



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

Mikroyrityksen neuvotteluasema kauppaketjun tavarantoimittajana sekä neuvotteluvoimaan vaikuttavat tekijät

Micro enterprise's negotiation position as a supplier of retailer and the factors affecting bargaining power

12.2.2021

Tekijä: Patrik Pyöriä

Ohjaaja: Anne Quarshie

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Patrik Pyöriä
Tutkielman nimi:	Mikroyrityksen neuvotteluasema kauppaketjun tavarantoimittajana sekä neuvotteluvoimaan vaikuttavat tekijät
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Hankintojen johtaminen
Ohjaaja:	Anne Quarshie
Hakusanat:	hankinta, toimittajasuhde, neuvotteluvoima, päivittäistavarakauppa, kauppaketju

Tässä kandidaatintutkielmassa pyritään selvittämään mikroyrityksen neuvotteluasemaa kauppaketjun tavarantoimittajana sekä neuvotteluvoimaan vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on myös kasvattaa ymmärrystä kauppaketjujen hankintaprosessista ja tunnistaa tavarantoimittajia kohtaan asetettuja odotuksia.

Suomessa päivittäistavarakaupan alalla markkinat ovat poikkeuksellisen keskittyneet, mikä vaikuttaa tavarantoimittajien ja kauppaketjujen väliseen neuvotteluasemaan sekä neuvotteluiden luonteeseen. Aiempi tutkimuskirjallisuus on tutkinut paljon yleisesti tavarantoimittajasuhteita, neuvotteluasemaa sekä neuvotteluvoimaan vaikuttavia tekijöitä, mutta Suomen kontekstissa näitä on tutkittu vähän. Aihetta tutkimalla onkin mahdollista tunnistaa konkreettisia neuvotteluvoimaan vaikuttavia tekijöitä, lisätä osapuolten keskinäistä ymmärrystä sekä kehittää toimittajasuhteita.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena haastatteleamalla tavarantoimittajana toimivan mikroyrityksen yrittäjää sekä keskusliikkeessä tuoteryhmän hankinnoista vastaavaa henkilöä, mikä mahdollistaa näkökulmien vertailun. Aineiston perusteella huomattiin, että tavarantoimittajan neuvottelumahdollisuudet ovat rajalliset, mutta neuvotteluissa menestymistä edistävät esimerkiksi tuotteen ainutkertaisuus sekä huolellinen valmistautuminen.

ABSTRACT

Author: Patrik Pyöriä

Title: Micro enterprise's negotiation position as a supplier of retailer and the factors affecting bargaining power

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration, Supply Management

Supervisor: Anne Quarshie

Keywords: procurement, buyer-supplier relationship, bargaining power, grocery trade, retailer

The purpose of this Bachelor's thesis is to investigate the micro enterprise's negotiation position as a supplier of the retailer and the factors affecting the bargaining power. The aim is also to increase the understanding of the procurement process of retailers and to identify the expectations towards suppliers.

The markets in the grocery field are extraordinarily focused in Finland, which affects the negotiation position between suppliers and retailers as well as the characteristics of negotiations. Previous research literature has investigated extensively buyer-supplier relationships, negotiation positions and the factors affecting the bargaining power. However, research concerning the subject of this study has been conducted slightly in Finland. With examining this research topic, it is possible to identify the concrete factors that affect the bargaining power, increase the mutual understanding and develop buyer-supplier relationships.

This study will be implemented as a case study using qualitative research methods. The data will be collected from two perspectives interviewing the supplier and the retailer: the entrepreneur of micro enterprise and the person in charge of procurements of the product group. According to the empirical research negotiation possibilities are limited, nevertheless, uniqueness of the product and proper preparation will improve the succeeding in negotiations.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimuskysymykset	3
1.3 Tutkimuksen käsitteet ja rajaukset.....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	5
2. Teoreettinen viitekehys	6
2.1 Hankinnat ja toimittajasuhteet	6
2.2 Kauppaketjujen hankintaprosessi päivittäistavarakaupan alalla	8
2.3 Neuvottelu.....	10
2.4 Neuvotteluasemaan ja -voimaan vaikuttavat tekijät	15
3. Tutkimusote	21
3.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinnan strategia.....	21
3.2 Aineiston hankinnan menetelmät ja aineiston käsittely	22
4. Tavarantoimittajan neuvotteluasema kaupaketjun hankintaprosessissa	24
4.1 Tuotteen ja tavarantoimittajan ominaisuuksien vaikutus neuvotteluasemaan	25
4.2 Tavarantoimittajan neuvottelukäytäntöjen vaikutus neuvotteluvoimaan	27
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	28
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	29
5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset	30
5.2. Yhteenveto	31
Lähdeluettelo.....	33

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Ohjeistus haastattelua varten sekä haastattelun tarkoitus

