkilöt oletettavasti kohtaavat työssään tilanteita, joissa he neuvottelunkeinoin pyrkivät hankkimaan lisäarvoa yritykselle, esimerkiksi tuotteiden, palveluiden tai tarvikkeiden ostoja tehdessä. Varsinaiseen neuvottelemiseen ja sitä kautta päätösten tekemiseen on yrityksissä usein valtuutettu johtotasolla toimiva henkilö, mikä myöskin näkyi kyselyyn valikoituneiden henkilöiden toimiasemassa.

Vastaajiksi sopivia henkilöitä aloin etsimään yritysten internetsivuilla saatavilla olevan tiedon avulla. Alkuvaiheessa olin kiinnostunut erityisesti maahantuontia harjoittavista yrityksistä, koska maahantuontiin erityisesti liittyy neuvotteleminen tavarantoimittajien kanssa omine erityispiirteineen. Maahantuontia harjoittavien yritysten lisäksi täydensin listaa muilla yrityksillä, joiden liiketoimintaan hankinnat kuuluvat. Lopulta sain kerättyä

kahdenkymmenen henkilön sähköpostiosoitteet ja lähestyin valitsemiani henkilöitä saatekirjeellä. Kokonaisuutena vastaajiksi valikoitui eri aloilla työskenteleviä henkilöitä, joiden toimenkuvaan tai kokemukseen neuvotteleminen liittyy. Potentiaalisille vastaajille lähetetty saatekirje on kokonaisuudessaan liitteenä 1.

Varsinaisen kyselylomakkeen tein internetissä käytettävissä olevalla e-lomakepalvelulla, johon johdetun linkin kautta saatekirjeen vastaanottajat pääsivät vastaamaan kysymyksiini. Kyselylomake oli käytettävissä kahden viikon ajan, jonka jälkeen latasin vastausaineiston palvelusta ja suljin lomakkeen. Vastauksia kertyi kahdeksan kappaletta kahdestakymmenestä lähetetystä vastauspyynnöstä. Vastausprosentti nousi 40 prosenttiin, jota pidän hyvänä tasona ja riittävän kokemusperäisen tiedon lähteenä. Kerätyn aineistoin käsittelemisen aloitin vastausten jaottelulla kysymysten mukaiseen järjestykseen ja korostamalla vapaasta tekstistä kysymysten kannalta olennaisimmat asiat. Aineisto säilytti muotonsa koko prosessin ajan, ja käsittelin sitä kokonaisuutena analyysivaiheessa.

6 Neuvottelussa menestymisen edellytykset

6.1 Kyselyn taustakysymykset

Kyselyn aluksi selvitin vastaajien taustaan liittyviä tekijöitä, kuten millä toimialalla he työskentelevät, minkä kokoisessa organisaatiossa he työskentelevät ja mikä on heidän nykyinen toimiasemansa. Lisäksi taustakysymyksiin kuului myös vastaajien neuvottelukokemusta kartoittanut avoin kysymys.

Ensimmäisessä esitietokysymyksessä valittiin organisaation toimialaa parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vastaajista neljä ilmoitti toimialaksi maahantuonnin, kolme tukkukaupan ja yksi teollisuuden. Vastaukset noudattelevat oletettua kohderyhmää, joka kyselylomakkeella haluttiin tavoittaa. Yhden valittavissa olevan vaihtoehdon haasteena oli se, että organisaatioiden toimiala saattaa olla niin moninainen tai häilyvät, ettei yksi valittavista olevista vaihtoehdoista välttämättä kuvaa organisaation toimialaa täydellisesti. Esimerkiksi vaihtoehdot maahantuonti ja tukkukauppa nivoutuvat usein hyvin läheisesti yhteen ja sama organisaatio usein tuo maahan ja myy tuotteita eteenpäin.

Toisen taustakysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajien toimiasemaa edustamassaan organisaatiossa. Saatekirje lähetettiin potentiaalisille vastaajille nimikkeen perusteella. Vastaajista kolme valitsi toimiasemakseen yrittäjä vaihtoehdon, kolme ilmoitti

edustavansa johtotasoa. Keskijohdon ja asiantuntiatason ilmoitti toimiasemakseen yksi vastaaja kummassakin vaihtoehdossa. Vastaajien toimiasemat olivat odotettavan mukaisia sen perusteella, ketä vastauspyynnöllä lähestyttiin.

Kolmas esitietokysymys koski organisaation kokoa. Vastaajia valittaessa en arvioinut vastaajien edustamien organisaatioiden kokoa enkä kyselyssä kokenut sitä seikkaa kovin olennaisena asiana tulosten kannalta. Vastaajista kuusi ilmoitti organisaation kooksi pk-yritys. Vastaajista kaksi valitsi vaihtoehdon mikroyritys. Vastaajien edustamien organisaatioiden koot ovat hyvin linjassa sen kanssa, mitä odotettavissa olikin. Valta osa Suomessa toimivista yrityksistä kuuluu näiden kokoluokkien organisaatioihin, joten otanta sen suhteen mielestäni onnistunut.

Viimeinen esitietokysymys koski vastaajien neuvottelukokemusta. Vastaajat saivat omin sanoin kertoa omasta neuvottelukokemuksesta avoimella vastauslomakkeella. Kysymyksen avoimen muodon vuoksi vastaukset tässä esitietokysymyksessä olivat hyvin erilaisia. Kysymysten vastauksista nousi kuitenkin esille vastaajien kokemus neuvottelemisesta erilaisissa tilanteissa niin tuotteiden ostamisen kuin myynnin parissa. Myös pienemmän toimijan näkökulma tuli esille vastauksissa, mikä sopi hyvin työni case-esimerkin tueksi. Vastauksista voidaan myös huomata, että usein neuvottelemisesta puhuttaessa keskiöön nousevat tuotteet ja hinnat sekä niiden ympärille muut kaupanteossa sovittavat ehdot.

Yhteenvetona esitietokysymysten perusteella voidaan arvioida, että kyselyyn vastanneiden henkilöiden ammattitaito ja taustat olivat sellaisia, joita tällä kyselyllä lähdin tavoittelemaan. Henkilöt ovat asemaltaan ja toimenkuvaltaan tehtävissä, joissa neuvotteluita käydään ja neuvotteluosaaminen on tehtävissä menestymisen edellytyksenä.

6.2 Kokemuksia neuvottelemisesta

6.2.1 Vastausten yhteenveto

Varsinaisten tutkimuskysymysten asettelussa pyrin löytämään kokonaisuuden kannalta olennaisimmat tekijät, jotka vaikuttavat neuvotteluprosessin eri vaiheissa. Kysymyksien avulla halusin myös selvittää vuorovaikutuksen ja viestinnän vaikutusta neuvotteluprosessissa.

