



Joni Niskanen

Neuvottelukäytännöt hybridityös- kentelymallissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Joni Niskanen
Otsikko:	Neuvottelukäytännöt hybridityöskentelymallissa
Sivumäärä:	44 sivua + 2 liitettä
Aika:	Toukokuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Hankintatoimi
Ohjaaja(t):	Lehtori Pia Hellman

Työn tavoitteena oli kehittää ohjeistus Tokmannille neuvottelukäytäntöihin työskenneltäessä hybridimallissa. Tokmannilla on perinteisesti neuvoteltu tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa pääosin kasvotusten, mutta koronapandemian alussa neuvottelut jouduttiin käymään etäneuvotteluina. Koronapandemian päättyessä yrityksessä siirryttiin hybridimalliin, jossa osa työstä tehdään toimistolla ja osa etänä. Käytäntö mahdollisti jälleen kasvotusten neuvottelemisen sekä etänä tapahtuvien neuvotteluiden jatkamisen. Tokmannilla ei ole ollut yleistä ohjeistusta neuvottelukäytännöistä uudessa hybridimallissa.

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella sekä kirjallista aineistoa hyödyntäen. Kyselytutkimukseen aineisto kerättiin kyselylomakkeella Tokmannin päivittäistavararyhmissä työskentelevien ostajien ja ostoryhmäpäälliköiden sekä päivittäistavararyhmän tärkeimpien tavarantoimittajien edustajien antamien vastauksien pohjalta. Kirjallista aineistoa oli yleisestä neuvottelemisesta hyvin saatavilla, mutta varsinkin hybridineuvotteluista, joissa osa osallistujista on samassa tilassa ja osa etänä, oli relevanttia tietoa niukasti saatavilla.

Kerätyn aineiston perusteella kasvotusten käytävät neuvottelut ovat todennäköisesti erilaisista neuvottelutavoista onnistuneimpia niin tulosten kuin neuvottelijoiden kokemusten perusteella. Lisäksi kasvotusten käytävät neuvottelut kehittävät kumppanuussuhdetta parhaiten. Aineiston perusteella etäneuvotteluiden merkittävimmät heikkoudet, kasvotusten pidettäviin neuvotteluihin verrattuna, ovat heikompi vuoropuhelu sekä vastaneuvottelijoiden kehonkielen ja reaktioiden tulkinnan vaikeus. Etäneuvotteluiden etuina on tehokkaampi ajankäyttö, kokoon kutsumisen helppous sekä matkustustarpeen puuttuminen. Etäneuvotteluita haittaa myös teknologian rajoitteet, jotka aiheuttavat esimerkiksi neuvottelijoiden välisen katsekontaktin vähäisyyden.

Tutkimuksen havaintojen pohjalta luotiin Tokmannille ohjeistus neuvottelukäytäntöihin hybridimallissa työskenneltäessä.

Avainsanat:	neuvottelu, etäneuvottelu, hankintatoimi, hybridityöskentely
-------------	--

Abstract

Author:	Joni Niskanen
Title:	Negotiation Practices in a Hybrid Work Environment
Number of Pages:	44 pages + 2 appendices
Date:	May 2023
Degree:	Master of Business Administration
Degree Programme:	Procurement
Instructor:	Pia Hellman, Dr. Sc. (Econ.), Senior Lecturer

The purpose of the study was to develop guidelines to Tokmanni for negotiation practices in a hybrid work environment. Tokmanni has traditionally negotiated mostly face-to-face with most important suppliers, but at the beginning of the corona pandemic, the negotiations had to take place remotely. At the end of the corona pandemic, the company switched to a hybrid working environment, with part of the work being done in the office and part remotely. This practice made it possible to negotiate face-to-face again and at the same time to continue remote negotiations. However, the case company did not have any guidelines for negotiation practices in the new hybrid model.

The thesis was conducted as action research. The data was collected using a survey. The data for the survey was collected using a questionnaire sent by email to Tokmanni's responsible buyers and managers for daily consumer goods, as well as to the suppliers' representatives of the most important product groups. The theoretical framework focused on the topics related to conducting negotiations in procurement. The thesis revealed a critical lack of available knowledge and best practice in the area of hybrid negotiations where some participants are present in the same space and some are present remotely.

Based on the development work done in the thesis, guidelines were created for Tokmanni on negotiation practices when working in the hybrid work environment. Based on the analyzed data, the real weaknesses of remote negotiations, compared to face-to-face negotiations in the case company, include a weaker dialogue and the difficulty of interpreting the body language and reactions of counter-negotiators. Moreover, remote negotiations are often hampered by technological limitations, which may result, for example, in the lack of eye contact between negotiators. The advantages of negotiations include a more efficient use of time, the ease of convening and the absence of the need to travel.

The guidelines and the results of the thesis demonstrate that face-to-face negotiations are still the most successful negotiation method in procurement. One of the reasons is that face-to-face negotiations develop the partnership relation best.

Keywords:	Negotiation, remote negotiation, procurement, hybrid work environment
-----------	---

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely ja nykytila	1
1.2	Tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimuksen tavoite	4
1.4	Tutkimuskysymykset	5
1.5	Tutkimusmenetelmät	6
1.5.1	Toimintatutkimus	6
1.5.2	Tiedonhankintamenetelmät	6
1.5.3	Kyselytutkimus	7
1.5.4	Aineiston analysointi	9
1.5.5	Käytetyt mittarit	9
2	Tietoperusta	10
2.1	Neuvottelu	10
2.2	Neuvottelustrategiat ja -taktiikat	11
2.3	Neuvottelut kasvotusten	14
2.4	Neuvottelut etänä	15
2.5	Puhelin- ja sähköpostineuvottelut	19
3	Nykytilan ja kehityskohteiden kartoitus ja analyysi	21
3.1	Nykytilan kartoitus kyselytutkimuksen avulla	21
3.2	Kyselytutkimuksen analysointi	21
3.2.1	Kasvotusten käytävät neuvottelut	21
3.2.2	Etänä pidettävät neuvottelut	24
3.2.3	Hybridinä tapahtuvat neuvottelu	28
3.2.4	Tekniset ongelmat	29
3.2.5	Uuden henkilön ensitapaaminen	30
4	Ohjeistus neuvottelukäytännöiksi hybridimallissa	31
4.1	Kasvotusten pidettävät neuvottelut	31
4.2	Etänä pidettävät neuvottelut	32
4.3	Puhelin- ja sähköpostineuvottelut	34
4.4	Sopivat neuvottelustrategiat	35
4.5	Vinkkejä etäneuvotteluun	36

5	Uusien neuvottelukäytäntöjen hybridimallissa ohjeistuksen jalkauttaminen	36
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	37
6	Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet	39
6.1	Ohjeistuksen jatkokehitys	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Ohjeistus neuvottelukäytäntöihin hybridimallissa	

1 Johdanto

Vuonna 2020 maalikuussa monessa yrityksessä siirryttiin etätööhön koronapandemian ehkäisemiseksi ja toiminnan turvaamiseksi. Tämä muutti monessa yrityksessä hyvin lyhyessä ajassa toimintatapoja merkittävästi. Etätööt lisääntyivät jopa niin paljon, että monissa yrityksissä työskenneltiin käytännössä vain etätöistä käsin. Alkoi noin parin vuoden mittainen poikkeusaika, jonka jälkeen alettiin hiljalleen palaamaan uuteen normaaliin.

Pandemian aikana työskentelytottumukset muuttuivat ja yritykset joutuivat miettimään uusia toimintatapoja, jossa yhdistyvät etä-/kotitoimistolla työskentely ja yrityksen toimistolla työskentely, koska pandemiaa edeltävät mallit eivät enää kaikilta osin vastanneet työntekijöiden toiveita. Monet yritykset loivat uuden toimintatavan, jossa määriteltiin etätöiden ja toimistolla tehtävän työn laatua ja määrää.

Pandemian aikana yritysten väliset neuvottelut hoidettiin pitkälti puhelimitse ja etäyhteyksien kautta tapahtuvina videoneuvotteluina sekä sähköpostitse. Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää Tokmannin oman hybridimallin toimivuutta sekä mahdollisia kehityskohteita Tokmannin ostajien ja tärkeimpien tavarantoimittajien kesken käytävissä neuvotteluissa.

Toimintakulttuurin murros on ollut maailmanlaajuisesti niin nopea, että tieteellisiä tutkimuksia on hyvin heikosti saatavilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa parhaat neuvottelukäytännöt hybridimallissa ja luoda ohje neuvottelukäytäntöihin hybridimallissa.

1.1 Kohdeorganisaation esittely ja nykytila

Opinnäytetyössä kohdeorganisaationa on Tokmanni Oy. Tokmanni on pörssilistattu Suomen suurin halpakauttaketju. Tokmannin vuoden 2022 liikevaihto oli 1168 miljoonaa euroa. Saman vuoden lopulla yrityksellä oli 198 myymälää sekä

vajaa 4300 työntekijää. Tokmannin pääkonttori sekä logistiikkakeskus sijaitsevat Mäntsälässä. (Tokmanni 2023)

Itse työskentelen Tokmannilla ostajana elintarvikkeen tuoteryhmässä. Vastaan Tokmannilla panimojuomien sekä tupakkatuotteiden myynnistä, kannattavuudesta sekä varastonarvosta. Työtehtäviini kuuluu valikoimien hallinta, kampanjoiden suunnittelu sekä tavarantoimittajien kanssa suhdetoiminta. Suhdetoiminta pitää sisällään mm. nykyisten ja uusien tavarantoimittajien sopimusneuvottelut. Vastaan myös Tokmannin omien tuotemerkkien tuotteista tuoteryhmisäni.

Tokmanni on tunnettu edullisuudestaan ja yritys kertoo yhdeksi vahvuudekseen halvat hinnat, jotka muodostuvat mm. pitkistä toimittajasuhteista, suorasta hankinnasta valmistajilta sekä tuote-erien ostamisesta. Tokmannin pääkonttori sijaitsee Mäntsälässä (Tokmanni 2021).

Ennen koronapandemiaa, Tokmannilla etätyöt olivat varsin uusi tapa työskennellä. Syksy 2017 alkaen pääkonttorilla pääsääntöisesti työskentelevä työntekijä pystyi halutessaan työskentelemään yhtenä työpäivä etänä. Tavarantoimittajien kanssa neuvottelut hoidettiin pääsääntöisesti kasvotusten ja pienemmissä asioissa puhelimitse sähköpostilla hoidettavien tavanomaisten asioiden rinnalla. Poikkeuksena aasialaisten toimittajien kanssa pidettiin Skype-videoneuvotteluita. Tämä käytäntö ja Tokmannin etätyöohjeistus oli voimassa aina maaliskuuhun 2019 saakka.

Maaliskuun 2019 jälkeen käytännössä koko pääkonttori siirtyi täyteen etätyöhön. Juuri sopivasti koko yrityksessä oli otettu helmikuussa 2019 käyttöön Teams-sovellus, joka mahdollistaa mm. etäneuvottelut. Samaan aikaan yhteydenpito tavarantoimittajiin muuttui täysin etänä käytäväksi ja yritys monien muiden tapaan kielsi työntekijöidensä käynnit yritysvieraina sekä yritysvieraiden käynnit pääkonttorilla. Samalla ulkomaisten tavarantoimittajien kasvotusten tapaamiset muuttuivat etäneuvotteluihin.

Tokmanni lanseerasi uuden hybridimallin 2021 syksyllä, jossa työntekijä pystyy työskentelemään halutessaan etänä 2–3 päivää viikosta. Syksystä lähtien on ollut uusi normi, että kasvotusten pidettäviin neuvotteluihin osa osallistujista osa voi olla etänä. Samaan aikaan yritysvierailut muuttuivat jälleen sallituiksi. Kevästä 2022 alkaen työmatkustaminen on jälleen mahdollista. Uudessa hybridimallin ohjeistuksessa otettiin kantaa sisäisiin neuvottelukäytäntöihin karkealla yleisellä tasolla lähinnä määrittäen minkä verran kasvotusten tapahtuvia tapaamisia tiimin kesken ja kahdenkeskisiä esihenkilön kanssa kuukausi ja kvartaalitasolla tulisi olla. Ohjeistuksessa ei otettu kantaa sidosryhmätapaamisiin.

1.2 Tutkimusongelma

Tokmannilla nopeasti tapahtunut työskentelykulttuurin muutos koronapandemian alussa vähäisestä etätyöstä täyteen etätyöhön oli todella suuri. Samalla aiemmin selkeät kasvotusten tapahtuvat neuvottelukäytännöt muuttuivat. On hyvin mahdollista, että joiltain osin etätapaamiset muuttivat Tokmannin ja tavarantoimittajien välisen yhteistyön laatua. Vaikka koronapandemian aikana Tokmanni kuului valtaosan kaupan alan tavoin selkeisiin hyötyjiin kuluttajien käyttäytymisen merkittävästi muuttuessa (PTY 2021), ei tuloksesta voi päätellä suoraan etätapaamisten onnistumista verrattuna kasvotusten tehtäviin tapaamisiin.

Varsinaisia etäneuvottelukäytäntöjä ei myöskään ole ennalta määritelty, joten osa neuvotteluista käydään vain äänen varassa ja osa äänen sekä videokuvan kanssa. Vaikka neuvotteluissa käytettäisiinkin videokuvaa, saattaa osa sanattomasta viestinnästä kadota matkalla. Tutkimusten mukaan kasvotusten tapattomasta neuvotteluista jopa 80 % on sanatonta viestintää, joten olisi vaikea kuvitella vuorovaikutuksen olevan yhtä hyvää etäneuvottelussa äänen ja mahdollisen videokuvan välityksellä. (Thompson 2011) Tämä saattaa muuttaa Tokmannin mainitseman vahvuuden hyvät ja pitkät toimittajasuhteet tilaa, mikäli vuorovaikutuksen laadussa on tapahtunut merkittäviä muutoksia.

On vaikeaa arvioida, kuinka talvella 2021–22 käyttöön otettu hybridimalli, jossa työskennellään 2–3 päivänä toimistolla viikossa, vaikuttaa mm. hyvien tavarantoimittajasuhteiden säilymiseen ja kehittymiseen. Hybridimalli mahdollistaa parhaiden toimintatapojen poimimisen etäneuvotteluista sekä kasvotusten pidettävistä neuvotteluista, mutta parhaat käytännöt ovat vielä tunnistamatta. Säilyttääkseen hyvät tavarantoimittajasuhteet, pitäisi myös kartoittaa tärkeimpien tavarantoimittajien kokemuksia, jolloin niistä voitaisiin tunnistaa molempien mielestä toimivimmat käytännöt sekä kehityskohdat

Tokmanni on nimennyt pitkät toimittajasuhteet kilpailueduksi, joten hyvien suhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen on strategisesta tärkeää. Koska käytettävissä olevat resurssit Tokmannin puolella ovat rajalliset (ostajien työaika), tulee tavarantoimittajien suhdetoiminnassa painottaa tärkeimpien kumppanien suhdetoimintaa enemmän.