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

Kuva 2. Neuvottelun osatekijät

Kuva 3. Neuvottelijoiden tavoitteiden kohtaaminen

Kuva 4. Viiden kilpailutekijän malli

1. Johdanto

Yrityksellä on mahdollisuus valita käyttämänsä jakelu- ja myyntikanavat useista eri vaihtoehdoista, jotka voivat olla yrityksen toiminnasta riippuen esimerkiksi suoramyynä tai jälleennyntä (Rope 2005, 258–259). Suomessa markkinat ovat päivittäistavarakaupassa keskittyneet pääosin kolmelle suurimmalle kauppaketjulle, joten riittävän laajan jakeluverkoston saamiseksi on usein välttämätöntä myydä tuotteita niiden kautta. Päivittäistavarakauppa ry:n ylläpitämän tilaston mukaan vuonna 2019 päivittäistavarakaupan määrä Suomessa oli 18.6 miljardia euroa (sis. alv), josta kolmen suurimman toimijan, S-ryhmän, K-ryhmän ja Lidl ky Suomen, yhteenlaskettu markkinaosuus peräti 92,3 % (Päivittäistavarakauppa ry, 2019). Tämä on seurausta jo pitkään kaupan alalla vaikuttaneesta trendistä missä kilpailukyky sekä suhteellisten kilpailuetujen saavuttaminen vaativat suuren kriittisen massan saavuttamista, mikä on merkinnyt suurten toimijoiden vahvistumista (Kautto, Lindblom & Mitronen, 2007, 88).

Verrokkimaita, joissa on vastaava päivittäistavarakauppamarkkinan rakenne kuin Suomessa, on Euroopassa vain yksi. Euroopan keskuspankki (EKP) totesi vuonna 2011 alustavassa vertailussaan, että Suomi ja Slovenia ovat päivittäistavarakaupan keskittymisasteessa omassa luokassaan, sillä kummassakin maassa kolmen suurimman toimijan markkinaosuus on yhteenlaskettuna yli 75 %. Tämä on erittäin korkea, sillä euromaiden keskiarvo oli ainoastaan noin 44,2 %. (Björkroth, Forsterus, Kajova & Palo, 2012) Mikroyritykselle tavarantoimittajana tämä on toisaalta positiivinen ja toisaalta negatiivinen asia, koska vain kolmen suurimman kauppaketjun tavarantoimittajaksi pääseminen takaa laajan levikin, mutta toisaalta yhdenkin kanssa epäonnistuneet neuvottelut vahingoittavat todennäköisesti huomattavasti liiketoimintaa. Osapuolten välinen asema vaikuttaa myös neuvottelun luonteeseen ja rakentaa neuvottelulle lähtökohdat (Kansanen, 2002, 82).

Viime aikoina tavarantoimittajien neuvotteluasema suhteessa kauppaketjuihin on ollut esillä myös muun muassa elintarvikemarkkinalain uudistuksen myötä. Hallituksen esitys elintarvikemarkkinalain, oikeudenkäynnistä markkinaoikeudessa annetun lain 1 luvun 2 ja 6 §:n sekä sakkon täytäntöönpanosta annetun lain 1 §:n muuttamisesta HE 199/2020 vp lain uudistamisesta hyväksyttiin valtioneuvoston istunnossa 29.10.2020. Tämän johdosta kansalliseen lakiin lisätään 1.11.2021 kauppatapadirektiivin (EU) 2019/633 edellyttämät hyvän kauppatavan vastaiset

kiellot. Lakiehdotus kieltää esimerkiksi sopimusehtojen yksipuoliset muutokset, myyntiin liittymättömät maksut, tilauksen viime hetken peruutukset, kaupalliset kustotoimet, liian pitkät maksuajat sekä liikesalaisuuksien laittoman hyödyntämisen. Lain uudistamiselle on ollut poliittista tahtoa, koska on nähty tarpeelliseksi tasapainottaa ruokajärjestelmän neuvotteluasemia sekä antaa kaupankäyntiin selkeät pelisäännöt. Tarkoituksena on myös parantaa elintarvike-markkinoiden toimivuutta sekä turvata sopimussuhteen heikommassa asemassa olevien myyjien asemaa suhteessa vahvempiin ostajiin. (Valtioneuvosto, 2020; HE 199/2020 vp)

Epäkohtien korjaamiseksi myös kauppaketjut ovat alkaneet nostaa viestinnässään esille hyvän kauppataivan noudattamista sekä reiluja ostohintoja. Esimerkiksi K-ryhmällä on Tuottajalle Kiitos -kampanja, jonka tarkoituksena on tarjota kuluttajille mahdollisuus tehdä omien arvojen mukaisia valintoja ja tilittää hieman korkeamman kuluttajahinnan avulla kerätty lisäosuus suoraan tuottajalle (K-ruoka, 2020).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Suomessa tavarantoimittajien neuvotteluasemaan ja neuvotteluvoimaan vaikuttavia tekijöitä kauppaketjun hankintaprosessissa on tutkittu vähän. Porter (2008) on analysoinut viiden kilpailuvoiman mallinsa avulla markkinan houkuttavuutta tavarantoimittajan näkökulmasta ja sivunnut siinä myös ostajien ja tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa, jota on käsitellyt myös Kotler (2012) tutkimuksissaan. Grantin (2002) mukaan tavarantoimittajien neuvotteluasemaan vaikuttavat keskittymisaste, standardisointiaste, mahdollisuus integroitua alavirtaan sekä toimialan tärkeys ostajalle. Neuvotteluvoimaan vaikuttavat Vanha-ahon ja Mäkelän (2007) mukaan institutionaalinen valta, valta- ja henkilöintressit, tilannevalta sekä henkilökohtainen valta. Suomessa Päivittäistavarakauppa ry on julkaissut paljon toimialaan liittyviä julkaisuja ja tilastoja ja tutkinut vuonna 2013 julkaisussaan mikroyrityksiä päivittäistavarakaupan yhteistyökumppaneina.