Kysymyksiin saadut vastaukset olivat hyvin jäsenneltyjä ja tiiviitä. Joidenkin kysymysten kohdalla kysymysten asettelu olisi voinut olla tarkempi. Joidenkin kysymysten vastauksissa tuli esille, ettei kysymystä ollut täysin ymmärretty, ja näin ollen vastaus saattoi jäädä hieman kevyeksi. Vastausten tarkkuus olisi todennäköisesti parantunut, jos kaksiosaisten kysymysten sijaan kysymys olisi pystytty tiivistämään yhteen lauseeseen.

6.2.2 Neuvottelijan ominaisuudet

Aloitin kyselyn selvittämällä vastaajien näkemyksiä siitä, mitkä ovat hyvän neuvottelijan ominaisuudet. Ensimmäinen kysymykseni oli: ’’Mitä ominaisuuksia hyvällä neuvottelijalla on? Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja hyvällä neuvottelijalla tulisi olla?’’

Vastaukset tähän kysymykseen olivat hyvin linjassa keskenään ja kaikissa vastauksissa nousi esille samoja perusteemoja, jotka liittyivät alan tuntemukseen ja viestintään. Vastausten perusteella hyvä neuvottelija tuntee liiketoimintaympäristön, jossa työskentelee. Liiketoimintaympäristössä vaikuttavat muun muassa asiakkaat, kilpailijat, tuotteet sekä markkinat ylipäätänsä. Hyvä neuvottelija on ennen kaikkea oman alansa asiantuntija ja kykenee löytämään ratkaisuja, joiden avulla neuvotteluissa voidaan päästä eteenpäin. Kysymykseen vastattiin muun muassa seuraavanlaisella poimitulla fraasilla:

> Asiantuntemus (markkinat ja asiakkaat) ja osaaminen, selkeys sekä joustavuus ja luovuus.

Viestinnän näkökulmasta tämä kysymys osoitti kokemusperäisen tiedon ja viitekehyksen yhteneväisyyden. Lähes kaikissa vastauksissa korostui hyvä vuorovaikutus ja viestinnän osaaminen. Vastauksista nousi esille neuvottelijan olemuksen tärkeys ja viestinnän selkeys. Hyvän neuvottelijan tulisi olla verbaalisesti lahjakas. Verbaalisen viestinnän lisäksi kuuntelemisen tärkeys nousi esille toisena merkittävänä hyvän neuvottelijan ominaisuutena. Hyvä kuuntelija pystyy aktiivisesti muodostamaan käsitystä toisen osapuolen tarpeista, ja kuuntelemisen taitoa apuna käyttäen luomaan edellytyksiä neuvotteluissa etenemiselle. Viestinnällisen osaamisen merkitys korostui esimerkiksi seuraavasti:

> Selkä ’’ulosanti’’, saa esitettyä asiansa niin, että neuvottelukumppanille tulee selkeä kuva hänen sanomastaan. Viestintään kuuluu sekä viestin lähettäminen että vastaanottaminen eli hyvä neuvottelija osaa esittää selkeästi asiansa, ja osaa kuunnella toista osapuolta aktiivisesti.

Näiden vastausten perusteella hyvä neuvottelija tuntee oman alansa ja toimintaympäristön, jossa työskentelee. Lisäksi hyvän neuvottelijan ominaisuuksissa korostuvat viestinnän ja vuorovaikutuksen selkeys, hyvä ulosanti. Viestintä on kuitenkin kaksisuuntainen prosessi, jossa verbaalisen ulosannin lisäksi korostuu toisen osapuolen kuunteleminen. Ainakin näitä edellä mainittuja ominaisuuksia löytyy hyvältä neuvottelijalta.

6.2.3 Neuvotteluihin valmistautuminen

Toinen kysymykseni käsitteli neuvotteluihin valmistautumista. Viitekehyksessä neuvotteluihin valmistautumista käsittelin luvussa 3.1.3. Kyselylomakkeella esitetty kysymys oli seuraava: ’’Kuinka valmistaudutte uusiin neuvotteluihin? Mitä asioita tulisi erityisesti huomioida ennen neuvottelupöydän ääreen istumista?’’

Kysymykseen vastauksissa tärkeimmäksi teemaksi nousi taustatyön merkitys. Vastausten näkökulmissa oli eroavuuksia, todennäköisesti sen mukaan, onko vastaaja tarkastellut asiaa ostajan vai myyjän näkökulmasta. Toimenpiteet ovat kuitenkin saman kaltaisia riippumatta siitä, kummasta näkökulmasta neuvotteluihin lähdetään valmistautumaan.

Valmistautumisesta vastaajat nostivat esille taustatyön merkityksen. Taustatyöllä tarkoitetaan neuvottelukumppanin, organisaation, tuotteiden, palveluiden ja markkinoiden tilanteen selvittämistä. Ennen neuvotteluiden aloittamista on syytä päivittää omat tiedot näiltä aihealueilta ajan tasalle, kuin niiden painoarvon nähdään vaikuttavan neuvotteluasetelmaan. Taustatyössä kerätty aineisto on hyvä koota yhteen ja analysoida ennen neuvotteluiden aloittamista ja pohtia, millä tavoin kerätty tieto vaikuttaa esimerkiksi omien tavoitteiden asettamiseen ja mahdollisuuksiin saavuttaa tuloksia neuvotteluissa.

Vastaajista valtaosa piti organisaation ja neuvotteluihin liittyvän liiketoimintaympäristön taustojen tutkimista ja saatavilla olevan tiedon keräämistä tärkeänä. Vastauksista nousi myös esille vastassa olevan neuvottelevan henkilön taustojen selvittämistä. Yhdessä vastauksessa esimerkkinä kerrottiin vastapuolen edustajan Linkedin-profiilin lukemista mahdollisuutena henkilöön liittyvässä tiedonhankinnassa. Profiilista voisi löytyä esimerkiksi henkilön työhistoriaan ja persoonaan liittyviä asioita, jotka voivat auttaa neuvottelu taktiikan ja -strategian laatimisessa. Lisäksi henkilöön liittyvissä asioissa tärkeänä pidettiin neuvotteluvaltuuksien selvittämistä. Neuvoteltaessa on merkitystä sillä, mitkä ovat

vastapuolen edustajan valtuudet ja mahdollisuudet tehdä esimerkiksi päätöksiä neuvoteltavasta asiasta.

Neuvotteluihin valmistautumiseen liittyy myös omien tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteiden määrittäminen tuli esille vastauksissa rinnastettuna taustatyössä kerättyyn tietoon. Taustatyössä saatua tietoa voidaan käyttää tavoitteiden määrittämisessä, mutta neuvottelijalla on myös oltava herkkyyttä aistia neuvotteluiden etenemistä ja tarvittaessa olla valmis tekemään ratkaisuja neuvottelun eri vaiheissa. On syytä varautua siihen, ettei neuvottelutulos ole sellainen, kuin on etukäteen mietitty. Hyvä neuvottelija on valmistautuessaan varautunut erilaisiin skenaarioihin ja ratkaisumalleihin.