Tavarantoimittajien hyvä suhdetoiminta on keskeinen tavoite jatkossakin ja toisaalta nykytilassa määrittelemättömät tapaamiskäytännöt tavarantoimittajien kanssa saattavat aiheuttaa ostajille haasteita ajallisesti eivätkä välttämättä vastaa ostajien odotuksiin uuden hybridityön yhteen sovittamisessa nykytilanteessa, on tutkimukselle ja uusille tapaamiskäytännöille selkeä tarve olemassa.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Kehittämishankkeen tavoitteina on luoda kirjallinen ohjeistus, joka sisältää parhaat käytänteet tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa käytäviin neuvotteluihin. Käytännöissä painotetaan erityisesti suhdetoiminnan hyvää laatua, hyvää neuvottelukokemusta sekä järkevää ajankäyttöä. Joissain tilanteissa uusi neuvottelukäytäntö saattaa tehostaa ajankäyttöä, mutta se ei ole päätarkoitus tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa, koska yritysten strategian mukaisesti heidän kanssaan rakennetaan pitkäaikaista hyvää yhteistyötä.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa keskeisintä on yhdistää teorian tiedon sekä Tokmannin henkilökunnan, että keskeisten tavarantoimittajien kokemukset ja luoda niiden pohjalta kirjallinen ohjeistus parhaista käytännöistä käydä neuvotteluja hybridimallissa. Tutkimuksessa on hyvä myös selvittää nykytilassa etäneuvotteluissa käytettävien työkalujen toimivuus ja niiden käyttöön liittyvä osaaminen. Tällä hetkellä neuvottelukäytäntöihin ei ole Tokmannilla kirjallista ohjeistusta koskien neuvotteluja tavarantoimittajien kanssa kasvotusten tai etänä, vaan käytännöt ovat muodostuneet yrityksessä yleisesti käytettävistä tavoista.

- Mikä nykyisissä neuvottelukäytännöissä on toimivaa ja mitä tulisi kehittää?
- Onko nykyiset etäneuvottelutyökalut toimivat ja osataanko niitä käyttää?

Nykytilan käytännöistä sekä kehityskohteista kerätty tieto yhdistetään saatavilla olevaan teorian tietoon ja niiden pohjalta luodaan ohjeistus neuvottelukäytännöistä hybridimallissa.

- Millaiset neuvottelukäytännöt ovat toimivimmat Tokmannille hybridimallissa?
- Miten parhaat käytännöt viedään käytäntöön?
- Minkälaisella kirjallisella ohjeistuksella neuvotteluohjeistus jaetaan?

1.5 Tutkimusmenetelmät

1.5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen muutoksen kohteena ovat ihmiset. Ihmisten toimintaa pyritään selvittämään kyselyn avulla ja täsmentää tutkimusongelmaa. (Kananen, 2014, 78) Jotta ongelma voidaan ratkaista, tulee selvittää toimivat käytännöt nykytilassa ja kehityskohteet. Nykytila analysoidaan keräämällä tietoa kyselytutkimuksella. Nykytilan analyysiä peilataan kirjallisuuskatsauksessa löydettyyn tietoon ja huomioihin. Näiden pohjalta luodaan ohjeistus uudeksi neuvottelumalliksi.

1.5.2 Tiedonhankintamenetelmät

Tiedonhankintamenetelmä koostuu kirjallisesta kyselytutkimuksesta sekä kirjallisuuskatsauksesta.

Toimintatutkimuksessa kyselytutkimus soveltuu alkukartoitusvaiheeseen (Kananen, 2014, 102). Koska nykyisiä käytäntöjä ei täysin tunneta eikä niihin ole ohjeistusta, selvitetään ne kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään internet-kyselyä, johon jokaiselle vastaajalle lähetetään linkki. Kyselytutkimuksen valitsin haastattelun sijaan, koska haastateltavia olisi verrattain paljon, kysymykset esitetään kaikille samanlaisia eikä niistä ole tarkoitus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Kyselytutkimuksen piirissä ovat sekä Tokmannin päivittäistavararyhmien ostajat, joita on yhteensä 12 sekä tärkeimpien tavarantoimittajien yhteyshenkilöt (n. 10–20). Kyselytutkimuksella kerätään näkemykset nykyisistä käytännöistä sekä kehityskohteista. Kyselytutkimus rajataan koskemaan vain tärkeimpiä tavarantoimittajia päivittäistavararyhmissä, koska niissä toimintatapa ja -rytmi on yhtäläistä.

Kirjallisuuskatsauksessa keskistytään pääsääntöisesti tieteellisiin julkaisuihin. Koska neuvottelukulttuuri on globaalissa murroksessa nopean etätyöneuvotteluiden lisääntymisen takia, on tieteellisiä julkaisuja saatavilla vain rajallinen määrä. Tämän vuoksi mukaan on otettu myös luotettavana pidettyjen tiedeyhteisöjen ja -instituutioiden verkkosivujen julkaisuja sekä joitain julkishallinnon sivujen julkaisuja.

1.5.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus nykyisistä neuvottelukäytännöistä toteutetaan kyselylomakkeella Google Forms-palvelussa. Kyselylomakkeen vastauslinkki toimitetaan sähköpostilla ennalta määritellyille ostajille ja tavarantoimittajien yhteyshenkilöille. Koska tutkimuksessa käytetään deduktiivista lähestymistapaa, kyselytutkimuksen kysymyksissä huomioidaan jo olemassa olevien mallien ja teorian löydökset ja niistä johdetaan kysymykset. Kyselylomakkeen kysymyksissä on tehty oletuksia tutkimustiedon pohjalta ja sen pohjalta kysymyksiin on pystytty lisäämään sellaisia asioita, jotka yleisesti on koettu etäneuvotteluissa ongelmalliseksi. Nämä asiat koskevat teknistä osaamista, kameran päällä pitämistä sekä katsekontaktia. Kyselytutkimuksella pyritään selvittämään, minkälaisena Tokmannin ostajat ja tavarantoimittajien edustajat kokevat neuvottelukäytännöt tällä hetkellä. Kyselylomakkeella kysytään yhdeksän avointa kysymystä.

Kyselylomakkeella ensimmäisenä kysymykset yksi ja kaksi koskevat kasvatusten pidettävien neuvotteluiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä kasvatusten pidettävien neuvotteluihin liittyviä kehityskohtia. Tokmannilla kasvatusten pidettyjen neuvotteluiden historia on pitkä etäneuvotteluiden yleistyessä käytännössä vasta koronapandemian puhkeamisen aikaan. Toisaalta myös viime vuosien vahva etäneuvotteluiden kasvu on voinut korostaa kasvatusten pidettävien neuvotteluiden etuja ja haittoja sekä kehityskohteita.

Toisena kysymykset kolme, neljä ja viisi koskivat etänä tapahtuvien neuvotteluiden vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna kasvatusten tapahtuviin neuvotteluihin,

kameran käyttöä etäneuvotteluissa sekä etänä tapahtuvien neuvotteluiden kehityskohteita. Koska etäneuvottelut ovat verrattain uusi toimintatapa yrityksessä ja koska niihin liittyen ei ole Tokmannilta tullut virallista ohjeistusta, on tärkeää tutkimuksen kannalta selvittää nykyisiä etäneuvottelukäytäntöjä, kehityskohteita sekä kameran käyttöä etäneuvotteluissa. Steinin ja Mehtan (2020) mukaan etänä käytävissä neuvotteluissa paras lopputulos saavutetaan videoneuvotteluna, jolloin osapuolet näkevät toisensa ja pystyvät kuvan avulla paremmin havainnoimaan muiden liikkeitä ja eleitä.

Kolmanneksi kyselylomakkeella selvitetään kokemukset ns. hybridinä tapahtuvaan neuvotteluun, jossa osa osallistujista on samassa tilassa ja osa etänä. Tämä neuvottelutapa on yleistynyt, joten sen toimivuutta on tärkeää selvittää. Neljäntenä selvitetään mahdollisia teknisiä ongelmia, joita etäneuvotteluiden käyttöönotto on tuonut neuvotteluihin osaksi. Tokmannin käyttämästä Teams-ohjelmista on järjestetty helmikuussa 2020 logistiikkakeskuksen auditoriossa koko hankintaorganisaatiota koskeva koulutus perusominaisuuksista, mutta sen jälkeen lisäkoulutuksia on ollut vähän ja ne ovat olleet etänä. Oletettavaa on, että pakostakin tietyt perusominaisuudet ovat olleet jokaisen käytössä korona-aikana, jolloin käytännössä työskenneltiin kotoa käsin, mutta silti on mahdollista, että teknisessä osaamisessa on eri ihmisten välillä eroja. Teknisten ongelmien merkitystä ei voi väheksyä, koska Shonkin (2020) mukaan ne ovat suurimpia uhkia onnistuneelle etäneuvottelulle, koska ne mm. häiritsevät osallistujien keskittymistä.

Kasvotusten käytävät neuvottelut edesauttavat neuvotteluosapuolten keskinäisen luottamuksen rakentumiseen (Stein, Mehta 2020) ja toisaalta vahvan keskinäisen luottamuksen omaavat neuvottelukumppanit saavuttavat todennäköisemmin onnistuneen neuvotteluiden lopputuloksen erityisesti vaikeissa neuvotteluissa. (Schranner 2002, 63) Koska koronapandemian aikanakin ihmiset ovat vaihtaneet työpaikkoja ja on saatu kokemuksia vain etätapaamisten kautta tutustumisesta, on hyvä selvittää kokemuksia siitä, miten uuden henkilön ensimmäisellä tapaamistavalla koetaan olevan merkitystä

1.5.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa noudatetaan deduktiivista lähestymistapaa, jossa kyselytutkimuksen aineistoa peilataan teoriasta johdettuihin käsitteisiin. Aineistosta etsitään ensi sijassa ratkaisua tutkimusongelmaan ja siitä johdettuun tutkimuskysymykseen. (Kananen, 2014, 109). Internet-kyselyn avulla aineisto on suoraan litteroidussa muodossa. Analyysiyksikköinä käytetään lausetta, jolla aineistosta etsitään samasta kysymyksestä tyypillistä kertomusta sekä samankaltaisuutta tai erilaisuutta. Löydökset luokitellaan aihealueittain ja niiden pohjalta pyritään löytämään yleistettävyyttä. Aineistosta tehdään tiivistelmä, johon on lisäksi eriteltä aineistosta nousseet huomiot. Koska kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, niin deduktio tarkoittaa sitä, että aineistosta haetaan vahvistusta teoriasta löytyneille malleille ja ilmiöille.

1.5.5 Käytetyt mittarit

Neuvottelukäytäntöjen kehittäminen ja ohjeistuksen luominen vaatii tietoa nykyisistä käytännöistä, koska niitä ei ole aiemmin dokumentoitu. Ensimmäinen mittari perustuu nykytilan neuvottelukäytäntöjen arviointiin, jossa selvitetään, mikä nykyisissä neuvottelukäytännöissä on toimivaa ja mitä tulee kehittää? Lisäksi tärkeää on myös selvittää, ovatko nykyiset neuvottelutyökalut toimivat ja osaataanko niitä käyttää riittävän hyvin.

Tietoperustan ja nykytila-analyysin perusteella luodaan ohjeistus uudeksi neuvottelukäytännöksi hybridimallissa, joten yhtenä mittarina on, millaiset neuvottelukäytännöt ovat toimivimmat Tokmannille hybridimallissa? Lisäksi uusien neuvottelukäytäntöjen ohjeistuksen vieminen käytäntöön on keskeinen osa kehityshankkeen onnistumista, joten millaisella kirjallisella ohjeistuksella ja millä tavoin neuvottelukäytännöt hybridimallissa jalkautetaan.

2 Tietoperusta

Tietoperustaa hybridikäytännöistä on vähän, mutta aineistoa niin kasvotusten neuvottelemisesta kuin etäneuvotteluista löytyy hyvin. Tietoperustaa ja kyselytutkimuksen vastauksien analyysiä verrataan keskenään etsien toisiaan tukevaa tai toisistaan poikkeavaa kertomusta. Kertomuksen pohjalta syntyy reflektio, missä luodaan uusi toimintatapa säilyttäen nykyisiä vahvuuksia ja kehittämällä heikkouksia. Reflektio selkiyttää ja siitä luodaan uusi ohjeistus neuvottelukäytäntöihin hybridimallissa.

2.1 Neuvottelu

Hankinnassa käytävät neuvottelut ovat keskeinen ja tärkeä osa menestyvässä liiketoiminnassa, koska yleensä suurin osa päätöksistä koskien toimittajayhteistyötä syntyy erilaisissa neuvottelutilanteissa. Neuvottelut ovat usein prosessi, jotka saattavat koostua useiden tapaamisten sarjoista yhteysymmärryksen saavuttamiseen pääsemiseksi. (Kortejärvi-Nurmi, Murtola 2015, 200)

Ennen neuvottelua tulee määritellä tavoite, johon vuorovaikutuksessa pyritään pääsemään ja hyvän neuvottelun lopputulos on sellainen, että molemmat osapuolet ovat siihen tyytyväisiä. (Nieminen 2016, 123)

Neuvottelun tavoite määrittelee, minkä tyyppiseksi neuvottelut muodostuvat. Erilaisia neuvotteluita ovat esimerkiksi arvioivat neuvottelut, suunnittelevat neuvottelut, ideointineuvottelut, ongelmia ratkaisevat neuvottelut sekä intressineuvottelut. Ennen neuvotteluihin toinen osapuoli kutsutaan neuvotteluihin. Yleensä kutsujan tehtäviin koetaan kuuluvan neuvotteluiden agendan toimittaminen kutsuille. Agendasta käy ilmi ketä kutsutaan sekä mistä, missä ja milloin neuvotellaan. Agenda myös auttaa valmistautumaan neuvotteluihin paremmin sekä edesauttaa aikataulussa pysymistä, kun on etukäteen tiedossa missä ajassa mistäkin asioista pitää ehtiä neuvottelemaan. (Kortejärvi-Nurmi, Murtola 2015, 200-202)

Riippumatta neuvottelutavasta, Niemisen (2016, 126-127) mukaan neuvottelu voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aloitus, asioiden käsittely ja lopetus. Aloitusvaiheessa on tärkeää luoda hyvä ja avoin ilmapiiri sekä varmistaa, että molemmat osapuolet ymmärtävät neuvottelun tavoitteet. Käsittelyvaiheessa tulisi käydä neuvottelun asiat läpi aikataulun puitteissa sekä löytämään niihin ratkaisuja ja tekemään päätökset. Lopetusvaiheessa käydään läpi tehdyt päätökset sekä sovitut toimenpiteet ja sovitaan mahdollinen seuraava neuvottelu.