Tämän tutkimuksen aiheena on selvittää mikroyrityksen neuvotteluasemaa kauppaketjun tavarantoimittajana sekä neuvotteluvoimaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on empirian avulla tarkastella tutkittavaa aihepiiriä ja kehittää teorioita päivittäistavarakaupan ja Suomen kontekstissa. Kauppaketjut ovat merkittävät myyntikanava lähes kaikille päivittäistavarakaupan alalla toimiville mikroyrityksille, joten onnistuminen kauppaneuvotteluissa kauppaketjujen kanssa on merkittävä tekijä liiketoiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta. Tavoitteena on myös saada parempi ymmärrys kauppaketjujen hankintaprosessista sekä tunnistaa

tavarantoimittajia kohtaan asetettuja odotuksia. Näiden avulla voidaan määrittää neuvotteluasemaan ja neuvotteluvoimaan vaikuttavia tekijöitä sekä konkreettisia keinoja, joiden avulla mikroyritys voi menestyä paremmin keskusliikkeen hankintaprosessissa. Laajempi ymmärrys aihepiiristä auttaa myös kauppaketjuja kehittämään hankintaprosesseja sekä toimittajayhteistyötä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Lisätäksemme tieteellistä ja käytännön ymmärrystä aiheesta kysymme tutkimuksen pääkysymyksenä:

- Miten tavarantoimittaja voi vaikuttaa neuvotteluvoimaansa kauppaketjun hankintaprosessissa?

Tätä kysymystä selvittäessä on välttämätöntä ymmärtää kauppaketjujen hankintaprosessia ja sen vaiheita sekä tunnistaa, että missä asioissa tavarantoimittajasopimuksissa hyödynnetään vakioehtoja ja mitkä asiat ovat mahdollista sopia tavarantoimittajakohtaisesti yksilöllisin ehdoin. Tämän johdosta ensimmäisenä alakysymyksenä kysytään:

1. Minkälainen on tavarantoimittajan ominaisuuksien sekä tuotteen vaikutus hankinnan ehtoihin?

Tavarantoimittajan neuvotteluasemaan vaikuttavia tekijöitä käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa. Tarkoituksena on kuitenkin empiirisen tutkimuksen avulla tunnistaa konkreettisia keinoja ja tekijöitä, joilla on vaikutusta tavarantoimittajan menestykseen hankintaneuvotteluissa, joten toisena alakysymyksenä kysytään:

2. Minkälaisilla keinoilla tavarantoimittaja voi vaikuttaa neuvotteluvoimaansa?

Tutkimuskysymyksiä tarkastelemalla aineistosta huomattiin, että neuvotteluissa menestymistä edistävät esimerkiksi tuotteen ainutkertaisuus sekä huolellinen valmistautuminen, mutta tavarantoimittajan neuvottelumahdollisuudet ovat sopimuksen vakioehtojen johdosta rajalliset. Keskusteluyhteyttä kauppaketjun ja tavarantoimittajan välillä pidetään merkittävänä ja yhteistyö on sujunut käytännössä tiukkoja hankinnan ehtoja joustavammin. Yhteistyön lähtökohtana ovat kuitenkin oikeelliset tuotetieto-, viranomais- ja kuljetuspakkausasiat. Tavarantoimittajan neuvottelutaktisten keinojen käyttö ja tunnistaminen ei ole vielä kovin korkealla tasolla, mutta

kauppaketjun neuvottelukäytännöistä voidaan tunnistaa taktisia piirteitä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että mikroyrityksenä sillä ei ole resursseja kehittää pitkälle vietyjä neuvottelustrategioita. Aihetta tutkimalla on mahdollista edistää tieteellistä ymmärrystä aiheesta päivittäistavarakaupan ja Suomen kontekstissa, mistä on myös käytännön hyötyä mikroyrityksille ja kauppaketjuille toimittajayhteistyön rakentamisessa.

1.3 Tutkimuksen käsitteet ja rajaukset

Tutkimuksessa keskitytään merkittävän suomalaisen kauppaketjun hankintaprosessiin, jota käytetään päivittäistavatuotteiden hankinnassa tavarantoimittajina toimivilta mikroyrityksiltä. Tutkimuksen aihetta halutaan ymmärtää tavarantoimittajan näkökulmasta.