Tämän kysymyksen vastauksista halusin nostaa esille kaksi vastausta. Näissä vastauksissa tuotiin mielestäni tiivistetysti esille ne tekijät, jotka kuvaavat parhaiten tämän kysymyksen vastausten kokonaisuutta:

> Taustatyö aiheesta pitää olla tehtynä, tavoitteet selkeät, käsitys kummankin osapuolen hyödyistä sekä valmistautuminen mahdollisiin eri skenaarioihin ja lopputuloksiin.

> Otan selvää neuvottelukumppanista ja heidän kilpailutilanteestaan markkinoilla. Määritän neuvottelun tavoitteet.

Yhteenvetona neuvotteluihin valmistautuminen on saatavilla olevan tiedon keräämistä ja analysointia. Vastapuolen organisaation lisäksi on hyvä tehdä tilannekatsaus ja päivittää tiedot liiketoimintaympäristöön liittyen. Jos vastapuolen neuvottelija on nimetty, voi häneen tutustumisen aloittaa esimerkiksi sosiaalisenmedian kautta. Neuvottelijan valtuudet tehdä päätöksiä on myös hyvä tarkistaa ennen varsinaisia neuvotteluita. Kun taustatietoa on saatu kerätyksi riittävästi, voidaan aloittaa omien neuvottelutavoitteiden asettaminen. Neuvottelutavoitteissa on myös hyvä huomioida mahdolliset vaihtoehtoiset neuvotteluratkaisut ja käydä läpi erilaisia skenaarioita. Kun valmistautuminen on kokonaisvaltaista ja perusteellista, voi neuvottelemisesta tulla helpompaa ja omien tavoitteiden saavuttaminen voi olla todennäköisempää.

6.2.4 Valtasuhteiden vaikutukset

Valtasuhteilla tarkoitetaan neuvottelun osapuolten välistä suhdetta, jossa vallan vallan määrään vaikuttavat erilaiset tekijät. Liike-elämässä valtaa voidaan usein mitata organisaation koon, markkina-aseman tai varakkuuden avulla. Viitekehyksessä valtasuhteita

on käsitelty luvussa 3.2.2. Kolmas kysymykseni oli seuraavanlainen: ’’Miten valtasuhteet ovat vaikuttaneet neuvotteluissa? Millä keinoilla omia neuvottelumahdollisuuksia voi parantaa, kun vastassa on suurempi tai vahvempi toimija?’’

Kysymys valtasuhteiden vaikutuksista oli tuttu kaikille vastaajille. Vastaajien organisaatioiden koot olivat sellaisia, että suuremman toimijan kanssa neuvottelemisesta oli vastausten perusteella kokemusta. Ensimmäisenä huomiona nousi esille se, että valtasuhteilla on vaikutusta neuvottelemisessa, mutta sen kanssa on opittava elämään. Keinot, joita vastauksissa nousivat esille, olivat teemoiltaan samoja, kuin neuvotteluihin valmistautumiseen liittyvän kysymyksen vastauksissa.

Toinen huomio, joka nousi esille useammassa vastauksessa, oli se, että suurempi toimija on usein kankeampi ja pienemmän toimijan tulisi hyödyntää omaa ketteryyttään ja osaamistaan tilanteissa, joissa suuremman toimijan kankeus on esteenä neuvotteluissa etenemisessä. Esimerkki keinoista tuli vastauksissa esiin seuraavilla tavoilla:

> Pitää aina pyrkiä siihen, että neuvottelukumppani ei ole ainoa vaihtoehto ja tuoda se myös ilmi. Pitää pystyä ’’myymään’’ itsensä sellaisena asiakkaana, jonka kanssa neuvottelukumppani haluaa yhteistyötä.
>
> Yleensä suurempi on jäykempi. Pienellä yrityksellä on ehdottomasti useita joustavuudesta tulevia etuja, joita tulee hyödyntää. Pitää kilpailla omilla vahvuuksilla.

Aina pienellä toimijalla ei ole mahdollisuuksia valita, kenen kanssa neuvottelemaan ryhtyy. Monilla aloilla on yritysten toimittava isompien kanssa, jotta liiketoiminta on kannattavaa ja mahdollista. Valtasuhteissa korostuu oman tuotteen tai palvelun tuntemus ja se, millaista kokonaisvaltaista lisäarvoa yritys pystyy luomaan omalla toiminnallaan. Myös hyvä valmistautuminen korostui tämänkin kysymyksen vastauksissa. Kun taustatyöt on tehty hyvin, ovat mahdollisuudet menestymiseen paremmat. Omista tavoitteista on myös tärkeää pitää kiinni, ja tarpeen vaatiessa, jos neuvotteluiden tulos näyttää epäsuotuisalta on uskallettava ottaa aikalisä tai päättää neuvottelut ilman tulosta.

6.2.5 Suhteiden vaikutus

Suhteilla tarkoitetaan organisaatioiden ja niitä edustavien yksilöiden välisiä suhteita. Suhteet syntyvät, kun ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja esimerkiksi neuvoteltaessa voidaan puhua suhteista, kun taustalla on useampia kohtaamisia

henkilöiden välillä. Viitekehyksessä suhteita käsitellään luvussa 3.4.3. Kyselytutkimuksen viimeinen kysymys oli seuraava: ’’Kuinka suhteiden vaaliminen näkyy neuvottelutilanteessa? Entä miten suhteet vaikuttavat neuvottelutulokseen?’’

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että suhteilla on vaikutusta neuvottelemiseen, mutta myös neuvotteluiden tuloksiin. Hyvien suhteiden koetaan parantavan neuvotteluilmapiiriä ja neuvotteluiden tuloksissa on mahdollista päästä paremmin molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Vastaajat toivat myös esille, että neuvottelutilanne on vuorovaikutustilanne, joka tapahtuu ihmisten välillä. Neuvotteleminen on siis ihmisten välistä kanssakäymistä, jolloin yhdessä toimiminen on helpompaa, kun ihmisten väliset suhteet ovat kunnossa. Yhdestä vastauksesta kävi myös ilmi, ettei kauppaa enää tehdä pelkkien suhteiden perusteella. Toisaalta vastauksissa tuotiin esille myös kokemuksia siitä, että hyvät suhteet voivat olla ratkaisevassa asemassa, kun valitaan esimerkiksi tavarantoimittajaa. Kun kokemus on, että yhteistyö toimii, ei hieman kalliimpi hinta välttämättä vaikuta valintaan.