Neuvottelijoiden välisillä henkilökohtaisilla suhteilla on merkitystä. Toisensa tuntevat ja aiemmin hyvin onnistunutta yhteistyötä tehneet neuvottelijat ovat rakentaneet keskinäisen luottamuksen ja rakentaneet hyvän suhteen. Hyvä suhde mahdollistaa neuvottelun tilanteessa, jossa intressit ovat kaukana toisistaan, koska neuvottelijat saattavat olla valmiita tekemään myönnytyksiä, jotta hyvää suhdetta ei vaaranneta. Myös suuria riskitekijöitä sisältävässä neuvottelussa neuvottelukumppanien hyvä suhde on yleensä perusedellytys onnistuneelle neuvottelulle. (Schranner 2002, 63) Varsinkin monikulttuurisessa neuvottelussa, henkilösuhteiden täydellinen puute voi olla myös este neuvotteluille ylipäänsä. Kuitenkaan hyvä neuvottelukumppanien keskinäinen tuntemus ei tarkoita sitä, että neuvotteluissa voi olla välinpitämätön. Sen sijaan neuvottelijoiden parempi keskinäinen tuntemus auttaa tulkitsemaan neuvottelussa toisen antamia pieniäkin signaaleja. (Kansanen 2002, 52)

2.2 Neuvottelustrategiat ja -taktiikat

Neuvottelustrategioita on yleisesti pidettynä kolmesta viiteen, joiden sisältö on kutakuinkin sama, mutta joiden nimitykset hieman vaihtelevat. Schranner (2002, 57) on jakanut ne viiteen strategiaan termein: painostaminen, väistäminen, myöntyminen ja kumppanuus sekä lisäksi kompromissiin, jossa luovutaan edellä listatuista neljästä periaatteellisista strategiasuunnista. Kortejärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 200) eivät näe väistämistä strategisena neuvottelukeinona, mutta samat neljä muuta kylläkin. He jakoivat nämä neljä strategiaa: kilpailevaan eli distributiiviseen, alistuvaan eli altruistiseen sekä yhteistyöhaluiseen eli integratiiviseen sekä kompromissiin.

Painostaminen on strategiana ehdottomin, mutta myös yleinen. Tätä strategiaa käytetään, kun neuvottelija uskoo voivansa voittaa. Tässä strategiassa neuvottelukumppania painostetaan voimakkaasti, jotta saavutettaisiin omat tavoitteet neuvottelukumppanin tavoitteista piittaamatta. (Schranner 2002, 58) Tässä strategiassa neuvottelijat näkevät neuvottelut nollasummapelinä, jossa toisen saavuttamat asiat ovat automaattisesti toisen tappioita. Tämä johtaa tilanteeseen, että neuvottelujen päättymisen jälkeen toinen lähtee voittajana ja toinen häviäjänä. (Kortejärvi-Nurmi, Murtola 2015, 200)

Sitkeällä oman kannan ja motiivien puolustamisella voi kuitenkin molemmat saavuttaa osittaista menestystä ja tyydyttävän sopimuksen. Tämä edellyttää painostamista tärkeissä asioissa, mutta myös samalla myönnytyksiä muilla alueilla. Mikäli myönnytyksiä ei anneta tai myönnytykset eivät tyydytä neuvottelukumppania, ehdotukset torjutaan ja ollaan umpikujassa. Molempien neuvottelukumppanien käyttäessä samaa strategiaa, seuraa yleensä tilanne, jossa kumpikin haluaa voittaa ilman, että kumpikaan haluaa luopua mistään. Se johtaa väkisin neuvottelujen loppumiseen. (Schranner 2002, 58)

Väistäminen on strategiana käytännössä ajan voittamista. Väistämisessä luovutaan kaikista vaatimuksista, yhteistyöstä ja tyydyttävästä sopimuksesta. Tätä strategiaa voidaan käyttää tilanteessa, jossa neuvottelukumppani on ylivoimainen juuri kyseisellä hetkellä, mutta uskotaan, että ajan kuluessa tilanne tasoittuu tai kääntyy omaksi eduksi. Tässä strategiassa ylivoimaisen neuvottelukumppanin ehdotukset annetaan valua kerta kerran jälkeen tyhjiin niin kauan, kunnes neuvottelukumppani on valmis omista lähtökohdistamme nähden reiluun neuvotteluun tai tekee virheen tarjotessaan odotettua parempaa. Kun tilanne on sopiva, käydään neuvotteluun, joten väistämällä ei kuitenkaan varsinaisia neuvotteluja voida ohittaa. (Schranner 2002, 58–59).

Myöntyminen strategiana osoittaa valmiutta kumppanuuteen. Antamalla myönnytyksiä, luopuu omista tavoitteista ainakin osittain, mutta se usein nähdään sovinnollisuuden ja kumppanuuden merkinä. Tämä usein tuo neuvottelukumppania lähemmäksi, jolloin neuvottelukumppani voi olla myös valmis tekemään

myönnytyksiä. Toisaalta liiallinen myöntyminen voidaan tulkita mahdollisuudeksi lisätä painostusta, ja tämän seurauksena neuvottelukumppani näkee voiton mahdollisuuksien parantuneen. Tämä usein juontaa tilanteista, joissa on annettu liikaa periksi. Myöntyminen strategiana vähemmän tärkeissä neuvottelutilanteissa voi olla kuitenkin hyväksi, mikäli lopuksi saavutetaan tärkeät tavoitteet. (Schranner 2002, 59)

Kumppanuus neuvottelustrategiana pyrkii tekemään molemmista osapuolista voittajia. Tämä vaatii neuvottelukumppanien välille luottamusta sekä toistensa motiivien tuntemista, jotta molempien osapuolten tavoitteet tulevat huomioituiksi. Mikäli neuvottelukumppanien välillä on heikko luottamus tai ei luottamusta ollenkaan, ei kumppanuus sovi neuvottelustrategiaksi. (Schranner 2002, 59) Tämä on tärkeää huomioida, kuinka kumppanuus strategiana sopii erilaisiin neuvottelutapoihin, koska tutkimuksen pohjalta luotavassa ohjeistuksessa yksi tavoite on tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa pitkäaikainen yhteistyö ja sen suhteen positiivinen kehittyminen.

Neuvottelustrategiana kompromissi tarkoittaa, että tehdään vain osittaista yhteistyötä. Kompromissin tavoitteena on saada aikaiseksi sopimus. Sopimus on neuvoteltu puolittain tai puolivälissä eikä välttämättä kumpikaan osapuoli ole tyytyväinen sopimukseen, mutta molemmat voivat elää sen kanssa. (Schranner 2002, 60). Kortejärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 202) mukaan kompromississa ei välttämättä osata tai edes haluta etsiä parempia vaihtoehtoja, vaan väkisin väännetään molempia osapuolia juuri ja juuri tyydyttävä keskinkertainen tulos. Schrannerin (2002, 60) mukaan tämän strategian ainoa etu on siinä, että on ainakin päästy edes jonkinlaiseen sopimukseen.

Mikäli neuvottelukumppanin kanssa halutaan olla hyvissä väleissä vielä neuvotteluiden jälkeen, on neuvottelustrategiana kumppanuus järkevin valinta, mutta myös kompromissi saattaa toimia. (Schranner 2002, 64)

2.3 Neuvottelut kasvotusten

Kasvotusten samassa tilassa käytävät neuvottelut koetaan suurimmalla todennäköisyydellä onnistuneeksi. Neuvotteluosapuolet pystyvät havainnoimaan toisista osapuolista puheen lisäksi liikkeitä, ulkoasua sekä fyysisesti koskettamaan mm. kättelemällä. Näiden on todettu lisäävän mahdollisuutta neuvotteluosapuolten keskinäisen luottamuksen rakentumiseen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, koska neuvotteluosapuolten reaktioita on helpompaa tulkita. Lisäksi neuvotteluosapuolten reaktioiden helpompi tulkinta on koettu johtavan väärinkäsitysten mahdollisuuden pienentymiseen. Myös yleistä neuvotteluihin liittyvää epävarmuutta on koettu hallittavan paremmin kasvotusten käytävien neuvotteluiden aikana. (Stein, Mehta 2020)

Merkittävä kasvotusten käytävien neuvotteluiden etu verrattuna muihin tapoihin, on mahdollisuus kehonkielen analysoinnille. Kehonkieli vahvistaa usein kasvotusten ilmeitä ja tekee näin reaktioiden tulkitsemisesta helpompaa. Erityisesti neuvottelutilanteessa hetkellinen kehonkieli ei ole merkitsevää, vaan neuvotteluiden edetessä muutokset siinä. Esimerkiksi tehdessäsi ehdotuksen, avaako neuvottelukumppani asentoaan vai sulkeutuuko torjuvaan asentoon tai hymyileekö hän vai kääntääkö katseen pois. Nämä muutokset kertovat neuvottelukumppanin tunnetilasta ja niitä on helpoin havainnoida samassa tilassa. (Schranner 2002, 52).

Kasvotusten käytävän neuvottelut sijainnilla voi olla merkitystä. Jos neuvottelu järjestetään jommankumman neuvottelijan tiloissa, voi omissa tiloissa neuvotteleva saada siitä ”kotikenttäetua”. Omissa tiloissa neuvotteleva saattaa tuntea itsensä varmemmaksi. (Kortejärvi-Nurmi, Murtola 2015, 204) Mikäli vieraaksi tulevan on tarkoitus esittää näytöltä esitystä, saattavat vieraat olla etukäteen hermostuneita esimerkiksi teknologian yhteensopivuudesta. Kotikenttäetu on hyvä huomioida ohjeistuksessa, koska Tokmannilla yleisin paikka kasvotusten käytäville neuvottelijoille on Tokmannin Mäntsälässä sijaitseva logistiikkakeskus. Neuvottelupaikan valinnalla voidaan myös viestiä neuvottelun tärkeydestä.

Käyttämällä neuvotteluun esimerkiksi toisen osapuolen työhuonetta, voi kutsutulle tulla tunne, ettei neuvottelija koe neuvottelua merkittäväksi. Toisaalta neuvottelua varten varattu erillinen ulkopuolinen tila, esimerkiksi kongressihotellista, voi viestiä, että neuvottelu on erittäin merkityksellinen ja sitä arvostetaan, joten neuvottelua varten halutaan varata keskittymis- ja työrauhaa tarjoava tila. (Kansanen 2002, 53)

2.4 Neuvottelut etänä

Etänä tapahtuvien neuvotteluiden suuri etu on toisaalta neuvottelupaikalle matkustamiseen käytettävän ajan säästäminen ja sen takia mahdollisuus järjestää nopeallakin aikataululla neuvotteluita. (Kortejärvi-Nurmi, Murtola 2015, 201)

Etänä tapahtuvista neuvotteluista parhaimman kokemuksen saa videoneuvotteluilla, koska sitä kautta on mahdollista nähdä videon kautta muiden neuvottelijoiden liikettä, ympäristöä sekä ulkoista olemusta. Sulkemalla kamerat etäneuvottelussa menetetään kaikki edellä mainitut edut ja tällöin neuvottelun hyödyt rajoittuvat käytännössä samoihin, mitä puhelinneuvotteluissa eli ainoastaan äänenpainon tunnistamiseen. (Stein, Mehta, 2020).

Kasvotusten tapahtuvassa neuvottelussa kielellinen tyyli sovitus (linguistic style matching), jossa keskustelijat mukautuvat toisten tapaan puhua ja alkavat käyttämään samankaltaista puhetapaa, koetaan yleensä positiiviseksi, koska ajatellaan, että tällöin keskustelijat kiinnittävät tarkemmin huomiota toiseen. Kuitenkaan etäneuvotteluissa kielellinen tyyli sovitus ei tuo parempaa kokemusta, vaan se voidaan jopa kokea negatiivisena. (Muir, Joinson, Collins, Cotterill, Dewdney 2021, 96)

Videoyhteyden kautta tapahtuvissa neuvotteluissa tyytymättömyyttä tapaan aiheuttavat kehonkielen reaktioiden näkymättömyys sekä kasvon ilmeiden ja katsekontaktin muutosten tulkitsemisen vaikeus. Muut neuvottelijat nähdään tavallisesti vain ”puhuvina päinä”, koska heistä näkyy vain pää ja pieni osa ylävartaloa. Toiset neuvottelijat saattavat katsoa ohi kameran, jolloin muut osallistujat saattavat miettiä keskittyvätkö kaikki tähän neuvotteluun vai tekevätkö jotain

muuta. Lisäksi mahdollisesti neuvottelijoiden taustalla kameroissa näkyvä mikä tahansa toiminta saattaa häiritä muiden keskittymistä. (Shonk, 2020) Useat ohjelmistot näyttävät neuvottelutilanteessa vain puhujan ruudussa ja silloin muiden, kuin puhujan, reaktiot saattavat jäädä osallistujilta näkemättä. Toisaalta haasteena voi olla myös se, että joissain ohjelmistoissa tai asetuksissa ruudulle syntyy videoruudukko, jossa näkyy kaikkien osallistujien videokuvaa samanaikaisesti ja reaktioiden seuranta aiheuttaa pienten ruutujen vuoksi vaikeuksia. (Heimolinna 2022, 247)

Shonkin (2020) mukaan erityisen haasteen etänä tapahtuvissa neuvottelijoiden välisen katsekontaktin erilaisuus verrattuna samassa tilassa käytäviin neuvotteluihin. Samalla tilassa neuvottelijat yleensä katsovat toisiaan, mutta etänä tapahtuvassa neuvottelussa katsekontakti on erilainen. Tietokoneiden kamerat ovat yleensä näytön ylälaidassa ja neuvottelijoiden katsoessaan näyttöä, katseet ovat kohdistuneet kamerasta katsottuna alaviistoon. Jos neuvottelutilanteessa puhuja haluaa nähdä kuuntelijoiden reaktiot, hänen on katsottava kameran sijaan näyttöä ja tällöin kuuntelijoille näyttää puhujan katse olevan alaviistoon. Suoraan silmiin katsominen ei yleisimmillä käytössä olevilla laitteilla onnistu niin, että molemmat näkisivät samanaikaisesti toisensa. Katsekontaktin puuttuminen Shonkin (2020) mukaan saattaakin vaikuttaa jopa neuvottelijoiden luottamuksen ja suhteen rakentamiseen negatiivisesti.

Neuvotteluissa kysymysten kysyminen liitetään parempaan neuvottelujen lopputulokseen (Elfenbein, Brown, Curhan, Eisenkraft, Shirako, 2009). Etäneuvotteluissa kyselemällä ”mitä” ja ”miten” kasvokkain käytävää neuvottelua enemmän ja tiheämmin yleensä saavutetaan parempia tuloksia. Etäneuvotteluissa esitettävät kysymykset voivat koskea esimerkiksi mielipiteitä, tarkennuksia tai toimintaohjeita. Kyseleminen etänä tapahtuvissa neuvotteluissa voi kannustaa laajempaan tiedon jakamiseen, joka voi hyödyntää molempia osapuolia. (Muir ym. 2021, 106). Erityisesti suomalaisten liikeneuvottelijoiden on todettu etäneuvotteluissa puhuvan suhteellisen vähän, mutta puhuvansa mieluiten suoraan asiasta.

Tämän vuoksi suomalaisten on ajateltu jakavan tietoa paremmin etänä tapahtuvissa neuvotteluissa kuin kasvotusten tapahtuvissa ja osittain siitä syystä ulkomaalaiset pitävät suomalaisia liikeneuvottelijoita rehellisinä. (Altis 2022, 61)

Shonkin (2020) mukaan etänä tapahtuvien neuvottelut voidaan kokea kasvotusten käytäviä neuvotteluita väsyttävimmiksi, koska pelkän äänen ja videokuvan kautta neuvottelemisen ja sen seuraamisen mielletään kuluttavammaksi. Lisäksi Heimolinnan (2022, 247) mukaan myös etäneuvotteluissa erityisesti juuri paikallaanolo puuduttaa osallistujia. Koska etäneuvottelut mielettään kasvotusten käytävää neuvottelua kuluttavammaksi, koetaan, että niiden jälkeen tarvittava palautumisaika on pidempi. Väsymystä aiheuttaa ruutuaika, jota muutenkin työpäivissä on usein paljon. Suurimpina haasteina myös mainitaan keskittymistä haittaavat häiriötekijät (esim. kotona leikkivät lapset, rauhaton ympäristö) etänä tapahtuvissa neuvotteluissa. Vaikka samoja ongelmia, esim. rauhaton ympäristö, saattaa ilmetä myös kasvokkain tapahtuvissa neuvotteluissa, koetaan ne selvästi voimakkaammiksi etäneuvotteluissa. Ilman riittävää palautusaikaa tai etäneuvottelun venyessä monet neuvottelijat sulkevat kameransa, ja pitävät sen suljettuna myös oman puheenvuoron aikana, keventääkseen etäneuvottelun kuormitustaan. (Bjola, Coplen 2022, 87).