Mikroyrityksellä tarkoitetaan Tilastokeskuksen määritelmän mukaista mikroyritystä, jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa, taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa ja jonka palveluksessa on enintään 10 työntekijää. Tämän lisäksi yrityksen on oltava muista riippumaton eli sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista on alle 25 % toisen yrityksen omistuksessa tai yhteisomistuksessa, joka täyttää PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmän. (Tilastokeskus, 2020)

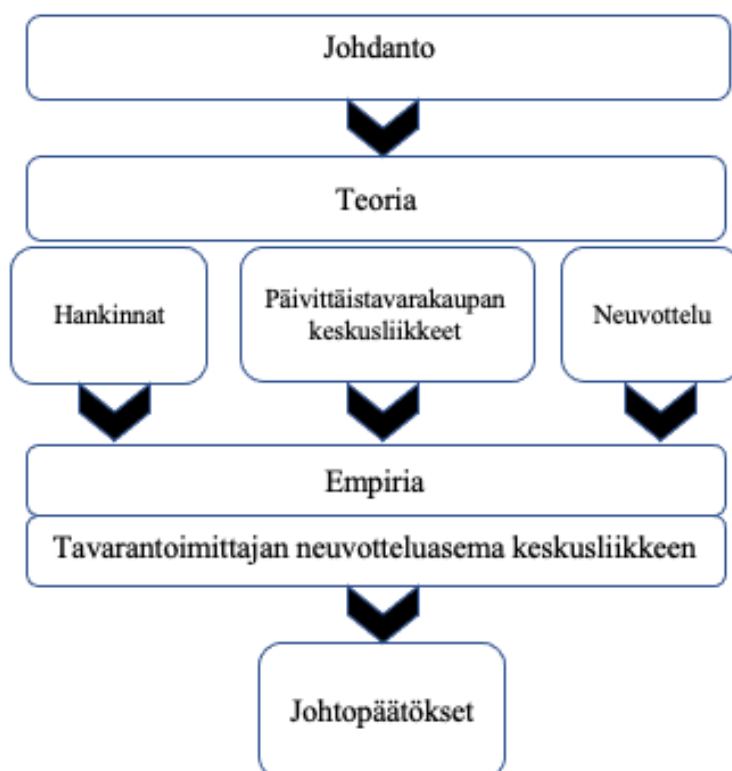
Osapuolten välinen neuvotteluasema vaikuttaa neuvottelun luonteeseen ja rakentaa neuvottelulle lähtökohdat (Kansanen, 2002, 82). Käsitteitä neuvotteluvoima ja neuvotteluvalta käytetään kirjallisuudessa paljon ristiin ja niillä monesti tarkoitetaan täysin samaa asiaa. Neuvotteluvallalla tarkoitetaan neuvottelun osallistujan mahdollisuutta ja pyrkimystä ratkaista neuvotteluongelma edukseen sekä mahdollisuutta määrätä tai päättää asiasta esimerkiksi asemaan tai oikeuteen liittyvin perustein (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 9). Neuvotteluvoima voidaan määritellä kyvykkyudeksi vaikuttaa toimitusketjussa toisen osan aikomuksiin sekä päätöksiin. (Bastl, Johnson, Choi, 2013; Kähkönen & Lintukangas, 2010; Lukes, 1974). Neuvotteluvoimaan vaikutetaan neuvottelutaidolla, joka voidaan määritellä esimerkiksi kyvyksi ”hallita neuvottelun monet ulottuvuudet samanaikaisesti ja alitajuisesti” (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 8).

Tutkimus kuvaa hankintaprosessin ja neuvotteluaseman nykytilaa eikä ota kantaa menneeseen eikä tulevaan. Tutkimus on tapaustutkimus, joka käsittelee vain yhden tavarantoimittajan ja kauppaketjun välistä hankintaprosessia päivittäistavarakaupan alalla. Tämän johdosta tutkimuksen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi suuremmat yritykset, jotka eivät täytä mikroyrityksen

määritelmää, sekä Suomen ulkopuolelle rekisteröidyt tavarantoimittajat. Kauppaketjista voidaan käyttää myös käsitettä keskusliike.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä kokonaisuudesta. Se alkaa johdannolla, joka sisältää tutkimuksen taustan ja tavoitteet, tutkimuskysymykset, tieteelliset ja käytännön kontribuutiot, käytettävät käsitteet ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenteen. Tämän jälkeen perehdytään tutkittavan aiheen teoreettiseen taustaan, joka sisältää aluksi teoriaa hankinnoista ja tavarantoimittajasuhteista ja käydään läpi päivittäistavarakaupan toimialan erityispiirteitä. Tämän jälkeen käsitellään neuvotteluasemaan sekä neuvotteluvoimaan liittyvää teoriaa. Kolmas luku käsittelee tutkimusotetta ja se sisältää käytettävien tutkimusmenetelmien perustelun ja teoreettisen taustan sekä aineiston keräämisen ja käsittelyn. Neljännessä luvussa käsitellään tavarantoimittajan neuvotteluasemaa kauppaketjun hankintaprosessissa empirian avulla ja viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset ja käydään vielä lyhyesti läpi yhteenvetona tutkimuksen tulokset sekä tärkeimmät elementit.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

2. Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu hankintojen ja toimittajasuhteiden teoriasta, päivittäistavarakaupan alan erityispiirteistä sekä neuvotteluasemaan ja -voimaan liittyvästä teoriasta. Luvun tarkoituksena on perehtyä keskeisiin aiheeseen liittyviin teorioihin, joihin empiriaosuudessa käsiteltyä aineistoa voidaan verrata.