Suhteet ovat hyvin moniulotteinen käsite ja vaikuttavat laajasti liiketoiminnan eri osa-alueilla. Suhteiden syntymistä ja olemusta kuvasivat mielestäni parhaiten seuraavat vastaukset:

> Neuvotteluissa pyritään luomaan avoin ja luottavainen ilmapiiri. Voidaan keskustella paljon muistakin asioista kuin pelkästä liiketoiminnasta ja sitä kautta luoda luottamuksellinen suhde. Kyse on kuitenkin aina ihmisten välisestä kanssakäymisestä, jossa myös kemioilla on merkittävä osuus siihen, miten neuvotteluissa onnistutaan.

> Neuvottelutilanteissa korostuu tehty työ ja että on pidetty mitä luvattu. Jos jokin on jäänyt tavoitteista, on tuotava avoimesti esiin syyt selkeästi. Sovittujen asioiden ja tavoitteiden seuranta on myös tärkeää.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että hyvillä suhteilla on positiivisia vaikutuksia neuvotteluprosessissa. Vaikka kauppaa ei tehdä pelkkien suhteiden perusteella, voidaan hyvillä suhteilla saavuttaa etua etenkin tilanteissa, joissa toinen osapuoli valitsee kahden tasavahvan kandidaatin väliltä. Hyvät suhteet kasvattavat luottamusta neuvottelijoiden välillä ja tekevät neuvottelemisesta mutkattomampaa. Toisen osapuolen tunteminen parantaa omien tavoitteiden määrittämisen täsmällisyyttä, mutta myös todennäköisemmin johtaa win-win-tilanteeseen, jossa neuvottelun molemmat osapuolet voittavat.

6.3 Case-esimerkin tulokset

6.3.1 Menestymisen elementit

Opinnäytetyöni rajauksen helpottamiseksi ja selvityksen konkretisoimiseksi esittelin työni johdannossa case-esimerkin. Tulokset perustuvat viitekehyksessä esitellyn lähdetiedon ja kyselytutkimuksella kerättyjen kokemusperäisten vastausten yhteenvetoon.

Luomani case-esimerkki on kuvitteellinen, mutta mahdollinen ja todellinen, erityisesti uuden yrityksen aloittaessa toimintaansa. Yrityksen resurssit ovat rajalliset, mutta liiketoimintasuunnitelman käytäntöön vieminen vaatii strategisen kumppanuuden muodostamista toisen yrityksen kanssa, jolla on valikoimassaan suunnitelmaan sopiva tuote. Prosessi alkaa, kun yritykset löytävät toisensa ja kiinnostus tuotteiden ostamisesta syntyy.

Ennen neuvotteluiden aloittamista case-esimerkin yrittäjän on syytä paneutua omaan neuvottelu- ja viestintäosaamiseensa ja sen kautta analysoida omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Tarpeen vaatiessa mahdollisia heikkouksia voidaan vielä kehittää esimerkiksi koulutuksen tai mentoroinnin avulla. Valmistautumisessa on hyvä keskittyä erityisesti viestinnälliseen osaamiseen. Viestintä on sekä ihmisten välistä suhteiden hoitamista vuorovaikutuksen keinoin että prosessi. Viestinnän keinoin yksilö kommunikoi sosiaalisessa ympäristössä muiden ihmisten kanssa ja pyrkii luomaan ja ylläpitämään suhteita muihin ihmisiin. (Juholin 2017, 26 - 27.) Myös kyselytutkimuksen vastaukset tukivat viestinnällisen osaamisen tärkeyttä. Verbaalinen ulosanti koettiin tärkeäksi, mutta myös kuuntelemisen merkitys korostui. Lisäksi neuvottelutilanteessa on pystyttävä aistimaan nonverbaalisia viestejä ja pyrittävä reagoimaan niihin tarpeen vaatiessa. Nonverbaaliseen viestintään kuuluu myös oma olemus ja pukeutuminen, joiden avulla voi viestiä esimerkiksi arvostusta neuvottelukumppania kohtaan.

Neuvotteluihin valmistautuminen alkaa, kun osapuolet ovat ilmaisseet halukkuutensa neuvotella toistensa kanssa. Neuvottelutarve syntyy, kun kaksi osapuolta haluaa ratkaista ongelman, johon molemmilla osapuolilla on intressejä hakea ratkaisua. (Barry 2016, 6). Valmistautuminen on mahdollisesti koko neuvotteluprosessin tärkein vaihe. Valmistautuminen sisältää neuvottelujen kannalta olennaisen, saatavilla olevan informaation keräämisen ja toiseen osapuoleen tutustumisen. Valmistautumisvaiheessa on myös syytä kerrata neuvotteluteknisiä asioita ja varautua parhaalla mahdollisella tavalla

neuvottelutilanteissa esiintyviin haasteisiin. Suunnitelmallisuudella neuvotteluita edeltävää aikaa tarkoitetaan oman strategian ja taktiikan miettimistä ja omien tavoitteiden selkeyttämistä. (Chai & Liu, teoksessa Benoliel 2011, 15.)

Kyselyn vastauksissa korostui liiketoimintaan ja markkinoihin liittyvän tiedon tärkeys. Lisäksi neuvottelukumppanista saatavilla olevasta tiedosta voi olla hyötyä esimerkiksi oman neuvottelustrategian laatimisessa. Vastauksista nousi myös esille tarve varautua erilaisiin skenaarioihin, jotka voivat vaikuttaa neuvottelun kulkuun, jolloin oma neuvotteluote säilyy parempana muutoksesta huolimatta. Hyvällä valmistautumisella case-esimerkin yrittäjä voi tuoda esille omaa ammattiaitoansa ja omien vahvuuksiensa kautta vaikuttaa neuvottelun kulkuun.

Valtasuhteiden vaikutus neuvottelussa menestymiseen oli yksi keskeisistä teemoista case-esimerkissäni. Resursseiltaan ja kokemukseltaan suuremman vallan omaavan neuvottelijan voidaan olettaa määräävän neuvotteluiden kulun ja lopputuloksen. Vaikka edellä kuvailtu tilanne on varmasti tosi joissakin tilanteissa, on neuvotteluiden ja erityisesti pidempiaikaisten suhteiden kannalta suotuisampaa neuvotella tulos, josta molemmat osapuolet hyötyvät.

Kyselyn vastausten perusteella parhaat keinot välttää suuremman toimijan dominointi neuvotteluissa, liittyvät myöskin hyvään valmistautumiseen. Suurempia toimijoita pidettiin myös useiden vastausten perusteella kankeampina, jolloin pienemmän toimijan ketteryyttä kannattaa korostaa. Valta ei yksin takaa neuvotteluvoittoa. Neuvotteluihin lähdettäessä molemmat osapuolet ovat myös tietoisia siitä, että tulokseen ja sopimukseen voidaan päästä vain yhdessä, ei erikseen. Tiedossa oleva valta voidaan muuttaa vaikutusvallaksi. Se ei ole automaattinen tapahtuma, mutta mahdollinen väline neuvottelijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Li & Sadler, teoksessa Benoliel 2011, 139 - 140.) Viitekehyksen ja kokemusperustan pohjalta voidaan todeta, ettei valtasuhteiden ei kannata antaa liikaa vaikuttaa omiin olettamuksiin. Kun pienempi toimija tekee taustatyön ja valmistautumisen huolellisesti, mahdollisuudet parantuvat. Lopulta neuvotteluiden ratkaisu vaatii molempien osapuolten hyväksynnän.