Etäneuvotteluissa on myös toiminnallisia ongelmia. Osallistujien voi olla vaikeaa saada puheenvuoroja, koska monissa ohjelmistoissa esimerkiksi esityksen esittäjän voi olla vaikeaa tai mahdotonta nähdä puheenvuorojen pyytämistä. Lisäksi etäneuvotteluissa voi olla haasteita tietää, missä vaiheessa puheenvuoroja voi pyytää ja käyttää sekä kuinka pitkiä puheenvuorot ovat. Usein on myös epäselvää, kuka puheenvuoroja ylittääään jakaa ja toisaalta kunnioitetaanko puheenvuorojen jakajaa puhumalla vain omalla vuorollaan vai puhutaanko toisen päälle. Nämä ongelmat ovat huomattavasti yleisempiä etäneuvottelussa verrattuna kasvotusten pidettäviin neuvotteluihin. (Heimolinna 2022, 247)

Etänä tapahtuvissa neuvotteluissa väistämistrategiaa on helpompaa käyttää ja sen vuoksi sitä käytetään useammin. Erityisesti kivimuuria, joka on väistämistrategian yksi taktikka, käytetään huomattavasti enemmän etänä tapahtuvissa

neuvotteluissa. Kivimuuri-taktiikkaan kuuluu epämääräisten ja hyvin niukkojen vastausten antaminen, kysymyksiin vastaamatta jättäminen tai kysymyksiin vastaaminen lisäkysymyksillä. Etänä tapahtuvassa neuvottelussa on paljon helpompaa sanoa ei verrattuna kasvotusten tapahtuvaan neuvotteluun. Lisäksi taittelutaktiikkaa, jota esimerkiksi suostuttelemineen on, koettiin vaikeaksi toteuttaa etänä. (Bjola, Coplen 2022, 90). Nämä ovat tärkeitä asioita, jotka tulee huomioida ohjeistuksessa.

Onnistuneen etäneuvottelun yksi uhka on tekniset ongelmat. Ohjelmisto-osaminen, äänen tai videokuvan katoaminen ja pätkiminen, näytön tai esityksen jakamisen epäonnistuminen tai väärin näkyminen ovat harmillisen yleisiä. Tekniset ongelmat aiheuttavat osallistujissa usein turhautumista ja ärsyyntymistä, koska ne häiritsevät osallistujien keskittymistä näin ollen saattavat vaikuttaa osallistujien suoriutumisen tasoon itse neuvottelussa. Jotta neuvottelijoiden itse aiheuttamat tekniset haasteet voidaan minimoida, olisi erittäin tärkeää harjoitella etäneuvottelusovelluksen ja sen eri toimintojen käyttöä. (Shonk 2020)

On myös mielenkiintoista, että etänä tapahtuvissa neuvotteluissa käytetään myös teknisten vaikeuksien teeskentelyä osana neuvottelutaktiikkaa, joilla pyritään häiritsemään vastaneuvottelijoiden keskittymistä ja estää heitä suoriutumasta parhaimmillaan. (Bjola, Coplen 2022, 83).

Etänä tapahtuvissa neuvotteluissa voi olla myös tietoturvariskejä. Varsinkin erittäin luottamuksellisissa neuvotteluissa tulisi ottaa huomioon se mahdollisuus, että toisella neuvotteluosapuolella saattaa olla ruudun ulkopuolella avustajia kuuntelemassa, tekemässä muistiinpanoja sekä neuvomassa neuvottelijoita paremman lopputuloksen saavuttamisen toivossa. Lisäksi etänä tapahtuvat neuvottelut saatetaan tallentaa ilman, että kaikki osapuolet tallentamisesta tai sen mahdollisesta käyttämisestä tietävät. (Heimolinna 2022, 247).

Etänä tapahtuvissa neuvotteluissa on todettu erityisen hyödylliseksi ns. helpoista asioista neuvottelemineen. Tällaiset neuvottelut etenevät sujuvasti ja ne koetaan tehokkaammiksi esimerkiksi ajankäytöllisesti (Bjola, Coplen 2022, 90).

Heimolinnan (2022, 248) mukaan etänä tapahtuvat neuvottelut sopivat parhaiten vain kantaottaviin neuvotteluihin, suunnittelua varten sekä ehdotuksien tekemistä varten esimerkiksi tiimipalavereihin tai kokouksiin. Lisäksi näissä voidaan hyödyntää esimerkiksi ohjelmiston tarjoamia kaikilla samaan aikaan käytössä olevia muistilappuja, muistiinpanoja ja piirto-ohjelmia. Perinteisiin sopimusneuvotteluihin etänä tapahtuvat neuvottelut eivät hänen mukaansa sovi puutteidensa vuoksi. Vaikka kasvotusten käytävissä neuvotteluissa on kiistattomia etuja verrattuna etänä käytäviin neuvotteluihin, on videoyhteydellä käyty neuvottelu kuitenkin parempi kuin puhelimella tai sähköpostitse käyty neuvottelu. Videokuva kertoo kuitenkin paljon enemmän tietoa neuvottelijoista kuin pelkkä ääni tai kirjoitettu sähköposti. (Heimolinn 2022, 247)

2.5 Puhelin- ja sähköpostineuvottelut

Puhelinneuvottelun, johon myös rinnastan etäneuvotteluohjelmistojen kautta käytävät neuvottelut ilman videokuva ja muita ohjelman lisäominaisuuksia (esim. yhteiset tiedostot), ovat täysin neuvoteltavien asioiden ja äänen varassa, jossa sanattoman viestinnän vaikutus on huomattavasti pienempi kuin kasvotusten tai videoyhteydellä järjestetyssä neuvottelussa. Näissä äänenpainot, hengitysäänet/huokailut ja tauotukset ovat yleisimpiä sanattoman viestinnän tapoja, joihin kaikkiin liittyy suuria väärinymmärryksen riskejä. Heikkouksista huolimatta, varsinkin kahdenkeskiset puhelinneuvottelut ovat edelleen todella suosittuja. Puhelinneuvottelun etuja ovat nopean tapaamisen mahdollisuus, tehokas ajankäyttö sekä neuvottelukumppanien välitön kontakti. Puhelinneuvotteluun voi osallistua useista eri paikoista tai vaikka autosta käsin ja perinteiset puhelut ovat varsinkin neuvottelija liikkeessä tai syrjäisemmässä paikassa yhteydeltään luotettavampia kuin verkkodataa käyttävät yhteydet. (Kansanen 2002, 93-94)

Sähköpostineuvotteluissa vain kirjallisella ilmaisulla on vaikutusta ja tällöin usein esimerkiksi neuvotteluissa tärkeät tunteet jäävät täysin huomiotta. Tunteiden huomiotta jättäminen on yleinen syy neuvotteluiden hitaalle etenemiselle ja toisinaan se myös katkaisee neuvottelut kokonaan. Käytännössä tämä ilmenee

esimerkiksi sähköpostitse tehdyssä tarjouksessa, joka yllättää negatiivisesti vastapuolen ja aiheuttaa tunnekuohun. Aiheutettua tunnekuohua ei sähköpostin lähettäjä välttämättä pysty tietämään. Tämän takia sähköpostineuvotteluissa tulisi keskittyä hyvin yksinkertaisiin asioihin, kuten esimerkiksi vain hintaan ja välttää monimutkaisten kokonaisuuksien käsittelyä. Yksinkertaisista asioista neuvottelemisen ajaa helposti tilanteeseen, jossa on vain voittajia ja häviäjiä, koska perinteiseen kasvotusten käytävään neuvotteluun liittyvää molempien osapuolten omien intressien yhteensovittaminen ja kompromissin löytäminen on sähköpostitse vaikeaa. Monimutkaisista asioista sähköpostilla neuvottelu johtaisi usein pitkiin viesteihin eikä se ole tehokasta tai luontevaa. Sähköpostineuvotteluita voikin olla usein järkevää täydentää puhelinneuvottelulla, mikäli muita neuvottelutapoja ei pystytä käyttämään. (Heimolinna 2022, 244-245)

Heimolinnan (2022, 245) sähköpostilla käytävät neuvottelut saattavat kuitenkin suosia kokemattomia tai epävarmoja neuvottelijoita, koska sen avulla nämä heikkoudet pystytään helpommin piilottamaan vastaneuvottelijalta. Lisäksi sähköpostineuvottelu mahdollisesti suosii väistämisstrategiaa, jossa tarkoitus on kuluttaa aikaa ja odottaa sopivaa hetkeä. Toisaalta sähköpostin eduksi voidaan katsoa parempi keskittyminen ja aiheessa pysyminen, koska kirjallisen vastauksen kirjoittamiseen käytetään aikaa ja sen sisältöä mietitään puhetta tarkemmin.

Tutkimusten mukaan hyvät suhteet edesauttavat pääsemään yleensä parempaan lopputulokseen. (Heimolinna 2022, 246) Mikäli neuvottelijoiden välinen luottamus on saavutettu jo aiemmin, se edesauttaa merkittävästi myös puhelin- ja sähköpostineuvotteluissa. Sähköpostineuvotteluissakin voi neuvottelijoiden välinen suhde parantua, jos viesteihin liitetään henkilökohtaisia kysymyksiä esimerkiksi ajankohtaisista tapahtumista (esimerkiksi loma- tai viikonloppukuulumista) tai yhteisistä mielenkiinnon kohteista (esimerkiksi urheilusta). Kuitenkin on huomioitava, että mielenkiinnon kohteista tietäminen jo itsessään edellyttää jonkin tasoista luottamusta ja suhdetta. (Morris, Nadler, Kurtzberg, Thompson 2002, 95-97) Heimolinnan (2022, 246) mukaan ensitapaaminen olisikin hyvä olla kasvotusten ja vasta sen jälkeen käytettäisiin muita neuvottelutapoja.

3 Nykytilan ja kehityskohteiden kartoitus ja analyysi

3.1 Nykytilan kartoitus kyselytutkimuksen avulla

Nykytilaa kartoitettiin kyselytutkimuksen avulla lähettämällä saate ja linkki Google Forms-palveluun tehdylle kyselylomakkeelle, joka sisälsi yhdeksän avointa kysymystä. Pyyntö lähetettiin perjantaina 24.3.2023 elintarvikkeen ja teknomedian ostoryhmäpäälliköiden nimeämille yhteensä 21 tavarantoimittajille sekä Tokmannin molempien ostoryhmien ostoryhmäpäälliköille sekä ostajille, joita oli yhteensä 13. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja vastausaikana perjantaina 31.3.2023 lähetettiin uusi muistutus pyynnöstä käydä vastaamassa tutkimukseen. Tokmannin ostajat eivät tieneet, kenelle tavarantoimittajien edustajista kyselytutkimukseen osallistumisen pyyntö lähetettiin.

Vastaajia tavarantoimittajien edustajilta saatiin 13 vastausprosentin ollessa 62 %. Tokmannilla työskentelevistä kyselylomakkeen täyttivät 12 henkilöä vastausprosentin ollessa 92 %. Koska kysymykset olivat molemmille vastaajaryhmille samoja, yhteensä vastauksia tuli 25 vastausprosentin ollessa 74 %.

3.2 Kyselytutkimuksen analysointi

Kyselytutkimus on jaoteltu aihekokonaisuuksien mukaan ja kunkin kokonaisuuden lopussa kyselylomakkeen vastauksien analyysin löydöksiä on peilattu tietoperustaan etsien sieltä toisiaan tukevia tai toisistaan erilaisia huomioita.

3.2.1 Kasvotusten käytävät neuvottelut

Ensimmäisenä kyselytutkimuksessa selvitettiin kasvotusten käytävien neuvotteluiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehityskohteita. Vahvuudeksi yli puolet vastaajista (16/25) nimesivät neuvotteluosapuolen reaktioiden näkemisen. Lisäksi paremman vuorovaikutuksen eduksi nimesi 10 vastaajaa. Moni vastaaja koki, että kasvotusten käytävissä neuvotteluissa molemmat neuvotteluosapuolet keskittyvät paremmin neuvotteluun sekä yhtä moni koki, että kasvotusten järjes-

tettävät neuvottelut edistävät kumppanuutta, kun voidaan keskustella tuttavallisemmin myös muusta kuin työstä. Viisi vastaaja pitivät myös merkittävänä etuna mahdollisuutta esitellä tai tutustua esiteltävään tuotteeseen fyysisesti.

Monet myös kokivat, että kasvatusten järjestettävissä neuvotteluissa keskustelu on sujuvampaa sekä kokivat, että isot neuvottelukokonaisuudet (esim. jaksoesitykset, hinta- ja sopimusneuvottelut) sopivat paremmin kasvatusten pidettäväksi. Myös kasvatusten pidettävissä neuvotteluissa muutama koki häiriötä olevan vähemmän kuin etänä pidettävissä ja sitä pidettiin parempana mahdollisuutena tutustua uusiin ihmisiin. Lisäksi mainittiin kasvatusten pidettävän neuvottelun olevan sujuvampaa useamman osallistujan kesken sekä koettiin, että päätöksen teon olevan nopeampaa. Yksi vastaaja pohti kasvatusten käytävien neuvotteluiden hyötyjä näin:

”Mielestäni neuvottelut tulisi pitää aina kasvatusten, mikäli tilanne sen mahdollistaa. Etenkin kun tavoitteena on rakentaa pitempiaikaista yhteistyötä verrattuna esim. kertaostoon. Neuvotteluissa on tärkeä saada kuva kenen kanssa neuvotellaan ja se onnistuu kasvatusten paljon paremmin ja uskon sen johtavan parempaan lopputulokseen.”

Heikkoudeksi mainittiin ajankäyttö, koska koettiin, että kasvatusten pidettävissä neuvotteluissa helpommin neuvottelut venyvät sovitusta aikataulusta (5). Lisäksi yhtä moni koki siirtymisen sekä matkustamisen kasvatusten pidettäväksi neuvottelun heikkoudeksi. Tätä koki useampi vastaaja sekä Tokmannin että tavarantoimittajien puolelta. Lisäksi mainittiin kasvatusten pidettävän neuvottelun olevan hankalampi kokoon kutsua. Heikkoutena myös mainittiin saman puolen neuvottelijoiden kesken sparrailun neuvottelutilanteessa olevan hankalaa ja epämiellyttävissä asioissa olevan epämiellyttävää tavata kasvatusten.