2.1 Hankinnat ja toimittajasuhteet

Perinteisen määritelmän mukaisesti hankintojen johtamisen tavoitteet voidaan Aljianin (1984) mukaan tiivistää seuraavaksi esitetyllä tavalla: Tavoitteena on hankkia, kriteerit täyttävältä toimittajalta, oikea määrä, sovitun laatuista, sovittuun hintaan, oikeaan paikkaan sekä aikaan toimitettuna. Hankintatoimen roolit voidaan van Weelen (2005) mukaan toisaalta jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Yrityksen markkina-asemaan vaikuttavat hankintapäätökset sekä pitkän aikavälin hankintatehtävät kuuluvat tämän teorian mukaan strategiseen tasoon. Taktisella tasolla tarkoitetaan toimittajavalintaan, tuotteisiin sekä prosesseihin liittyviä rooleja, kun taas operatiiviseen tasoon kuuluvat käytännön tilaaminen sekä toimitusvalvonta.

Suomen kielessä hankintoihin ja toimitusketjun hallintaan liittyvä termistö on hyvin epätäsmällistä ja hankinnasta käytetäänkin usein termejä *ostaminen* ja *hankinta* ristiin. Tämän lisäksi yksittäisellä sanalla voi olla useita merkityksiä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa termit *purchasing*, *buying*, *procurement*, *material management*, *supply management* ja *sourcing* ovat käytössä hankintojen yhteydessä. (Huuhka, 2017, 12)

Hankinnoille on tieteellisessä kirjallisuudessa olemassa useita määritelmiä, jotka painottuvat monesti sen näkökulman mukaan, jota halutaan korostaa. Perinteisesti on ajateltu, että hankintaa on kaikki se, mistä yritykselle tulee lasku. Tätä näkökulmaa voidaan pitää vielä nykyäänkin yhtenä keskeisenä tekijänä hankinnan määrittelyssä, koska yritys suorittaa vastaanotetusta tavarasta, palvelusta tai oikeudesta vastineeksi maksun. (Huuhka, 2017, 15)

Nykyaikaisen määritelmän mukaan hankinnan voi määritellä esimerkiksi seuraavasti:

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja

tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutta maksimoivalla tavalla.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 67)

Keskeisessä roolissa hankintojen tekemisessä ovat toimittajasuhteiden (engl. *buyer-supplier relationship*) hallinta ja kehittäminen, joita on tutkittu laajasti tieteellisessä kirjallisuudessa. Landerosin, Reckin ja Plankin (1995) mukaan keskeisimmät havainnot tutkimuksista ovat, että onnistuneista tavarantoimittajasuhteista on selkeästi hyötyä sekä ostajalle että tavarantoimittajalle ja niiden avulla voidaan parantaa ostotoiminnan kokonaislaatua. Tämän lisäksi kumppaneiden valintaan sekä tavarantoimittajasuhteen aloittamiseen on heidän mukaansa kehitetty erilaisia ohjeistuksia ja niiden elinkaaren rakenne on tunnistettu.

Tavarantoimittajasuhteille on ominaista ostajan ja tavarantoimittajan välinen uskollisuus, halu auttaa ja jakaa riskejä, kehittää toimintaa sekä neuvotella oikeudenkäynnin sijaan. 1990-luvulta lähtien tutkimuksen tavarantoimittajasuhteiden tutkimuksen painopiste on siirtynyt korostamaan transaktio- ja tuotantokustannusten minimoimisen sijaan yhteistyötä sekä molemminpuolista hyötyä. Luottamuksen tulisi olla ohjaava tekijä tavarantoimittajasuhteissa, sillä luotettava ostaja tai toimittaja ajattelee molemminpuolista etua (win-win situation), toimittaa asianmukaiset tiedot pyydettyä, ei tee yksipuoleisia muutoksia toimitusehtoihin ja toimii yleensä eettisesti. (Dowlatsahi, 1999, 27–35)

Seuraavassa taulukossa esitetään kaksi erilaista näkemystä erilaisista toimittajasuhteista:

Campbell (1997)	O’Toole & Donaldson (2000)
Molemminpuolinen riippuvuus ja korkea integraatioiden aste (political control)	Molemminpuolinen yhteistyö (bilateral)
Pitkäaikainen strateginen sitoutuminen (mutual investment)	Toistuva yhteistyö (recurrent)
Molemminpuolinen uskollisuus ja sitoutuminen (personal loyalty)	Ainoastaan vähän yhteistyötä (discrete)
Itsekeskeinen ja oman yrityksen etua painottava (self-centered)	Toinen osapuoli on dominoiva (hierarchical)

Taulukko 1: Näkemyksiä tavarantoimittajasuhteista. (Campbell, 1997; O’Toole & Donaldson, 2000)