Kuten case-esimerkin kuvauksessa tuotiin esille, tavoitteena oli muodostaa yksittäisen neuvottelun sijaista pidempi aikainen kumppanuussuhde. Kumppanuuden pohjana on molempien suhteen osapuolten saama hyöty, esimerkissä tavara, jota toinen myy ja toi-

nen ostaa. Kyselyn vastausten perusteella suhteet helpottavat kaupan tekemistä pidemmällä aikavälillä. Suhteiden olemassaolo ei kuitenkaan takaa mitään, vaan suhteita on aktiivisesti hoidettava ja liiketoiminnan on oltava molemmille osapuolille kannattavaa. Hyvät suhteet mahdollistavat paremman ennustettavuuden ja tuovat vakautta osapuolten liiketoimintaan. Suhteilla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi kilpailutilanteessa (O'Brian 2016. 60 - 61). Pienelle toimijalle hyvät suhteet strategiseen kumppaniin voivat olla liiketoiminnan edellytys. Suhteiden taso voi vaihdella eri taustoista tulevien ihmisten ja kulttuurien välillä. Joissakin kulttuureissa painotetaan henkilökohtaisia suhteita ihmisten välillä, kun taas toisissa suhteiden muodostus ja liiketoiminta on puhtaasti organisaatioiden välistä.

6.3.2 Yhteenveto

Yhteenvetona case-esimerkin pienemmälle toimijalle voidaan antaa seuraavat ohjeet, jotta neuvotteluissa menestymisen mahdollisuudet paranevat: Alkuvaiheessa on tärkeää arvioida omia viestinnän ja vuorovaikutuksen taitoja ja analysoida omat vahvuudet ja heikkoudet. Heikkouksia voidaan kehittää, kun tiedostaa omat heikkoutensa. Vahvuuksien tiedostaminen auttaa löytämään ne toimintatavat, jotka mahdollistavat neuvotteluissa menestymisen.

Neuvotteluihin valmistautumista ei voida ylikorostaa. Kuten kyselyn vastauksista kävi ilmi, lähes kaikissa neuvotteluprosessin vaiheissa tarkasteltiin valmistautumisen merkitystä. Ennen neuvotteluihin ryhtymistä on tärkeää kerätä kaikki saatavilla oleva informaatio toisesta osapuolesta ja markkinasta sekä analysoida saatua tietoa omiin tavoitteisiin peilaamalla. Tavoitteiden asettaminen on valmistautumisen vaihe, jossa tehdään itselle selväksi oma neuvotteluvara eli se, mikä on ihannetulos ja toisaalta mikä on heikoin mahdollinen hyväksyttävissä oleva tulos. Kun taustatyö on tehty huolella, on neuvottelutavoitteen asettaminen helpompaa ja tuloksen saavuttaminen realistisempaa, kuin puutteellisella taustatyöllä.

Valtasuhteet on hyvä tiedostaa. Suuremman toimijan vallan ei saa kuitenkaan antaa häiritä omaa valmistautumista, vaan on keskityttävä omiin vahvuuksiin läpi koko neuvotteluprosessin. Myös suurilla toimijoilla on omat heikkoutensa, ja kun neuvottelutilanteeseen on päästy, on lopulta kyse molempien osapuolten intresseistä. Sopimus syntyy aina kahden osapuolen hyväksymänä, jos sopimus asettuu omien tavoitteiden raameihin, voidaan se hyväksyä. Mikäli tulos on muodostumassa heikommaksi kuin omat tavoitteet,

on neuvotteluita jatkettava. Tarvittaessa on myös uskallettava lopettaa neuvottelut, jos tulos uhkaa jäädä omista tavoitteista eikä muuta vaihtoehtoa neuvotteluiden jatkamiselle löydetä.

Pitkäaikainen kumppanuus liiketoiminnassa tarjoaa parhaimmillaan molemmille osapuolille mahdollisuuksia ja menestystä. Hyvien suhteiden vaaliminen on usein myös edullisempaa kuin uusien kumppaneiden kanssa neuvotteleminen jatkuvasti. Hyvät suhteet helpottavat tulevia neuvotteluita ja tarjoavat vakautta ja ennustettavuutta liiketoimintaan. Suhteiden olemassaolo ei ole automaatio, vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä. Toisaalta pelkkien suhteiden pohjalta harvemmin tehdään liiketoimintaa, vaan neuvottelupöytään on istuttava osapuolten kesken uudestaan, kerta toisensa jälkeen.

7 Johtopäätökset

7.1 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyöni johdannossa esitelty tutkimusongelma oli seuraava: kuinka liikeneuvotteluissa voidaan menestyä, kun neuvotteluihin lähdetään altavastaajan asemassa, ja millaista lisäarvoa viestinnän keinoilla voidaan saavuttaa neuvoteltaessa? Tutkimusongelman lisäksi nimesin työhöni kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrin rajaamaan käsiteltävää aihe aluetta. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen neuvotteluissa? Miten viestinnän keinoilla voidaan vaikuttaa neuvotteluprosessiin? Kuinka neuvottelijoiden valtasuhteiden negatiiviset vaikutukset minimoidaan?

Neuvotteleminen on prosessi, jossa on vähintään kaksi osapuolta. Molemmilla osapuolilla on omat intressinsä neuvoteltavaan asiaan. Neuvotteleminen on keino saavuttaa yhteisymmärrys ja sopimus niin, että molempien osapuolten tarpeet tulevat täytetyiksi. Neuvottelutarpeen taustalla olevia syitä on useita, esimerkiksi rajallisten resurssien jakaminen, yhteistyön tekeminen ja keskinäisten ongelmien ratkaiseminen. (Barry ym. 2016, 2.)