Kehityskohteina mainittiin ennakoon toimitettava agenda (13 vastaajaa) sekä useat kokivat, että kasvatusten pidettäviin neuvotteluihin tulisi valmistautua nykyistä paremmin (8 vastaajaa). Lisäksi monet haluaisivat suunnitellumpaa ajankäyttöä ja aikataulussa pysymistä. Kasvatusten käytävien neuvotteluiden ajankäyttöä ja aiheessa pysymistä yksi vastaajista oli pohtinut näin: ”Haittana on

usein ajankäyttö - kasvotusten käytävät neuvottelut kestävät pääsääntöisesti kauemmin kuin Teamsit ja neuvotteluiden rakenne rönsyilee helpommin.” Myös toive varata aikaa keskustelulle esitysten katsomisen sijaan sekä pidemmissä neuvotteluissa taukojen pitäminen mainittiin vastauksissa. Yksittäisinä mainintoina oli myös neuvottelun alkuun ajanvaraaminen kuulumisten vaihtamiselle ja toisiin tutustumiselle sekä esitysmateriaalien ennakoon toimittaminen. Tokmannin työntekijöiden parissa vastauksessa myös mainittiin kehityskohteena muistion tekeminen neuvottelusta ja sen jakaminen kaikkien osallistujien kesken sekä kasvotusten pidettävän neuvottelun tavoitteen kirkastaminen ennen neuvottelua.

Tietopohja tukee nykytilan analyysissä esiin noussutta näkemystä siitä, että isoista ja/tai vaativista kokonaisuuksista neuvoteltaessa, neuvottelut tulisi järjestää kasvotusten. Tällöin kasvotusten järjestettävän neuvottelun merkittävän etu, eli neuvottelijoiden kehonkielen paremman havainnoinnin ja tulkitsemisen hyöty, on suurin. Tietopohja tukee myös koettua tunnetta paremmasta kumppanuuden kehittymisestä kasvotusten neuvoteltaessa edellä mainitun lisäksi väärinymmärryksien ja epävarmuuden vähenemisen vuoksi. Aikataulujen venymistä ennaltaehkäisevä ratkaisu löytyy kyselyn vastauksista, jota tietopohja tukee: etukäteen toimitettava agenda ja sen pohjalta parempi valmistautuminen neuvoteltaviin aiheisiin.

Vaikka useammassa vastauksessa Mäntsälässä sijaitseva Tokmannin logistiikkakeskuksen sijainti ja matkustamiseen käytetty aika koettiin ongelmalliseksi, on Tokmannin edun mukaista käyttää ns. kotikenttätietoa neuvotteluissa. Tämä antaa Tokmannin työntekijöille todennäköisesti paremmat edellytykset onnistuneelle neuvottelulle. Kuitenkaan neuvotteluita ei tulisi käydä työhuoneissa, vaan varata aina neuvotteluun neuvotteluhuone paremman keskittymisen, vähempien häiriöiden ja toisen osapuolen kunnioittamisen vuoksi.

3.2.2 Etänä pidettävät neuvottelut

Etänä pidettävien neuvotteluista selvitettiin vahvuuksia, heikkouksia ja kehityskohteita sekä kameran käyttöä neuvottelutilanteessa. Tehokkaampi ajankäyttö mainittiin vahvuudeksi yli puolessa vastauksista. Useat (7) mainitsivat myös, ettei tarvitse matkustaa neuvottelua varten ja tässä vastaukset jakautuivat niin Tokmannin työntekijöiden, että tavarantoimittajien edustajien kesken. Eduksi muutamat mainitsivat myös paremmat työkalut (esim. kahden näytön käyttö) ja neuvottelijoiden yhteiskäyttöohjelmat (muistilaput, piirto-ohjelmat, tiedostot). Lisäksi pari koki, että sparrailu kollegoiden kanssa on helpompaa etäneuvottelussa, koska voi käyttää keskinäistä keskusteluikkunaa eikä vastapuoli näe sitä. Yksi vastaajista tiivistä näkemyksensä etäneuvotteluista: ”Sovittu aika käytetään yleensä tehokkaasti. Ajansäästö kokonaisuudessaan (esim. ei matkustusta). Mielipiteitä saattaa jäädä sanomatta puolin ja toisin.”

Heikkoudeksi mainittiin haasteet vuoropuhelussa (9). Vastauksissa koettiin, että puheliaat puhuvat enemmän, pitävät monologeja ja hiljaisemmat yksilöt jäävät kokonaan ilman puheenvuoroja. Lisäksi useat vastaajat kokivat, etteivät näe neuvottelijoiden reaktioita (8) sekä eivät voi tulkita kehonkieltä neuvottelun aikana (6). Heikkoudeksi myös mainittiin tekniset ongelmat (3) ja helppous päätöksen tekemisen siirtämisen myöhemmäksi (2).

Tässä kohdassa myös tuli selviä eroja vastaajaryhmien välille. Tavarantoimittajien edustajien vastauksissa koettiin etuna mahdollisuutta kutsua etäneuvottelu nopeammin kokoon (5) sekä heikkouksina mainittiin, että Tokmannin työntekijät eivät pidä kameroita päällä (3) sekä koettiin (2) Tokmannin työntekijöiden keskittyvän heikommin etänä pidettävissä palavereissa. Myös kaksi Tokmannin työntekijää mainitsi heikkomman keskittymisen, mutta eivät tarkentaneet ketä vastaukset koskivat. Molempien ryhmien vastauksissa kuitenkin viitattiin muiden töiden tekemiseen taustalla.

Tokmannin työntekijät mainitsivat vastauksissaan (3), että etänä pidettävät neuvottelut kuormittavat vähemmän ja useita neuvotteluita on sen vuoksi mahdollista ottaa useampi samalla päivälle ja jopa niputtaa putkeen. Näin tätä pohti yksi vastaaja: ”Etuna etänä käytävissä neuvotteluissa tehokkaampi oma ajankäyttö, ei mene turhaa aikaa siirtymisiin ja joustavasti voi olla parikin neuvottelua peräkkäin lyhyemmällä aikavälillä.” Kaksi vastaajaa myös mainitsi, että etänä pidettävissä neuvotteluissa pysytään paremmin asiassa.

Kameran käyttäminen etäneuvotteluissa koettiin tarpeelliset ja valtaosa (17) kertoivat yleensä tai aina käyttävänsä kameraa päällä. Syyksi kameran käyttämiselle mainittiin neuvottelijoiden reaktioiden näkemisen (10) sekä kameran käytön edistävänä läsnäoloa, keskittymistä ja kommunikointia (8). Moni (5) koki myös etäneuvottelun olevan henkilökohtaisempaa kameroiden ollessa päällä. Ilmapiiri mainittiin myös paremmaksi kameran kanssa (2). Pari kertoi käyttävänsä kameraa päällä alussa sekä lopussa ja sulkevansa sen palaverin alun jälkeen ja avaavansa lopuksi uudelleen.

Kameran käyttämisen heikkoutena koettiin sen kuormittavan kaistaa (5). Lisäksi yksittäisissä vastauksissa mainittiin kameran käytön vaativan ehostautumista sekä palaverin koki raskaampana kameran ollessa päällä. Yksi vastaaja koki muistiinpanojen tekemisen sekä analysoinnin helpommaksi kameran ollessa suljettuna ja yksi vastaaja koki, ettei tuttujen kanssa kameran käytölle ole tarvetta.

Etänä pidettävien neuvotteluiden kehittämiseksi eniten mainittu oli etukäteen toimitettava agenda (11). Agenda oli myös mainituin kasvotusten pidettävien neuvotteluiden kehityskohta. Lisäksi yhdeksän vastaajaa koki kameroiden pitämisen päällä ja kuusi mainitsi paremman valmistautumisen kehityskohteeksi. Viisi vastaajaa ehdotti etänä pidettäviin palavereihin puheenjohtajaa, joka jakaisi puheenvuoroja ja seuraisi chattia. Esitysten toivottiin olevan kevyitä ja selkeitä (3) ja kaksi haluaisi materiaalin jaettavan etukäteen. Etäneuvotteluiden työkalujen käyttöosaamisen puutteellisuus mainittiin kolmessa vastauksessa.

Yksittäisissä vastauksissa kehityskohteina mainittiin mm. keskittyminen vain etäpalaveriin sen aikana, aikataulussa pysyminen sekä aikataulussa pysyminen. Myös ehdotettiin alussa sovittavan pelisääntöä kameran ja äänen päällä pitämisen suhteen sekä ruudun jaon ja esitysjärjestyksen osalta.

Tietopohja tukee vastaajien mainitsemien tehokkaamman ajankäytön, matkustamisen tarpeettomuuden sekä etäneuvottelun nopean kokoon kutsumisen eduiksi. Sen lisäksi, että vastaajat toivoivat, niin myös tietopohja tukee kameran päällä pitämistä neuvottelun ajan. Siitäkin huolimatta, että kameroita pidettäisiin päällä, etäneuvottelu menettää ison osan toisten neuvottelijoiden kehonkielen ja reaktioiden tulkitsemisessa. Kameroita olisi hyvä pitää päällä koko neuvottelun ajan eikä muutaman vastaajan mainitsemana vain alussa ja lopussa, jotta tietopohjassa mainitut mahdolliset kehonkielen muutokset neuvotteluiden aikana olisi edes jollain tavalla mahdollista havainnoida.

Tietopohjassa esiin nousseet rajoitteet kameroiden sijaintiin laitteissa ja kuvakulmissa olisi hyvä huomioida. Esimerkiksi ulkoisten näyttöjen päälle asetettavat ulkoiset kamerat voisivat tehdä kasvojen reaktioiden havaitsemisesta helpompaa verrattuna jokaisella Tokmannin ostajalla olevan kannettavan tietokoneen kameraan. Kannettavan tietokoneen kamera on usein alaviistossa, joka korostaa tietopohjassa mainittua ongelmaa katsekontaktin puuttumisesta. Lisäksi tietyissä tiloissa esimerkiksi katossa olevista valaisimista saattaa tulla suora valo kameraan ja luoda suuren kontrastin kasvojen ja taustan välille tummentaen kasvot. Etäneuvotteluiden lisääntyessä, ulkoisten kameroiden tarjoamista työntekijöilleen Tokmannin kannattaisi harkita. Toisaalta voi olla hyvä huomioida, että juuri reaktioiden heikompi havaitseminen ja pidempi sosiaalinen etäisyys suosivat etäneuvotteluissa tiettyjä neuvottelustrategioita.

Etäneuvotteluissa tulee kuitenkin huomioida, että ne mielletään kuluttavammiksi juuri äänen ja kuvan seuraamisen takia ja se pitää ottaa huomioon neuvotteluiden agenda ja pituutta suunniteltaessa. Vaikka muutama vastaaja kokikin, että etäneuvottelut ovat kevyempiä ja niitä voi niputtaa useamman peräkkäin kuin

kasvotusten käytävät neuvottelut, niin tietopohja ei tätä tue. Voi olla, että on yksilöllisiä eroja tai neuvottelutapana on pitää kameraa pois päältä, jolloin kuormitus kevenee, mutta yleisellä tasolla etäneuvotteluiden kuormitukseen olisi syytä suhtautua vähintään yhtä kuormittavana kuin kasvotusten käytävissäkin neuvotteluissa.

Etäneuvotteluita koskevissa vastauksissa nousi esiin koettu heikko keskittyminen ja keskittymistä voisi parantaa saman päivän aikana pidettävien etäneuvotteluiden välisen palautumisajan huomioiminen ja yli tunnin mittaisen neuvottelun tauottaminen tai jakaminen useampaan neuvotteluun. Kehityskohteenä kasvotusten käytävien neuvotteluiden ohella myös etäneuvotteluissa mainittiin agendan etukäteen toimittaminen. Agendan etukäteen toimittaminen saattaisi helpottaa valmistautumista sekä aikataulussa pysymistä. Hyvä valmistautuminen ja riittävä palautumisaika todennäköisesti parantaa osapuolten kokemuksia etänä tapahtuvista neuvotteluista.

Tietopohjassa mainittuja etäneuvotteluohjelmistojen toiminnallisia ongelmia, kuten puheenvuorojen saamisen haasteita, nousi esiin myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Lisäksi puhumiseen liittyviä tietopohjassa mainittuja ongelmia mainittiin kyselyn vastauksissa. Jotta etäneuvottelussa neuvottelijat saavat puheenvuoroja eikä hiljaisemmat jää toisten jalkoihin, olisi etäneuvotteluissa hyvä sopia joko ennakkoon tai etäneuvottelun aluksi puheenjohtaja, joka seuraa ja jakaa ohjelmistossa tehtäviä puheenvuoropyyntöjä sekä pitää huolen aikataulusta ja agendassa pysymisestä. Etäneuvotteluohjelmistojen mahdollistamien lisäominaisuuksien (esim. yhteiset muistiinpanot, muistilaput, piirtomahdollisuus) käyttö myös saattaisi parantaa kaikkien osallistamista sekä yleistä kokemusta etäneuvotteluista.

Vastauksissa ilmenneet etäneuvottelun puutteet (heikompi reaktioiden, ilmeiden ja eleiden havainnointi, heikompi vuoropuhelu & vaikeampi kaikkien osallistaminen) sekä tietopohjassa ilmenneet haasteet (etäneuvotteluohjelmistojen toimin-

nalliset ongelmat, suurempi kuormittavuus sekä tietoturvariskit) tukevat näkemystä, että tärkeistä ja vaativista asioista neuvottelemiseen etäneuvottelut sopivat heikosti ja näistä asioista tulisi pyrkiä neuvottelemaan aina kasvotusten.

3.2.3 Hybridinä tapahtuvat neuvottelu

Hybridinä tapahtuvissa neuvotteluista, eli joissa osa on fyysisesti läsnä samassa tilassa ja osa on etäyhteyden päässä, tiedusteltiin kyselylomakkeella neuvottelutavan toimivuutta. Kymmenen vastaajaa kokivat, että etänä olevat neuvottelijat eivät osallistu samalla tavalla ja/tai heidän unohdetaan linjoille. Yhden vastaajan näkemys hybridineuvotteluiden toimivuuteen: ”Vaikeana. Linjoilla olevat unohtuvat helposti eivätkä tunnu niin läsnä olevilta.” Varsinkin tähän neuvottelumuotoon osa vastaajista (4) koki puheenjohtajan tärkeäksi, joka neuvottelun aikana pitää huolen, että etäneuvottelijat tulevat myös kuulluksi. Pari mainitsi tärkeyden nähdä kaikki neuvottelijat joko fyysisesti tai kameran kautta etänä. Neljä mainitsi teknisten ongelmien (mm. heikon kuuluvuuden etäneuvottelijalle) ongelmaksi. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin valmistautumisen tärkeys sekä se, että Tokmannin logistiikkakeskuksen neuvotteluhuoneet tukevat huonosti puutteellisen varustelun vuoksi hybridineuvotteluita. Muutama vastaaja koki, että parempi joko tai – malli, jossa kaikki ovat samassa tilassa tai kaikki ovat etänä.