Campbell (1997) korostaa taulukossa viimeistä kohtaa lukuun ottamatta vahvaa yhteistyötä, sitoutumista sekä keskinäistä luottamusta. Myös O’Toole ja Donaldsonin (2000) mukaan toimittajasuhteet perustuvat useimmissa tapauksissa yhteistyöhön, jonka laajuus voi vaihdella, mutta joissakin tapauksissa toimittajasuhteessa toinen osapuoli voi pyrkiä dominoimaan toista osapuolta

2.2 Kauppaketjujen hankintaprosessi päivittäistavarakaupan alalla

Vähittäiskauppa välittää kuluttajille tuotteita tuotannosta, teollisuudesta ja ulkomailta eri tukkuportaiden ja maahantuojien välityksellä. Vähittäiskauppa voidaan jakaa kolmeen toimialaryhmään, jotka ovat päivittäistavara- ja tavaratalokauppa, erikoiskauppa sekä autoalan vähittäiskauppa ja se näkyy kuluttajille toimipaikkoina eli myymälöinä. Niiden toiminta on vahvasti paikkaan sidottua, mutta ketjuuntumisen johdosta kuluttaja asioi yhä useammin saman ketjun myymälässä paikasta riippumatta. Näiden toimipaikkojen taustalla toimivat kaupan keskusliikkeen, ryhmittymät sekä erilaiset pikatukut. (Santasalo & Koskela, 2015, 8)

Toimialana vähittäiskauppaan kuuluva päivittäistavarakauppa on todennäköisesti yksi maailman vanhimmista ja kilpailluimmista toimialoista, koska sen peruslogiikka sekä kaupankäynnin aloittaminen ovat yksinkertaisia. Kuitenkin kilpailussa sekä muuntautuvassa toimintaympäristössä pärjääminen on erittäin haastavaa. (McGoldrick, 2002; Reynolds, 2008) Vaikka tavarantoimittajasuhteista monet ovat vuosikymmenien mittaisia, ostohinnat kilpailutetaan tyypillisesti vuosittain, mikä asettaa tavarantoimittajille painetta laskea hintoja. Päivittäistavarakaupan alalla myös ostajan neuvotteluvoima on tyypillisesti tavarantoimittajan neuvotteluvoimaa suurempi. (Touboulic, Chicksand & Walker, 2012)

Kaupan toimitusketju on perinteisesti perustunut työntöperiaatteen mukaiseen toimintamalliin, jossa teollisuus toimittaa tuotteet keskusorganisaatiolle, joka jakaa tuotteet alueorganisaatioille ja sitä kautta vähittäiskauppaan. Tässä transaktiopohjaisessa mallissa kauppa ja tavarantoimittajat toimivat erillisesti ja pyrkivät itsekkäästi huomioimaan vain oman etunsa. Tutkimusten ja empiiristen kokemusten valossa tämä on kuitenkin osoittautunut tehottomaksi ja heikosti asiakkaita palvelevaksi toimintaperiaatteeksi, joten malli on korvautunut yhä enemmän asiakaslähtöisellä ja imuohjautuvalla ketjuliiketoimintamallilla. Kansainvälisen esimerkin mukaisesti

näin on toimittu päivittäistavarakaupan alalla enenevässä määrin myös Suomessa. Ketjuliiketoimintamallissa kaupparyitykset vastaavat valikoimien muodostamisesta ketjukonseptinsa määräysten mukaisesti ja ostotoiminnan ohjaajana toimii aina asiakasrajapinta. Tällöin tavoitteena on keskittää esimerkiksi toimittajia, tuotteita ja valikoimapäätöksiä koskevat päätökset yhteen yksikköön. (Kautto et al. 2007, 89–91)

Päivittäistavarakaupan liiketoiminnan päätavoitteet ovat kilpailijoita parempi asiakastyytyväisyys, tehokkaampi rakenne sekä pienemmät suhteelliset kustannukset (Kautto et al. 2007, 90). Päivittäistavarakaupan valikoimien suunnittelussa huomioidaan kuluttajien tarpeet sekä ketjuun kohdistamat odotukset, joiden pohjalta myymälöiden valikoimaa suunnitellaan. Valikoima koostuu ketjun perusvalikoimasta sekä myymäläkohtaisesta ketjun valikoimaa täydentävästä tuotevalikoimasta. Kaikki tuotteet eivät ole myyntivolyymiltaan suuria, mutta niiden merkitys voi olla silti huomattava keskeisille asiakasryhmille. Viime vuosikymmenten trendi on ollut tuotevalikoiman laajuuden moninkertaistuminen, jalostusasteen kasvu sekä hankintaketjujen vastuullisuuteen panostaminen. Myös lähiruoan kysyntä ja merkitys kaupalle ovat kasvaneet, vaikka valikoimiin pääseminen sekä kilpailussa menestyminen on pienille yrityksille monesti haastavaa. (Päivittäistavarakauppa ry, 2020)