Neuvotteluissa onnistuminen on monen asian summa. Kaikkiin asioihin neuvotteluprosessi ei voi vaikuttaa, mutta moni asia auttaa parempiin mahdollisuuksiin menestyä. Monet onnistumista tukevat tekijät lähtevät neuvottelevasta yksilöstä itsestään. Yksilön

osaamiseen sisältyvät viestintä ja vuorovaikutustaidot sekä itsetuntemus. Oman osaamisen tunnistamiseen liittyy myös omien vahvuuksien ja heikkouksien hahmottaminen, jolloin neuvoteltaessa voidaan hyödyntää omia vahvuuksia ja mahdollisia heikkouksia voidaan parantaa esimerkiksi jatkokoulutuksen avulla.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen taidoissa neuvottelutapahtumaa ajatellen korostuvat verbaalinen ja nonverbaalinen osaaminen. Neuvotteluissa viestinnälliset keinot ovat tärkeässä asemassa, kun pyritään vaikuttamaan neuvottelun toiseen osapuoleen ja pääsemään sopimukseen asiassa, josta lähtökohtaisesti osapuolet ovat eri mieltä toistensa kanssa. (Barry ym. 2016, 165). On tärkeää, että viestijällä on selkeä sanallinen ulosanti, mutta myös olemuksen ja nonverbaalisten viestien tulisi tukea suullista viestintää. Koska viestintä on prosessina kaksisuuntaista, on tärkeää osata myös vastaanottaa ja analysoida vastapuolen viestejä. Neuvottelutilanteessa tämä tarkoittaa aktiivista kuuntelemista ja vastapuolen nonverbaalisten viestien tarkkailua ja analysointia. Aktiivinen kuunteleminen ei tarkoitta pelkästään neuvotteluiden kannalta avain asemassa olevien tietojen hankkimista, vaan myös kysymysten ja lisäkysymysten esittämistä (Von Hoffman 2010, 3). Vastavuoroisella keskustelulla ja kysymysten avulla voidaan selvittää neuvotteluiden etenemisen kannalta olennaisia asioida ja kerätä tietoa, jonka perustella voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä.

Parhaan mahdollisen neuvottelutuloksen saavuttaminen vaatii paljon taustatyötä. Tiedon hankkiminen ja taustojen selvittäminen ovat avain asemassa neuvotteluihin valmistautumisessa. Hyvällä valmistautumisella on niin suuri merkitys, että siihen tulisi varata jopa 80 prosenttia neuvotteluihin käytettävästä ajasta (Chai & Liu, teoksessa Benoliel 2011, 15). Viitekehyksen ja kokemusperäisen tiedon pohjalta voidaan todeta, että juuri valmistautuminen on neuvotteluiden lopputuloksen kannalta kriittisin vaihe, ottaen huomioon, että muut neuvotteluprosessissa vaikuttavat tekijät ovat suotuisia. Tiedonhankintavaiheessa tulisi kerätä saatavilla olevaa tieto sekä neuvotteluiden toisesta osapuolesta että neuvoteltavaan aiheeseen liittyen. Tiedon avulla neuvottelutavoitteiden asettaminen on helpompaa ja tavoitteet muodostuvat realistisiksi saavuttaa. Hyvällä valmistautumisella voidaan myös parantaa mahdollisuuksia menestyä tilanteessa, jossa neuvottelun osapuolten väliset voimasuhteet eroavat toisistaan. Omien vahvuuksien käyttäminen yhdessä hankitun tiedon kanssa, mahdollistavat suoraviivaisen ja selkeän lähestymisen neuvoteltavaan asiaan.

Neuvotteluasetelman valtasuhteiden taustalla voi olla monia erilaisia syitä. Ne voivat olla neuvoteltavasta tuotteesta, organisaation koosta tai neuvottelijan asemasta ja kokemuksesta johtuvia syitä. (Li & Sadler, teoksessa Benoliel 2011, 139 - 140.) Vaikka valtasuhteet vaikuttavat monissa neuvottelutilanteissa, hyvä neuvottelija pystyy kääntämään sen omaksi edukseen. Valta on suhteellinen käsite, joka muodostetaan usein mielikuvien perusteella. Valtasuhteiden näkökulmasta altavastaajan asemasta neuvotteluihin lähtevän osapuolen vaikuttamisen keinot ovat samoja, joita aiemmin tässä luvussa on käsitelty. Pohjimmiltaan neuvotteluissa on aina kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa korostuvat hyvä vuorovaikutus ja viestintätaidot. Omien vahvuuksien tunnistaminen auttaa myös prosessissa keskittymään niihin asioihin, jotka itse parhaiten osaa. Perusteellinen valmistautuminen tarjoaa myös valtasuhteita pohdittaessa parhaan ratkaisun. Taustatyön avulla voidaan löytää toisesta osapuolesta vahvuuksia ja heikkouksia, joiden tiedostamisesta voi olla apua tavoitteiden ja strategian suunnittelussa.

7.2 Tulosten arviointi

Viitekehykseen keräämäni tiedon ja kyselytutkimukseen saatujen kokemusperäisten vastausten pohjalta voidaan todeta, että selvityksen eri elementit tukevat toisiaan ja vahvistavat saatuja tuloksia. Saadut tulokset antavat kokonaisvaltaisen kuvan neuvotteluissa menestymiseen vaikuttavista tekijöistä yleisellä tasolla. Jokaiseen neuvottelutilanteeseen liittyvät omat erityispiirteet, jotka tulee huomioida erikseen tapauskohtaisesti. Arvio tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä tulee kussakin tilanteessa tehdä saatavilla olevan informaation perusteella.

Yleisesti voidaan todeta, että selvityksen tuloksena kerrotut elementit, jotka liittyvät neuvotteluissa menestymiseen ovat usein samoja, tilanteesta riippumatta, kun tarkastellaan neuvotteluprosessia kokonaisuutena. Tulosten yleistäminen on mahdollista teoreettisella tasolla, kun tarkastellaan nimenomaan liikeneuvotteluprosessia. Muun tyyppisissä neuvotteluissa prosessin yksityiskohdat voivat vaihdella.

Parhaimman hyödyn ja vastaavuuden selvityksen tuloksesta voi saada henkilö tai organisaatio, joka pystyy löytämään yhtäläisyyksiä oman tilanteensa ja case-esimerkissä kuvaillun yrityksen tilanteen väliltä. Toisaalta samat elementit ja lainalaisuudet vaikuttavat liikeneuvotteluissa, tuloksissa esitellyn mukaisesti riippumatta siitä, minkä kokoluokan organisaatiosta puhutaan. Mittasuhteet toki voivat vaihdella.

Tulosten laatua voidaan myös arvioida viitekehyksen laadun ja kyselytutkimuksen kattavuuden perusteella. Viitekehyksessä käytin laaja-alaisesti kirjallisia lähteitä, jotka käsittelevät neuvottelemista ja viestintää. Neuvottelemista käsittelevissä lähteissä oli sekä puhtaasti neuvotteluihin keskittyvää aineistoa että neuvottelemiseen hankinnan näkökulmasta katsovia teoksia. Iso osa käyttämistäni neuvottelemista käsittelevistä lähteistä oli englanninkielisiä teoksia. Kielen kääntäminen on voinut aiheuttaa viitekehyksessä pieniä merkityseroja, mutta tuloksia tarkasteltaessa niillä en usko olevan vaikutusta. Puhtaasti viestintään painottuvat lähteet olivat pääasiassa suomenkielisiä.