Hybridinä tapahtuvissa neuvotteluissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota neuvottelutilan valmiuteen. Tietopohjassa esiin nostetut rajoitteet, esimerkiksi esitystilan ollessa päällä ei esittäjä välttämättä näe etänä olevien neuvottelijoiden kuvaa laisinkaan, pystytään osin ratkaisemaan etäneuvotteluihin esitetyllä puheenjohtajamallilla, mutta neuvottelutilan olisi hyvä tukea myös etäneuvottelijoita siten, että he näkisivät fyysisesti paikalla olevat neuvottelijat. Tämä onnistuisi esimerkiksi neuvotteluhuoneen ulkoisella kameralla, josta näkisi yhdellä kuvalla kaikki paikalla olijat. Tämä myös vähentäisi internet-yhteyden kaistan kuluusta verrattuna esimerkiksi siihen, että jokaisella osallistujalla olisi oman tietokoneen kamera päällä.

3.2.4 Tekniset ongelmat

Teknisten ongelmien kohdassa selvitettiin, onko teknisiin ongelmiin etäneuvotteluissa vastaajat törmänneet ja jos ovat, niin minkälaisiin ongelmiin sekä pyydettiin arvioimaan omia valmiuksiaan käyttää etäneuvotteluohjelmia ja -laitteita.

Lähes kaikki mainitsivat törmänneensä ongelmiin, mutta muutama myös mainitsi tilanteen parantuneen ajan myötä. Etäneuvottelussa yleisin mainittu ongelma (15) oli ruudun tai esityksen jakamisen epäonnistuminen ja/tai esityksen väärä esitystila. Äänen kanssa ongelmiin, joissa mainittiin kuuluvuus ongelma tai äänen kaikuminen/kiertäminen, kertoi 13 vastaajaa törmänneen. Kameran kuvan pätkimiseen mainitsi kahdeksan vastaajaa. Lisäksi kolme vastaajaa koki-
vat kameran päällä olemisen aiheuttavan yhteyden pätkimistä. Muutenkin yhteysongelmat mainitsi viisi vastaajaa. Syiksi teknisiin ongelmiin kaksi arveli käyttäjästä johtuvaa osaamisvajetta ja kaksi mainitsi, että ennen palaveria varataan liian vähän aikaa laitteiden ja ohjelmistojen käyttökuntoon laittamiseen. Yksi vastaajista pohti teknisiä ongelmia näin:

”Porukka tulee viime tingassa palaveri-
ihin ja sitten alkaa tuo tekni-
nen säätäminen ja muu häsellys. Palaveri-
ihin voisi tulla hyvissä
ajoin ennen palaverin aloitus ajankohtaa ja varmistella nuo esitys ja
ääni hommat kuntoon ennen kokousten alkua.”

Oman tietoteknisen osaamisen etäneuvottelutyökaluissa 84 % vastaajista arvioi
hyviksi. Kuitenkin kuusi vastaajaa mainitsi, että ohjelmistojen ja laitteiden päivitys-
tyessä uusien ominaisuuksien kouluttaminen olisi hyödyllistä. Pari vastaajaa
mainitsivat olevansa etäneuvottelussa esityksen esittämisen kanssa epävar-
moja.

Teknisinä ongelmina mainittiin myös kyselyn etäneuvotteluita koskevissa koh-
dassa lähinnä internet-yhteyden pätkiminen erityisesti kameroiden ollessa
päällä. Etäneuvotteluun valmistautuessa tulisi osallistujien miettiä valmiiksi, riit-
tääkö aiotussa osallistumispaikassa internet-yhteyden kaista. Esimerkiksi esi-
tysten ja kameroiden yhtäaikaiseen käyttöön esimerkiksi kännykällä jaettu inter-

net-yhteys ei välttämättä. Tokmanni ei toistaiseksi tarjoa työntekijöilleen henkilökuntaetuna kiinteää internet-yhteyttä, mutta etäneuvotteluiden yleistyessä sitä ehkä kannattaisi harkita.

Tokmannin mahdollisesti kannattaisi tarjota koulutusta ohjelmistojen uusien ominaisuuksien käyttöön päivitysten yhteydessä, jotta etäneuvotteluohjelmistoista saadaan paras hyöty käyttöön. Lisäksi osa etäneuvotteluihin osallistuvista saattaisi hyötyä matalan kynnyksen koulutuksesta esimerkiksi Tokmannin yleisimpien ulkoisten kaiuttimien ja kameroiden käyttöön sekä neuvotteluohjelmassa olevien yleisimpien ominaisuuksien hyödyntämiseen, jotta etäneuvotteluihin osallistuvien epävarmuus teknisistä laitteista vähenisi ja keskittyminen itse neuvottelutapahtumaan paranisi.

3.2.5 Uuden henkilön ensitapaaminen

Kyselylomakkeella kysyttiin kokemuksia neuvottelutavan (kasvotusten/etänä) vaikutusta, jos tapaa neuvottelussa uuden henkilön ensimmäistä kertaa. 16 vastaajaa koki, että kasvotusten uusi henkilö tulee tutummaksi. Kasvotusten tapaamisen puolesta mainittiin myös rennompi ilmapiiri (3) sekä yksittäisissä vastauksissa esimerkiksi kädenpuristuksen mahdollisuus. Yksi vastaajista pohti asiaa näin: ”Kasvotusten varmaankin hahmottaa paremmin kokonaiskuvan henkilöstä. Näkee fyysisen olemuksen, ilmeet sekä eleet paremmin.”

Etäneuvottelussa viisi vastaajaa koki ensitapaamisen onnistumisen mahdolliseksi, jos kamerat ovat päällä. Toisaalta viisi vastaajaa myös koki, että etäyhteyden kautta ei saa kunnollista ensi vaikutelmaa. Etäneuvottelussa tutustuminen on vaikeampaa kolmen vastaajan mielestä ja kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että moni tutustumiseen liittyvä asia jää etäneuvottelussa sanomatta.

Yksittäisissä vastauksissa myös mainittiin, että kasvotusten tapahtuva ensitapaaminen on henkilökohtaisempaa ja sen ansiosta syntyy syvempi suhde jo alusta alkaen. Ongelmana mainittiin myös, että etäneuvotteluissa mennään helposti suoraan asiaan ja esittelyt jäävät välistä tai tehdään pintapuolisesti.

Kuten valtaosa vastaajistakin, niin myös tietopohja tukee ensimmäistä tapaamista uuden henkilön kanssa kasvotusten tärkeäksi. Kasvotusten tapaamisen etuna on mm. keskinäisen luottamuksen rakentuminen, jonka toisilleen entuudestaan tuntemattomien henkilöiden välille on hyvä aloittaa jo ensimmäisestä tapaamisesta.

4 Ohjeistus neuvottelukäytännöiksi hybridimallissa

Ohjeistus uusien neuvottelukäytännöistä hybridimallissa painottavat tärkeistä tai monimutkaisista asioista neuvoteltaessa Tokmannin tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa kasvotusten käytäviä neuvotteluja, joka myös edistää hyvän suhdetoiminnan kehittymistä. Rutiininomaisissa ja yksinkertaisista asioista neuvoteltaessa suositaan etänä pidettäviä neuvotteluita. Toisilleen entuudestaan tuntemattomat neuvottelukumppanit tulisi tavata aina ensimmäisen kerran kasvotusten.

Kasvotusten ja etänä pidettäviin neuvotteluihin laatii kokoonkutsuja etukäteen agendan, joka hyväksytetään toisella neuvotteluosapuolella. Mahdollisten agendan muutosten vuoksi tarvittaessa muokataan neuvotteluun varattua aikaa tai jaetaan useampiin neuvotteluihin. Tämän jälkeen osapuolet valmistautuvat agendan mukaisista asioista neuvottelemaan.

4.1 Kasvotusten pidettävät neuvottelut

Tärkeistä asioista neuvottelut, esimerkiksi vuosisopimusneuvottelut ja tärkeimpien tavarantoimittajien jaksoesittelyt järjestetään kasvotusten. Vuosisopimusneuvottelut järjestetään Mäntsälässä Tokmannin logistiikkakeskuksella riittävän kokoisessa neuvotteluhuoneessa, mutta jatkoesittelyt voidaan järjestää tarvittaessa myös tavarantoimittajien tiloissa. Mikäli tärkeimpien tavarantoimittajien ulkopuolella olevien tavarantoimittajien kanssa nähdään mahdollisuus merkittävään yhteistyön kehittymiseen, pidetään neuvottelu kasvotusten. Omien tuotemerkkien tuotekokonaisuuksien hankinnan kilpailutuksessa käytetään ensin

Scanmarket-tietojärjestelmää, johon toimittajat lähettävät tarjoukset, mutta jat-koneuvottelut käydään kasvotusten.

Yhteyshenkilöiden vaihtuessa joko Tokmannilla tai tavarantoimittajalla, pidetään ensimmäinen tapaaminen kasvotusten. Tärkeimpien tavarantoimittajien ulko-puolella olevat tavataan yhteyshenkilön vaihdosten yhteydessä mahdollisuuk-sien mukaan kasvotusten, kuitenkin niin, että ensisijaisesti aikatauluissa paino-tetaan tärkeimpiä tavarantoimittajia.

Tärkeästä asiasta neuvoteltaessa, useamman kuin muutaman henkilön osallis-tuessa neuvotteluun, pyritään se järjestämään kasvotusten huolimatta tavarantoimittajan ”luokituksesta” paremman hyödyn saamisen vuoksi. Hybridineuvotte-lun pitämistä pidetään viimeisenä vaihtoehtona sen heikkouksien vuoksi. Mikäli hybridineuvotteluun kuitenkin päädytään, noudatetaan siinä samoja ohjeita kuin etänä pidettävissä neuvotteluissa puheenjohtajan ja tekniikan kohdalla.

Vaikka kasvotusten pidettäviin neuvotteluihin ei liity suoraan tietoturvariskiä, tu-lee tärkeissä neuvotteluissa valita neuvottelutila sen mukaan, että vahingossa ulkopuoliset eivät näe esimerkiksi neuvottelussa näytettäviä esityksiä. Varsinkin pääaulan Graniitti-neuvotteluhuoneissa tulee olla tarkkana, että verhoilla peite-tään näkyvyys odotustilaan.

Kasvotusten pidettävissä neuvotteluissa tulee kokoonkutsujan tai vieraan vas-taanottavan isännän tarkistaa, että neuvottelutilassa tekniset laitteet toimivat ja mahdollisuuksien mukaan laittaa etukäteen valmiiksi mahdollinen esitys, jotta aikaa ei kulu teknisien asioiden hoitamiseen.

4.2 Etänä pidettävät neuvottelut

Tärkeimpien kotimaisten tavarantoimittajien rutiininomaiset neuvottelut, esimer-kiksi kampanjoiden ajankohdista sopiminen tai kampanjaennusteiden päivittämi-nen, hoidetaan etäneuvotteluna. Etäneuvotteluihin nimetään puheenjohtaja joko etukäteen lähetettävässä agendassa tai neuvottelun aluksi. Puheenjohtajan teh-täviin kuuluu seurata etäneuvotteluohjelmasta puheenvuoropyyntöjä sekä jakaa

niitä. Lisäksi puheenjohtaja pitää huolen, että puheenvuorot eivät lähde neuvotteluvuorosta aiheesta rönkyilemään, vaan pysytään asiassa. Puheenjohtaja myös huomio, että kaikki neuvottelussa mukana olevat neuvottelijat pääsevät ääneen.

Etänä tapahtuvissa neuvotteluissa tulee huomioida tietoturvariski neuvottelun tallentamisen ja jakamisen suhteen. Hyvän tavan mukaisesti on kohteliasta mainita neuvottelukumppanille, mikäli neuvottelun tallentaa tai huoneessa on kuulolla henkilöitä, joita ei ole alun perin neuvotteluun kutsuttu.

Kamerat pidetään etäneuvotteluissa päällä. Kamera pyritään mahdollisuuksien mukaan sijoittamaan silmien korkeudelle ja huomioidaan, ettei suoraan kameraan osu häiritsevästi valaisimien tai ikkunan kautta tuleva auringon valo. Kannettavan tietokoneen kameran korkeuden voi säätää esimerkiksi nostamalla sähköpöytää korkeammalle tai pinoamalla tietokoneen alle kirjoja. Pinottaessa kannettavan tietokoneen alle tavaroita on kuitenkin huomioitava, että tietokoneen ilmanottoaukot (yleensä sivulla ja/tai takana) pysyvät avoimina. Ulkoisten kameroiden ja kaiuttimien toimivuus varmistetaan ennen palaveria, mikäli mahdollista tai välittömästi palaverin aluksi. Näitä voi testata ennen liittymistä neuvotteluun, ohjelmiston asetuksien kautta soittamalla testipuhelun ja varmentaa toimivuus liittymisen painalluksen jälkeen avautuvassa asetusikkunassa, ennen siirtymistä varsinaiseen neuvotteluun

Mikäli etäneuvottelussa neuvottelija jakaa esityksen, varmistaa hän enne neuvottelua, että esitys näkyy muille osallistujille tarkoitetulla tavalla. Esittämistä voi harjoitella esimerkiksi soittamalla testipuhelu omaan henkilökohtaiseen sähköpostiin tai työkaverille ja testaamalla, kuinka jakaminen toimii. Esitys kannattaa jakaa vasta sitten, kun sille on tarve ja lopettaa sen jakaminen heti, kun esitys on käyty läpi. Näin esittäjä pystyy keskittymään myös muiden reaktioihin neuvottelussa. Muutenkin ruudun tarpeetonta jakamista tulee välttää, jotta muiden neuvottelijoiden kamerakuvat olisivat mahdollisimman suuret ruudulla. Lisäksi olisi hyvä pitää esimerkiksi matkapuhelin lähellä varmuuden vuoksi, jotta kiin-

teän verkon yhteysongelmissa voi tarvittaessa siirtyä käyttämään matkapuhelimen yhteyden jakamista. Matkapuhelimen yhteyden jakamista on hyvä harjoitella ja testata etukäteen.

Ei-tärkeimpien tavarantoimittajien sopimuskokonaisuudet ja valikoimat ovat yleensä tärkeimpiä toimittajia pienempiä ja yksinkertaisempia, joten heidän kanssaan voidaan järjestää esimerkiksi vuosisopimusneuvottelut ja jaksoesittelyt etänä. Tällöin tulee etukäteen sopia esimerkiksi mallikappaleiden tai tuotenäytteiden toimittamisesta. Lisäksi aikataulusyistä uusien yhteyshenkilöiden kanssa ensitapaaminen voidaan järjestää etänä, mutta pyritään kuitenkin myöhemmin aikataulujen salliessa tapaamaan myös kasvotusten hyvän suhdetoiminnan rakentamiseksi.

Mikäli tärkeimpien ulkomaalaisten tavarantoimittajien kanssa on vaikea järjestää kasvotusten neuvottelut, järjestetään ne etänä. Tällöin tulee kiinnittää erityistä huomiota neuvottelutilan valmiuteen ja olisi hyvä, että Tokmannin neuvottelijat olisivat samassa tilassa, jotta he saisivat mahdollisimman suuren hyödyn samassa tilassa tapahtuvan neuvottelun eduista. Tärkeimpien ulkomaisten tavarantoimittajien kanssa järjestetään esimerkiksi ulkomaan messuilla kasvotusten tapaaminen hyvän suhdetoiminnan kehittymisen vuoksi.

4.3 Puhelin- ja sähköpostineuvottelut

Tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa täydentävät neuvottelut voidaan hoitaa puhelimitse tai sähköpostitse, mikäli täydentävä asiakokonaisuus on hyvin yksinkertainen. Lisäksi rutiininomaisiin tapaamisiin tarkennukset ja täydennykset voidaan hoitaa samalla tavalla.