Valikoimiin pääseminen sekä kaupallinen menestys ovat pääsääntöisesti monien tekijöiden summa, mutta parhaimmat mahdollisuudet mikroyrityksellä on menestyä, kun se pystyy tuottamaan asiakkaille lisäarvoa ja löytämään piilokysyntää tavalla, johon suuremmat tavarantoimittajat eivät pysty vastaamaan. Tuotteen kiinnostavuuden kannalta tärkeitä tekijöitä ovat myös tuotteen takana oleva tarina, oikea ajoitus sekä mahdolliset innovaatiot. Myös tuotteen markkinointia, jossa vaihtoehtoina mikroyrityksellä ovat esimerkiksi maistatukset ja yhteismarkkinointi toisen tavarantoimittajan kanssa, kannattaa miettiä jo ennen neuvotteluita. (Päivittäistavarakauppa ry, 2013)

Päivittäistavarakaupan tukkukaupassa voidaan erottaa erilaisia asiakassegmenttejä, joilla on erilaisia tarpeita lähtölogistiikan palveluiden suhteen. Näitä ovat esimerkiksi hypermarketit ja marketit, lähikaupat, pikatukut sekä ravintolat, joiden palvelutavoitteet poikkeavat toisistaan esimerkiksi tuotevalikoiman, toimitustavan sekä palvelutiheyden osalta. (Härkönen, Rantala, Mäntynen, 1996) Hankintaprosessi voi vaihdella yrityksestä ja tuoteryhmästä riippuen, koska ketjut sekä hankittavat tuotteet ovat erilaisia. Päivittäistavarakaupan hankinnoissa käytetään Suomessa pääasiassa kuutta eri toimitusketjua, jotka ovat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK, Kesko Oyj, Lidl Suomi Ky, Tokmanni Oy, Wihuri Oy sekä Minimani Oy. Tämän

lisäksi käytetään myös kansainvälisiä hankintayhtiöitä. Näiden lisäksi yrityksestä riippuen myymäläkohtaisten valikoimien suunnitteluun osallistuvat myös kauppiaat, ketjujohto sekä myymäläpäälliköt. (Päivittäistavarakauppa ry, 2020)

Avainhenkilöiden kanssa käytävä keskustelu sekä kirjallisiin lähteisiin tutustuminen auttaa tavarantoimittajaa ymmärtämään paremmin kaupan asettamia odotuksia, mikä auttaa lähestymään kauppa oikealla tavalla. Kokonaan keskitetysti johdetuissa ketjuissa hankintapäätökset tehdään keskitetysti ketjun tai hankintayhtiön kautta, mutta jos kaupparyhmässä tehdään myös paikallisia tai alueellisia hankintoja, on järkevää lähestyä aluksi niitä. Tuotteelle parhaiten so-piva jakelumalli neuvotellaan kaupan ja tavarantoimittajan kesken. Vaihtoehtoina ovat suoratoimitus, terminaalitoimitus sekä varastotoimitus, joista suoratoimituksella tarkoitetaan tuotteiden kuljettamista suoraan myymälään tavarantoimittajan tiloista, terminaalitoimituksella terminaalien kautta kulkevaa toimitusta ja varastotoimituksella kaupan jakelukeskuksen kautta kulkevaa toimitusta. (Päivittäistavarakauppa ry, 2013)

On erittäin tärkeää, että tavarantoimittaja pystyy mitoittamaan tuotantonsa luotettavan toimitusvarmuuden varmistamiseksi (Päivittäistavarakauppa ry, 2013). Nopeat ja luotettavat toimitukset, ensiluokkainen tuotteiden laatu sekä kyky valmistaa uusia tuotteita nopeasti voivat antaa huomattavaa kilpailuetua tavarantoimittajalle (Sarmiento, Byrne, Contreras, Rich, 2007).

Toimitusvarmuuden lisäksi ehdoton vaatimus valikoimaan otettavien tuotteiden osalta on turvallisuus sekä lain mukaisten vaatimusten noudattaminen tuotteen koostumuksen sekä pakkausmerkintöjen osalta. Sähköistä tiedonsiirtoa käytetään tuotetietojen, tilausten ja toimituksiin liittyvän tiedon välittämiseen, joten kaupan toimintatapojen kanssa sopivien sähköisten tiedonsiirtovälineiden käyttö nähdään tavarantoimittajan eduksi. Valikoimapäätöksissä otetaan huomioon myös mikroyrityksen kyky tavarantoimittajana pienistä markkinointiresursseista huolimatta osoittaa tuotteen lisäarvo asiakkaille esimerkiksi tarinan kautta ja kasvattaa tunnettuutta esimerkiksi maistatuksilla tai medianäkyvyydellä. (Päivittäistavarakauppa ry, 2013)