Kyselytutkimuksen vastaajat valikoituivat sattumanvaraisesti sen mukaan, kuinka tietoja oli vapaasti saatavilla internetissä. Vastauspyynnön lähetin kahdellekymmenelle potentiaaliselle vastaajakandidaatille, joiden toimenkuvaus vastasi oletustani. Vastausten perusteella voidaan todeta, että ne kahdeksan vastaajaa, jotka kyselyyni lopulta vastasivat, tunsivat aihealueen, koska saadut vastaukset vastasivat annettuihin kysymyksiin. Vastaajien määrä olisi voinut olla suurempi, mutta kahdenkymmenen lähetetyn vastauspyynnön perusteella ei voitu olettaa, että kaikki olisivat vastanneet kyselyyn. Toisaalta kahdeksan vastaajan perusteella pystyin jo löytämään toistuvia teemoja vastauksista, mikä todennäköisesti olisi jatkunut samana, jos vastaajia olisi ollut enemmän. Vastausten laadusta voidaan myös päätellä, että kysymysten laatu oli hyvä ja merkitykset ymmärrettäviä.

7.3 Prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessini oli kokonaisuudessa onnistunut. Alussa käytin paljon aikaa työni aiheen pohtimiseen, kunnes lopulta sain ajatuksen, että haluan käsitellä liikeneuvotteluprosessia opinnäytetyössäni. Näkökulman valitseminen oli minulle suhteellisen helppoa, koska halusin perehtyä neuvotteluprosessiin kokonaisuutena. Sain kerättyä työhöni ne asiat, joita aihealueesta halusin käsitellä. Jo työni alussa viitekehyksen koonti vaiheessa koin haasteeksi aiheen rajaamisen vaikeuden. Koska aihealue on laaja ja mahdolliset näkökulmat tarkastella asiaa moninaiset, jouduin useaan otteeseen prosessin aikana palaamaan tutkimusongelman äärelle ja pohtimaan valintoja, joita työssäni tein sekä rajaamaan joitakin asioita pois.

Viitekehyksen tiedonkeruu vaihe oli mielenkiintoinen, ja sain sen valmiiksi määrätietoisella tekemisellä ja selkeällä aikataulutuksella. Empiirisen tiedon hankinta tuotti minulle enemmän haasteita. Pohdin menetelmiä ja niiden käytettävyyttä omassa työssäni sekä

sitä, millaisiin asioihin minun tulisi saada vastauksia, jotta tutkimusongelmani ratkeaisi. Päädyin lopulta valitsemaan kyselytutkimuksen työkaluksi, koska esimerkiksi haastattelun sijaan sen avulla oli mahdollista esittää samat kysymykset useammalle henkilölle. Kyselytutkimuksen kysymysten asettelun aloitin käymällä läpi viitekehystä otsikkotasolla. Pyrin löytämään ne teemat, jotka vaikuttavat eniten tutkimusongelmaani.

Kyselytutkimuksen vastaajat valikoin sattumanvaraisesti toiminimikkeen mukaan. Vastaajien valikoitumisessa olennaisinta oli oletus siitä, että vastaajilla on kokemusta liikeneuvotteluista. Kyselytutkimuksen toteutin e-lomakepalvelun avulla. Varsinaisen lomakkeen luonnin koin varsin helpoksi tehtäväksi. Vastaukset kysymyksiini sain kahdessa viikossa, minkä jälkeen aloin käsittelemään kyselyaineistoa helpommin käytettävissä olevaan muotoon. Aineiston analysoinnin jälkeen jatkoin kirjoittamista kohti tuloksia. Tulosten puhtaaksikirjoittamisen jälkeen arvioin tulosten luotettavuutta ja merkitystä.

Kokonaisuudessa opinnäytetyö oli minulle mielenkiintoinen matka, jossa opin paljon uusia asioita niin käsittelemästäni aiheesta, kuin tutkimustyöstä. Tämän kokoluokan työn tekeminen vaati järjestelmällisyyttä ja kokonaisvaltaista aiheeseen perehtymistä.

7.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Tässä opinnäytetyössäni käsittelin liikeneuvotteluprosessia kokonaisuutena. Tutkimusongelmani koski neuvotteluissa menestymistä heikomman asemasta lähdettäessä, lisäksi tutkimuskysymyksien kautta halusin selvittää viestinnän merkitystä osana liikeneuvotteluprosessia.

Viitekehyksen otsikkotasolta voidaan varmasti johtaa aiheita useisiin eri tutkimusaiheisiin. Esimerkiksi tutkimuksessa voisi keskittyä neuvottelustrategiaan ja -taktiikkaan. Millaisia strategioita ja taktiikoita on olemassa, ja millaisissa tilanteissa niitä voidaan käyttää. Myös neuvottelustrategian luominen tiettyyn tapaukseen ja sen analysoiminen olisi mielenkiintoinen mahdollisuus.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi eri kulttuureista tulevien toimijoiden välinen neuvottelu. Kulttuurien välisiä eroavaisuuksia voitaisiin tarkastella henkilötasolla ja organisaatiotasolla. Lisäksi mielenkiintoista olisi tietää enemmän tavoista ja ennakkoasenteista, jotka mahdollisesti vaikuttavat tällaisissa kulttuurirajat ylittävissä neuvottelutilanteissa.

Lähteet

Adair, Christopher K. & Stuhlmacher, Alice F. 2011. Teoksessa Benoliel, Michael 2011. Negotiation excellence. Successful deal making. World scientific publishing Co Pte Ltd, Singapore.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Avgar, Ariel C. & Lee, Eun Kyung 2011. Teoksessa Benoliel, Michael 2011. Negotiation excellence. Successful deal making. World scientific publishing Co Pte Ltd, Singapore.

Baily, Peter & Crocker, Barry & Farmer, David & Jessop, David & Jones, David 2008. Procurement principles and management. Tenth Edition. Pearson Education Limited, Harlow.

Bazerman, Max H. & Malhotra, Deepak 2007. Negotation genius. Bantam Dell A Division of Random House, Inc., New York.

Barret, Deborah J. 2014. Leadership communication. 4. Edition. McGraw-Hill Education, New York.

Barry, Bruce & Lewicki, Roy J. & Saunders, David M. 2016. Essentials of negotiation. 6. edition. McGraw-Hill higher education, New York.

Benoliel, Michael 2011. Negotiation excellence. Successful deal making. World scientific publishing Co Pte Ltd, Singapore.

Chai, Sabine & Liu, Meina 2011. Teoksessa Benoliel, Michael 2011. Negotiation excelence. Successful deal making. World scientific publishing Co Pte Ltd, Singapore.