Kaikkien tavarantoimittajien yksittäisten tuotteiden kampanjaerien neuvottelut esimerkiksi hinnasta ja määrästä hoidetaan pääsääntöisesti puhelimen ja sähköpostin avulla tarvittaessa toinen toistaan täydentäen.

Ei-tärkeimpien tavarantoimittajien rutiininomaiset neuvottelut hoidetaan pääsääntöisesti sähköpostin ja puhelimen välityksellä.

Tärkeistä asioista keskustellessa puhelimitse, puhelinkeskusteluissa tulee huomioida, että vastapuoli saattaa olla paikassa, jossa hänen puhettaan saatetaan kuulla ulkopuolisten toimesta. Sähköpostineuvotteluissa viestit saattavat päätyä myös muille kuin vastaanottajille, mikäli he välittävät ne eteenpäin.

4.4 Sopivat neuvottelustrategiat

Neuvottelustrategioista kasvotusten käytäviin neuvotteluihin sopivat parhaiten myöntyminen ja kumppanuus, koska molempia strategioita hyödyttää suuresti kehonkielen ja reaktioiden näkeminen. Kompromissi toimii kohtalaisen hyvin, koska molempien on tarkoitus tulla puoliväliin vastaan. Painostaminen saattaa toimia hyvin riippuen vastaneuvottelijasta, mutta osapuolet myös saattavat kokea roolit kasvotusten tavattaessa epämiellyttäviksi. Väistäminen toimii heikoimmin, koska kasvotusten voi olla vaikeaa siirtää maalitolppaa kauemmaksi. Molemmat painostaminen ja väistäminen voivat jopa heikentää hyvää suhdetoimintaa neuvottelijoiden turhautuessa toisiinsa.

Etänä tapahtuvissa neuvotteluissa neuvottelustrategiana toimivat melko hyvin painostaminen ja väistäminen, koska henkilöt ovat eri paikoissa ja reaktiot on helpompi peittää. Kumppanuus ja kompromissi strategiana toimii vain kohtalaisesti reaktioiden ja eleiden näkemisen vähyyden vuoksi. Myöntyminen voidaan tulkita helposti väärin, että kaikki ehdotukset käyvät tai ovat merkityksettömiä ja väärinymmärryksen vuoksi omat tavoitteet saattavat jäädä saavuttamatta.

Puhelin ja sähköpostineuvotteluissa painostaminen ja väistäminen toimivat hyvin. Neuvottelutavoissa asia on keskeisessä roolissa, jolloin tunteet peitetään. Myöntyminen, kumppanuus ja kompromissi strategiana toimii heikosti, koska niiden onnistuminen edellyttää molempien osapuolten joustamista eikä sosiaalisia vihjeitä voi tai kannata tulkita pelkästä äänestä tai kirjoituksesta. Lisäksi varsinkin sähköpostitse viestien tulisi olla tarpeeksi pitkiä ja laajasti kantaa ottavia, jotta niistä voisi käydä ilmi osapuolten tarpeet ja myönnytykset. Pitkissä ja laajoissa sähköposteissa myös väärintulkinnan riski kasvaa.

4.5 Vinkkejä etäneuvotteluun

Etäneuvottelussa kannattaa pyrkiä seuraamaan muiden neuvottelijoiden reaktioita mahdollisimman paljon. Kuitenkin itse puhuessa kannattaa mahdollisimman paljon katsoa kameraan, jotta muut näkevät puhujan kasvot ja silmät hyvin. Kesken puheen, puhuja voi pikaisesti vilkaista muiden reaktioita, varsinkin jos odottaa jonkin tietyn asian sanomisen niitä aiheuttavan. Näin on mahdollista hieman seurata, millaisin reaktioin asia otettiin vastaan. Etäneuvottelussa kannattaa kysellä paljon tarkennuksia ja varmistuksia, koska kehonkieltä ja reaktioita on vaikea havainnoida. Kysyminen lisää keskustelua ja myös sitä kautta saattaa kasvattaa luottamusta osapuolten välille.

Yli tunnin mittaisia etäneuvotteluita kannattaa välttää, koska etäneuvottelut usein koetaan kuluttavimmiksi. Mikäli kuitenkin on välttämätöntä pitää yli tunnin mittainen neuvottelu, kannattaa keskelle sopia pieni ”kahvitauko”, jolloin neuvottelijat saavat hetken aikaa muille asioille. Pieni tauko palauttaa ja auttaa keskittymään neuvotteluun.

5 Uusien neuvottelukäytäntöjen hybridimallissa ohjeistuksen jalkauttaminen

Ohjeistus neuvottelukäytännöistä hybridimallissa esitellään Tokmannin koko osto- toa koskevassa kuukausittaisessa Oston yhteiset – palaverissa, joka järjestetään aina Mäntsälässä Tokmannin logistiikkakeskuksen auditoriossa. Palaveriin osallistuvat kaikki Tokmannin ostossa työskentelevät. Tutkimuksen havainnot sekä ohjeistus tulevat tällöin tiedoksi muillekin kuin päivittäistavararyhmien ostajille ja ostoryhmäpäälliköille. Palaveriin osallistuu ostajien ja ostoryhmäpäälliköiden lisäksi ostoryhmien assistentit sekä oston tukitoiminnot oston kehitys- sekä laatuosasto.

Tokmannin oston yhteiselle Teams-kanavalle, johon jokaisella ostossa työskentelevällä on pääsy, jaetaan ohjeistuksesta tehty tiivistelmä.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimuksen osalta kyselyyn vastauspyyntö lähetettiin 13 Tokmannin työntekijälle, jotka olivat ostoryhmäpäälliköitä ja ostajalla päivittäistavararyhmissä sekä niiden ryhmien 21 tärkeimmälle tavarantoimittajan edustajalle. Vastauspyynnön saaneet ovat kaikki keskeisissä rooleissa Tokmannin ja tavarantoimittajien välisissä erilaisissa neuvotteluissa, joten huolimatta vastaajan työnantajasta, kaikki vastaajat olivat relevantteja kommentoimaan Tokmannin nykyisiä käytäntöjä sekä antamaan näkemyksiään kehityskohteista.

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä ohjeistus neuvottelukäytäntöihin hybridimalissa työskennellessä. Sitä varten selvitettiin kyselytutkimuksen avulla nykyisiä käytäntöjä sekä Tokmannin työntekijöiden että tärkeimpien tavarantoimittajien edustajien avulla. Vastauksista saatiin hyvin selville nykyisten käytäntöjen toimivuutta ja heikkouksia. Tietopohjan ja vastausten pohjalta luotiin Tokmannille uusi neuvotteluohjeistus. Tutkimuksen validiteettia, eli tutkittiinko oikeilla mittareilla ja tavoilla oikeita asioita, (Kananen 2014, 126) arvioitaessa sekä kasvotusten että etänä tapahtuvien neuvotteluiden nykytila tuli varsin hyvin selvitettyksi ja nykytilan sekä tietopohjan pohjalta luotiin uusi ohjeistus. Mielestäni voidaan todeta, että tutkimuksen tavoite saavutettiin oikeilla menetelmillä ja tavoilla ja sen vuoksi tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tokmannin työntekijöiden ja Tokmannin tärkeimpien tavarantoimittajien edustajien kyselytutkimuslomakkeen vastaukset olivat monissa avainkohdissa hyvin samankaltaisia tietopohjan kanssa. Yksittäisiä vastauksia poikkesi tietopohjasta, mutta niitä voidaan pitää yksittäistapauksina. Kyselytutkimuksessa esitettyjen kyselylomakkeen kysymysten relevanttiutta voidaan pitää hyvänä, koska ne kattoivat nykytilan analyysia varten keskeisimmät neuvottelutavat vahvuuksineen, heikkouksineen ja kehityskohtineen. Kyselytutkimuksesta kävi lisäksi ilmi asioita, jotka koskivat Tokmannin kehityskohteita, kuten erilaiset laitteisiin ja koulutukseen ehdotetut panostukset. Tutkimuksen reliabiliteettia, eli saadaanko samat tulokset, mikäli tutkimus toistettaisiin (Kananen 2014, 126) arvioitaessa on otettava huomioon mahdollisen tutkimusten välisen ajan aikana tapahtuvat

muutokset. Nykyisellään ilman merkittäviä muutoksia, tietopohjasta ja kyselytutkimuksen vastauksista löytyi paljon samankaltaisuutta, jotka eivät ole tutkimuksen ajankohtaan tarkasti sidottuja ja olettaa voisikin, että uudelleen kysyessä vastaukset ja tulokset olisivat samankaltaisia. Tämän pohjalta tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Huomion arvoista on kuitenkin se, että, vaikka kyselytutkimuksen vastaajat kokivatkin omat etäneuvotteluohjelmistojen ja -laitteiden (esim. kameran) käyttämisen taidot hyväksi, etäneuvotteluohjelmistot ja -laitteet (kamerat yms.) kehittyvät jatkuvasti. Mikäli Tokmanni ja/tai tavarantoimittajat ottavat käyttöönsä uusimmat etäneuvotteluun tarkoitetut ohjelmistot ja niiden päivitykset tai uusivat etäneuvotteluissa käytettäviä laitteita, on mahdollista, että tutkimuksen toistaminen tietyn ajanjakson jälkeen antaa etäneuvotteluille suotuisimmat tulokset.

Kyselytutkimukseen osallistuneita vastaajia ei voitu tunnistaa yksittäin vastauslomakkeelta, vaan heidät pystyttiin ainoastaan tunnistamaan joko Tokmannin työntekijäksi tai tavarantoimittajan edustajaksi. Tämä kerrottiin myös sähköpostissa, jossa pyydettiin osallistumaan tutkimukseen ja jonka mukana vastauslinkki oli. Tokmannin ostajat eivät varmuudella tiedäneet, kenelle tavarantoimittajien edustajista kyselytutkimukseen osallistumisen pyyntö lähetettiin, mutta jotkut he saattoivat arvata, koska kyselytutkimuksen osallistumispyynnön saatekirjeessä oli maininta päivittäistavararyhmien tärkeimmistä tavarantoimittajista. Myös osallistumispyynnön saaneiden tavarantoimittajien edustajat saattoivat tietää ainakin osan Tokmannilla työskentelevistä vastauspyynnön saaneista, koska he tuntevat Tokmannin ostajan sekä ostoryhmäpäällikön, joiden kanssa he neuvottelevat. Saatekirjeessä mainittiin, että kyselytutkimuksessa Tokmannilla työskentelevien sekä tavarantoimittajilla työskentelevien vastaukset jaetaan omiin ryhmiin ja aineistoa käsitellään ryhminä, niin yksittäiset vastaukset eivät voi joukosta erottua. Tämän perusteella vastaajilla ei ollut mitään syytä muuntaa vastauksiaan vastoin vastaajan omaa todellista mielipidettä asioiden tilasta, joten vastauksia voidaan pitää luotettavana. Luotettavuutta tukee myös vastaus-ten välinen samankaltaisuus, jossa useat teemat toistuivat usealla vastauksella.

Teoriatranguulaatiota, eli useiden teoreettisten näkökulmien hyödyntämistä, tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi oli vaikeaa toteuttaa, koska varsinkin hybridineuvotteluista, jossa osa neuvottelijoista on fyysisesti samassa tilassa ja osa etäyhteyden kautta, ei ollut tieteellistä aineistoa saatavilla käytännössä lainkaan. Sen sijaan, muista neuvottelutavoista oli varsin hyvin laajasti sekä kansainvälistä että suomalaista aineistoa saatavilla. Tutkimuksen tietopohjassa myös käytiin läpi puhelin- ja sähköpostineuvottelut, mutta niistä ei kyselytutkimuksessa erikseen esitetty kysymyksiä. Jälkeenpäin ajatellen kyselylomakkeessa olisi pitänyt olla myös puhelin- ja sähköpostineuvottelut omana aihepiirinään, koska varsinkin neuvottelutaktiikoiden kautta ne linkittyvät myös muihin neuvottelutapoihin.

6 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Huolimatta etäneuvotteluohjelmistojen käytön räjähdysmäisestä lisääntymisestä ja kehityksestä, kasvotusten käytävät neuvottelut ovat edelleen neuvottelijoille hyvin mieluisia ja johtavat todennäköisesti parhaimpaan lopputulokseen. Etäneuvotteluohjelmistojen avulla ei myöskään ihmisten välinen luottamussuhde kehity yhtä hyvin kuin kasvotusten tavatessa. Kehon reaktiot ja eleet sekä fyysinen kosketus jäävät etänä osin tai kokonaan puuttumaan. Kuitenkin ajankäytön ja tehokkuuden näkökulmasta etäneuvotteluita on järkevää käydä siihen sopivissa asiakokonaisuuksissa.

Tokmannin neuvotteluhuoneiden tekniikan lisääntyessä, esimerkiksi koko huoneen näyttäviin kameroihin, syntyy mahdollisuus parempiin hybridineuvotteluihin. Lisäksi mahdollinen investointi työpisteiden ulkoisiin kameroihin kannettavan tietokoneen kameran sijaan luultavasti parantaisi suhdetoimintaa kaikkien tavarantoimittajien kanssa.

Tässä toimintatutkimuksessa esitetty ohjeistus todennäköisesti parantaa Tokmannin ostossa neuvottelevien kokemuksia etäneuvotteluista ja ohjeistus auttaa ylläpitämään ja kehittämään suhdetoimintaa tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa. Todennäköisesti tutkimuksen havainnot ja neuvottelukäytännöt myös

edistävät yhteistyötä sekä tehostaa ajankäyttöä muiden tavarantoimittajien kanssa.

Vaikka tämä tutkimus onkin tehty Tokmannin lähtökohdista, niin kyselytutkimukseen vastanneista vähän yli puolet (13/25) olivat Tokmannin päivittäistavararyhmien tärkeimpien tavarantoimittajien edustajia. Toimintatutkimuksen havainnot perustuvat sekä tavarantoimittajan edustajien omiin kokemuksiin Tokmannin kanssa neuvottelemisesta että Tokmannin vastaajien kokemuksiin tärkeimpien tavarantoimittajien edustajien kanssa neuvottelusta. Tämän vuoksi tämä tutkimus todennäköisesti hyödyttää sekä tutkimukseen osallistuneita tavarantoimittajia että myös muita Tokmannin tavarantoimittajia, koska tutkimuksen havaintojen ja toimintamalliohjeistuksen avulla tavarantoimittajat pystyvät paremmin vastaamaan Tokmannin odotuksiin sekä mahdollisesti peilaamaan tuloksia myös muihin tavarantoimittajien omiin asiakkuuksiin.

Tutkimuksessa käsiteltiin Tokmannin ja sen tärkeimpien tavarantoimittajien välisiä neuvotteluista, mutta tutkimuksen havainnot yritysten yhteyshenkilöiden välisistä neuvotteluista ovat päällisin puolin myös yleistettävissä laajemminkin esimerkiksi kaupan alalla käytäviin neuvotteluihin. Tokmanni neuvottelee omien tavarantoimittajien kanssa hyvin yleisistä kaupan alalla neuvoteltavista asioista (esim. vuosisopimukset, kampanjat) sekä pyrkii rakentamaan kumppanuutta heidän kanssaan, ja näihin liittyvät tutkimuksessa esiin nostetut havainnot luultavasti hyödyttävät myös muita kaupan alan yrityksiä ja niiden tavarantoimittajia. Myös muita toimialoja saattaa hyödyttää havainnot esimerkiksi vuosisopimusneuvotteluista tai kumppanuuden rakentamisesta.

Kansainväliseen toimintaympäristöön havainnot sopivat rajoitetusti, koska kaikki kyselytutkimukseen pyydetty osallistujat toimivat Suomessa, vaikka heidän edustama yritys saattoikin olla kansainvälinen. Tutkimus tarjoaa ulkomaisille yrityksille ehkä pieniä havaintoja siitä, kuinka Tokmannin, sekä ehkä myös muiden suomalaisten kaupan alan yritysten, kanssa voisi olla hyödyllistä toimia, mutta mitään yleistyksiä ei tutkimuksesta siinä tarkoituksessa voi vetää. Tokmannin ja sen ulkomaalaisten tavarantoimittajien kanssa käytäviin neuvotteluihin ohjeistus

ottaa kantaa vain yleisesti tutkimuksessa esiin nousseiden havaintojen kautta. Tokmannin, ja varsinkin muiden suomalaisten yritysten, sekä ulkomaisten yritysten kanssa käytäviin neuvotteluihin ei voida tutkimusaineistosta vetää suuria johtopäätöksiä, koska tutkimuksessa ei käsitelty maiden välisiä kulttuurieroja yritysten välisissä neuvotteluissa millään tavalla.

6.1 Ohjeistuksen jatkokehitys

Etäneuvottelut hybridimallissa - toimintatutkimus on ensimmäinen ohjeistus Tokmannilla etäneuvotteluihin. Ohjeiden käyttöönoton jälkeen luultavasti ilmenee tarvetta jatkokehittää ohjeistusta kokemusten karttuessa sekä käytössä olevan Teams-etäneuvotteluohjelmiston kehittyessä. Teams-ohjelmiston kehittyessä ennen jatkokehityksen aloittamista tulisi varmistua siitä, että ohjelmiston uusia ominaisuuksia osataan varmasti käyttää, koska muuten tulokset ovat luultavasti samankaltaisia kuin tässä tutkimuksessa on esitetty.

Tässä tutkimuksessa esitetyn ohjeistuksen jatkokehityksen tarpeen myöhemmin muodostaa myös mahdollisen teknologian lisääntymisen esimerkiksi Tokmannin logistiikkakeskuksen neuvotteluhuoneissa tai Tokmannilla neuvotteluihin osallistuvien henkilöiden saadessa ulkoisia kameroita käyttöönsä. Myös mahdollisten kokonaan uusien etäneuvotteluohjelmistojen käyttöönoton jälkeen jatkokehitykselle ilmenee luultavasti tarvetta.

Tokmannilla ei ole neuvottelustrategioista yleisesti puhuttu tai niitä ei ole koulutettu oston neuvotteluihin osallistuvalla henkilöstöllä, vaikka niitä tiedostaen tai tiedostamattaan käytetäänkin. Neuvottelustrategiat käytiin pintapuolisesti tässä tutkimuksessa läpi lähinnä arvioiden niiden sopivuuden erilaisiin neuvottelutapoihin. Niiden käyttöä olisi hyvä tutkia lisää nimenomaan Tokmannin omiin lähtökohtiin sopiviksi.

Tokmannilla on kansainvälinen hankinta hyvin keskeisessä roolissa ja ulkomailla olevien yritysten kanssa neuvottelemista ei tämä tutkimus juurikaan hyö-

dytä jo mahdollisten kulttuurierojen käsittelemättömyyden vuoksi. Kansainvälisen keskeisen hankinnan vuoksi, olisi hyvä tutkia erilaisten neuvottelutapojen sopivuutta eri maantieteellisten alueiden osalta.

Lähteet

Altis, Mira 2022. The elements and tactics of Finnish negotiators in international business negotiations: the impact of face-to-face and video negotiation. Vaasan yliopisto.

Bjola, Corneliu, Coplen, Michaela 2022. Virtual Venues and International Negotiations: Lessons from the COVID-19 Pandemic. International Negotiation. Jun2022, p69-93. 25p.

Elfenbein, Hillary Anger, Brown, Ashley, Curhan, Jared, Eisenkraft, Noah, Shirako, Aiwa 2009. Why Are Some Negotiators Better than Others? Opening the Black Box of Bargaining Behaviors.

Eva 2021. Huoli koronavirusepidemiasta on laantunut, mutta toimistolle ei haluta palata. <https://www.eva.fi/blog/2021/11/16/huoli-koronavirusepidemiasta-on-laantunut-mutta-toimistolle-ei-haluta-palata/> Luettu 19.4.2022

Heimolinna, Eero 2022. Taitavan neuvottelijan työkalut Aviador kustannus.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

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

Kortejärvi-Nurmi, Murtola 2015. Areena yritysviestinnän käsikirja. Edita publishing oy, Helsinki.

Morris, Michael, Nadler, Janice, Kurtzberg, Terri, Thompson, Leigh 2002. Schmooze or Lose: Social Friction and Lubrication in E-Mail Negotiations. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice 2002, Vol. 6, No. 1, 89–100.

Muir, Kate, Joinson, Adam, Collins, Emily, Cotterill, Rachel, Dewdnet, Nigel 2021. When Asking “What” and “How” Helps You Win: Mimicry of Interrogative Terms Facilitates Successful Online Negotiations. Negotiation & Conflict Management Research. May2021, Vol. 14 Issue 2, p94-110. 17p.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

PTY. Päivittäistavarakauppa 2021. <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2021/08/Paivittaistavarakauppa-ry-2021.pdf> Luettu 27.4.2022

Schranner, Matthias 2002. Neuvottelutaito. Multiprint Oy, Helsinki.

Shonk, Katie 6.4.2020. Videoconferencing in Business Negotiation. <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/videoconferencing-in-business-negotiation/> Luettu 21.1.2023

Stein, Guigo, Mehta, Kandarp, 19.7.2020. Negotiating in a Digitalised Era. <https://www.europeanbusinessreview.com/negotiating-in-a-digitalised-era/> Luettu 21.1.2023

Thompson, Jeff 30.9.2011. Is Nonverbal Communication a Numbers Game? Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-numbers-game> Luettu 19.4.2022.

Tokmanni 2021. Tokmanni sijoituskohteena. <https://ir.tokmanni.fi/fi/sijoittajat/tokmanni-sijoituskohteena> Luettu 19.4.2022

Tokmanni 2023. Tokmannin tilinpäätöstiedote 1.1.–31.12.2022. <https://ir.tokmanni.fi/~media/Files/T/Tokmanni-V2/reports-and-presentations/Tokmannin%20tilinp%20tiedote%202022.pdf> Luettu 19.4.2023

Neuvottelukäytännöt hybridimallissa

Kyselylomakkeella kerätään kokemuksia nykytilasta.

***Pakollinen**

1. Työskenteletkö *

Merkitse vain yksi soikio.

- 1. Tokmannilla
- 2. Tavarantoimittajalla

2. Mitä etuja tai haittoja koet samassa tilassa kasvotusten käytävissä * neuvotteluissa verrattuna etänä käytäviin neuvotteluihin?

3. Kuinka samassa tilassa tapahtuvia neuvotteluita voisi mielestäsi kehittää? *

4. Mitä etuja tai haittoja koet etänä käytävissä neuvotteluissa verrattuna samassa tilassa käytäviin neuvotteluihin? *

5. Pidätkö etäneuvotteluissa kameraa päällä? Minkälaisia hyötyjä tai haittoja olet kameran päällä pitämisestä huomannut? Jos et pidä kameraa yleensä päällä, niin minkä takia et? *

6. Kuinka etänä tapahtuvia neuvotteluita voisi kehittää? *

7. Kuinka toimivana koet neuvottelut, joissa osallistujista osa on samassa tilassa ja osa etänä? *

8. Oletko törmännyt teknisiin ongelmiin (esim. äänen tai kuvan pätkiminen,

* jaettavan esityksen väärä esitystila, ulkoisten kaiuttimien tai kuulokkeiden liittäminen jne) käymissäsi etäneuvotteluissa ja jos olet, niin minkälaisiin?

9. Kuinka hyvin osaavasi käyttää pääsääntöisesti käytössänne olevaa * neuvotteluohjelmaa (esim. Microsoft Teams) etäneuvotteluissa? Koetko, että tarvitset lisäkoulutusta ohjelmiston käytössä?

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

Ohjeistus neuvottelukäytäntöihin

Ennen neuvotteluita

- Kokoonkutsuja lähettää agendan kaikille kutsutuille osallistujille sekä antaa mahdollisuuden kommentoida sitä
- Agendan ja tavarantoimittajan tärkeyden mukaan arvioidaan, onko tilanteeseen sopivampi kasvotusten käytävä vai etänä käytävä neuvottelu sekä varattava aika.
 - o Tärkeistä tai vähänkään monimutkaisemmista asioista neuvotellaan kasvotusten
 - o Myös tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa yksinkertaisista tai rutiininomaisista asioista neuvotellaessa, voidaan valita etäneuvottelu
 - o PL-kilpailutusten jatkoneuvottelut Scanmarket-tarjouskierroksen jälkeen pidetään kasvotusten mahdollisuuksien mukaan
- Jos tavarantoimittajalla on vaihtunut yhteyshenkilö, pyritään neuvottelemaan kasvotusten
- Jos Tokmannilla on vaihtunut ostaja, tavataan ensin tärkeimmät tavarantoimittajat kasvotusten ja myöhemmin sitten loput
- Jos tärkeimpien tavarantoimittajien ulkopuolella olevan tavarantoimittajan kanssa nähdään mahdollisuus merkittävään yhteistyön kehittymiseen, pidetään neuvottelu kasvotusten
- Mikäli tärkeään neuvotteluun osallistuu useita henkilöitä, pyritään neuvottelu pitämään kasvotusten kaikkien tavarantoimittajien kanssa
 - o Mikäli kasvotusten pidettävä neuvottelu ei ole mahdollinen, noudatetaan etäneuvotteluohjeita neuvottelussa, vaikka osa olisikin fyysisesti samassa tilassa
- Tärkeimpien ulkomaalaisten tavarantoimittajien kanssa pyritään neuvottelemaan kasvotusten esimerkiksi messumatkojen yhteydessä, mikäli Mäntsälässä neuvottelu ei ole mahdollinen
 - o Messumatkojen yhteydessä neuvotellaessa on hyvä varata neuvotteluihin oma tila esimerkiksi hotellista

Kasvotusten käytävä neuvottelu

- Pääsääntöisesti neuvottelut järjestetään Mäntsälässä logistiikkakeskuksella
 - o Jaksoesittelyitä voi myös tarvittaessa pitää tavarantoimittajan tiloissa
 - o Vuosisopimusneuvottelut pyritään aina pitämään Mäntsälässä myös jatkoneuvotteluiden osalta
- Tärkeisiin neuvotteluihin valitaan tila, jossa neuvottelun osallistujat ja esitykset pysyvät poissa ulkopuolisten katseilta
 - o Graniitti-neuvotteluhuoneita käytettäessä peitettävä verhoilla näkyvyys aulan odotustilaan sekä varmistettavat, että mahdollinen esitys näkyy vain kyseisessä huoneessa
- Mäntsälässä järjestettävässä neuvottelussa vastuullinen ostaja varmistaa, että neuvotteluhuoneen laitteet toimivat, jotta aikaa ei kulu turhaan säätämiseen
- Parhaiten sopivat neuvottelustrategiat ovat kumppanuus ja myöntyminen. Kohtalaisesti toimii kompromissi. Painostaminen saattaa toimia hyvin, mikäli neuvotteluasema on vahva, mutta se saattaa myös luoda epämiellyttävän ilmapiirin. Väistäminen strategiana toimii huonoiten kasvotusten.
 - o Kasvotusten neuvotellaessa painostaminen ja väistäminen strategiana saattavat heikentää hyvää suhdetoimintaa neuvottelijoiden turhautuessa toisiinsa

Etänä pidettävät neuvottelut

- Nimitetään puheenjohtaja joko etukäteen sopimisen ja agendasta keskustelun yhteydessä tai neuvottelun aluksi
 - o Puheenjohtajan tehtävänä on seurata ja jakaa puheenvuoropyyntöjä sekä seurata chat-keskustelua. Puheenjohtaja huomauttaa, mikäli puheenvuorossa eksytään aiheesta sekä huomioi, että kaikki osallistujat pääsevät ääneen
- Hyvän tavan ja luottamuksen vuoksi mainitaan, mikäli neuvottelu tallennetaan tai mikäli tilassa on kuulolla henkilöitä, joita ei ole neuvotteluun kutsuttu
- Tietokoneen kameran ja mikrofonin ja/tai kuulokkeiden sekä mahdollisen ulkoisen kameran toimivuus testataan ennen neuvottelua
- Kameratekniikka pidetään päällä
 - o kamera pyritään sijoittamaan silmien korkeudelle säätämällä sähköpöytää tai korottamalla tavaroiden avulla kannettavaa tietokonetta (ja huolehditaan, että tietokoneen ilmaottoaukot eivät peity) tai asettamalla ulkoinen kamera esimerkiksi näytön ylälaitaan
- Esityksen jakaja varmistaa mahdollisuuksien mukaan etukäteen, että esitys näkyy oikein.
 - o Esitystä pidetään päällä vain sen ajan kuin se on välttämätöntä, jotta se ei peittäisi kame- roita
- Pidetään matkapuhelinta lähellä mahdollisten ongelmien vuoksi ja kiinteän verkon puuttuessa tai yhteysongelmien ilmetessä, jaetaan internet-yhteys matkapuhelimesta
 - o Yhteydenjakamista on hyvä harjoitella etukäteen
- Jakoesittelyissä sovitaan etukäteen hyvissä ajoin mahdollisten näyttekappaleiden toimittamisesta
- Neuvoteltaessa tärkeimpien ulkomaalaisten tavarantoimittajien kanssa, pyritään siihen, että Tokmannilta neuvotteluun osallistuvat olisivat samassa tilassa väärinkäsitysten välttämiseksi
- Neuvottelustrategioista painostaminen ja väistäminen toimivat melko hyvin. Kumppanuus ja kompromissi toimivat kohtalaisesti. Myöntyminen toimii huonoiten suuren väärinymmärryksen riskin vuoksi

Puhelin- ja sähköpostineuvottelut

- Tärkeimpien tavarantoimittajien kanssa käytetään vain täydentäviin neuvotteluihin, mikäli asiakokonaisuus on yksinkertainen
- Käytetään yksittäisten tuotteiden kampanjaerien neuvotteluihin esimerkiksi hinnasta ja määrästä
- Ei-tärkeimpien tavarantoimittajien rutiininomaiset neuvottelut hoidetaan puhelimen ja sähköpostin avulla
- Puheluissa huomioitava tietoturva, koska vastaaja saattaa olla paikassa, jossa ulkopuoliset kuulevat osan keskustelusta
- Sähköposteissa huomioitava, että viestit saattavat päätyä muille kuin tarkoitetuille vastaanottajille
- Neuvottelustrategioista painostaminen ja väistäminen toimivat hyvin. Myöntyminen, kumppanuus ja kompromissi toimivat heikoimmin.