Clothier, Neil 2011. The art of negotiation. Training Journal. March 2011, 47 - 51. Dods parliamentary communications limited, London. ProQuest. Https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/866206332/fulltextPDF/8FB1ED926DE44BD7PQ/1?accountid=11363. Luettu 28.10.2018.

Conry & Metzler & Willow 2002. Teoksessa O'Brian, Jonathan 2016. Negotiation for procurement professionals. A proven approach that puts buyer in control. 2. edition. Kogan Page Limited, London.

Farrington, Brian & Lysons, Kenneth 2012. Purchasing and supply chain management. 8. edition. Pearson Education Limited, Harlow.

Fisher, Roger & Ury, William 1999. Getting to yes. Negotiating an agreement without giving in. Reprinted. Random House, London.

Harvard Business School Publishing Corporation 2005. Menesty neuvotteluissa. Vaali liikesuhteitasi. Suom. Peltola, Aki. Perhemediat, Helsinki.

Helsingin yliopisto 2009a. Neuvottelutaito. Kielijelppi. Jelppiä akateemiseen viestintään. Päivitetty 20.5.2009. Https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/category/6-neuvottelutaito/. Luettu 2.3.2019.

Helsingin yliopisto 2009b. Vuorovaikutus. Kielijelppi. Jelppiä akateemiseen viestintään. Internetsivut. Päivitetty 2016 -2017. Https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/vuorovaikutus/. Luettu 15.10.2018.

Järvelä, Riikka 2012. Viestintävastuu. Kielijelppi. Jelppiä akateemiseen viestintään. Päivitetty 14.9.2012. Https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/artikkelit/viestintavastuu/. Luettu 2.3.2019.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5. painos. Tietosanoma, Helsinki.

Juholin, Elisa 2017. Communicare!, Viestinnän tekijän käsikirja. Infor, Helsinki.

Jyväskylän yliopiston kielikeskus. Neuvottelutaidot. Kielikompassi. Internetsivut. Https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_neuvottelutaidot.shtml. Luettu 4.11.2018.

Jyväskylän yliopisto 2018. Verbaalinen viestintä. Viestintätieteiden laitos. Puheviestintä. Internetsivut. Https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/viestinta/verbaalinen.html. Luettu 15.10.2018.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna, 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Edita, Helsinki.

Li, Min & Sadler, Julie 2011. Power and influence in negotiations. Teoksessa Benoliel, Michael 2011. Negotiation excelence. Successful deal making. World scientific publishing Co Pte Ltd, Singapore.

Miettinen, Sami & Torkki, Juhana 2009. Neuvotteluvalta. Miten tulen huippuneuvottelijaksi. WSOY, Helsinki.

O'Brian, Jonathan 2016. Negotiation for procurement professionals. A proven approach that puts buyer in control. 2. edition. Kogan Page Limited, London.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 9.3.2019.

Schranner, Matthias 2002. Neuvottelutaito. Strategiat ja taktiikat vaativiin tilanteisiin. Suom. Savolainen, Panu. Imprint Econ Verlag, München.

Shell,G. Richard 2001. Neuvottele onnistuneesti. Suom. Fauth, Auli & Niinimäki, Pirkko. WSOY, Helsinki.

Stanton, Nicky 2009. Mastering communication. 5. edition. Palgrave Macmillan, Houndmills Basingstoke Hampshire.

Rantanen, Tiia 2011. Yrittäjän liikeneuvotteluosaaminen. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta, puheviestintä, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys. Https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37078/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011121311799.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 28.10.2018.

Von Hoffman, Constantine 2010. Secrets of successful business negotiation. Former FBI hostage negotiator Chris Voss explains how to get what you want. The first step is active listening. Business and economics – computer applications. 23. edition. June 2010. CXO Media, Inc, Framingham. ProQuest. Https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/356882145?accountid=11363. Luettu 4.10.2018.

Saatekirje

Hei!

Lähestyn teitä tällä viestillä, koska uskon että kokemuksenne ja osaamisenne omalla alallanne on sellaista, josta olisi suurta hyötyä teikeillä olevaa opinnäytetyötäni varten. Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni, jonka aiheeksi olen valinnut liikeneuvotteluprosessin. Olisin suuresti kiitollinen, jos teillä olisi hetki aikaa vastata neljään avoimeen kysymykseen neuvottelemiseen liittyen.

Opinnäytetyössäni pyrin löytämään asioita, jotka vaikuttavat neuvotteluissa menestymiseen. Neuvotteluita lähestyn case-esimerkin kautta, jossa neuvotteluihin lähdetään altavastaajan asemasta. Esimerkissä pieni yritys lähtee neuvottelemaan yritystoiminnan kannalta strategisesti tärkeiden tuotteiden hankinnasta suuremman yrityksen kanssa. Työssäni keskityn erityisesti viestinnälliseen vaikuttamiseen neuvotteluissa sekä viestinnän osaamisen tuomaan etuun, jonka avulla voidaan mahdollisesti saavuttaa menestystä heikoista lähtöasetelmista huolimatta.

Käsittelen antamianne tietoja ja vastauksia luottamuksellisesti, enkä tule julkaisemaan yritykseen tai henkilöihin liittyviä tietoja. Kyselyn tavoitteena on kerätä empiriaa, vahvistamaan työhöni keräämää lähdetietoa ja avuksi johtopäätöksien saavuttamisessa.

Alla olevasta linkistä pääsette vastaamaan kysymyksiin.

https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/24277/lomake.html

Suuret kiitokset osallistumisesta

Parhain terveisin

Tapio Kanniainen

Kyselylomake

Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksen toimialaa, jossa työskentelette?
Tukkukauppa Vähittäiskauppa Maahantuonti Teollisuus Julkinen toimija Muu

Mikä on toimiasemanne tällä hetkellä?
Yrittäjä Johto Keskijohto Asiantuntija Toimihenkilö

Minkä kokoinen yritys on, jossa työskentelette?
Mikroyritys PK-yritys Suuryritys Julkinen organisaatio

Neuvottelukokemuksen kuvaus. Millaista kokemusta teillä on neuvottelemisesta?

_____

Mitä ominaisuuksia hyvällä neuvottelijalla on? Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja hyvällä neuvottelijalla tulisi olla?

_____

Kuinka valmistaudutte uusiin neuvotteluihin? Mitä asioita tulisi erityisesti huomioida ennen neuvottelupöydän ääreen istumista?

_____

Miten valtasuhteet ovat vaikuttaneet neuvotteluissa? Millä keinoilla omia neuvottelumahdollisuuksia voi parantaa, kun vastassa on ’’suurempi’’ tai ’’vahvempi’’ toimija?

_____

Kuinka suhteiden vaaliminen näkyy neuvottelutilanteessa? Entä miten suhteet vaikuttavat neuvottelutulokseen?

_____