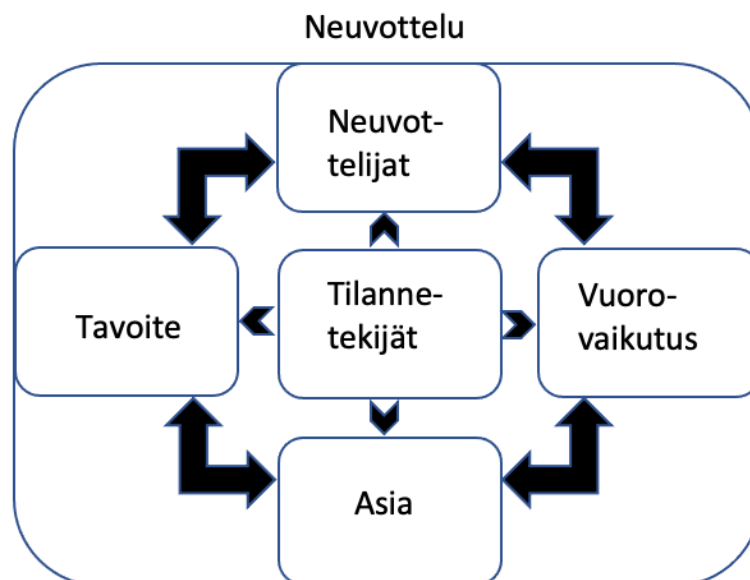
2.3 Neuvottelu

Neuvottelut ovat osa organisaatioiden välistä kanssakäymistä, diplomaattista toimintatapaa sekä ihmisten välistä arkista kommunikointia. Neuvotteluun osallistuu ainakin kaksi osapuolta, joiden intressit eroavat lähtökohtaisesti toisistaan ja tämä ongelmatilanne pyritään ratkaisemaan

neuvotteluiden avulla kommunikoimalla. Molemmilla osapuolilla on tahtotila saavuttaa molemmille sopiva sekä mahdollisimman hyvin omat tavoitteet täyttävä yhteinen ratkaisu. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi, 1993, 26)

Neuvottelu on myös yksi yhteistoiminnan muoto. Osapuolten etujen samansuuntaisuus vaikuttaa osapuolten yhteistyöhalukkuuteen. Mitä enemmän intressit ovat keskenään samanlaisia, sitä enemmän on yleensä halukkuutta neuvotella. Monet neuvottelun määritelmät korostavat alkutilanteessa vallitsevaa ristiriitatilannetta ja molempien osapuolten oman edun ajamista. Tavoitteena on kuitenkin erilaisista näkemyksistä huolimatta osapuolten välinen yhteys sekä yhteinen ratkaisu. (Jattu-Wahlström & Kallio, 1992)

Neuvottelukumppaniin vaikuttaminen on keskeinen osa neuvottelua, joista hyvänä esimerkkinä toimii osto- ja myyntineuvottelu, jossa kumpikin osapuoli pyrkii saamaan läpi omat tavoitteensa. Näin ollen neuvottelussa onnistumisena voidaan pitää toisen osapuolen suostumusta näihin tavoitteisiin. Kuitenkin on huomattava, että neuvottelut voivat edetä myös väärän suuntaan tai jopa lukittua, jos neuvottelija ei osaa asettua ollenkaan vastapuolen asemaan ja ajatella objektiivisesti perusteluidensa johdonmukaisuutta. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi, 1993, 58–59)



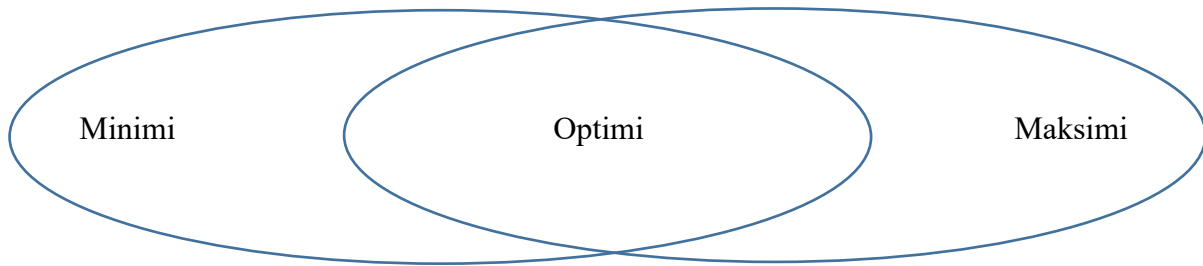
Kuva 2. Neuvottelun osatekijät (Jattu-Wahlström & Kallio, 1992, 7).

Osapuolten välisiä neuvotteluja edeltävät monesti tunnustelut ennen varsinaista aloitetta. Näissä neuvotteluissa on kyse tilanteesta, jossa eri intressipiirejä edustavat ryhmät neuvottelevat keskenään, koska kumpikin osapuoli näkee neuvottelut tarpeellisena oman toimintansa näkökulmasta. Aloitteen voi tehdä niin ostaja kuin myyjäkin, mutta tyypillisesti myyjä lähestyy potentiaalista ostajaa. Lähestymistavalla voi olla vaikutusta neuvottelun ilmapiiriin sekä halukuuteen neuvotella, mutta paras lähestymiskeino on tapauskohtainen ja on monesti riippuvainen esimerkiksi asiakassuhteen vakiintuneisuudesta. (Kallio, 1993, 171; Kansanen, 2002, 75)

Neuvottelussa ei ole kyse toisen osapuolen hyväksikäytöstä tai päihittämisestä, vaan molempia hyödyttävään ratkaisuun pääsemisestä. Neuvotteluja kannattaa ajatella prosessina, koska se luo tasapainon kilpailun ja yhteistyön välille ja oikein tehtäessä vahvistaa strategisia suhteita. (Harvard Business School, 2005, 3–4) Oli kyseessä sitten työyhteisön sisäinen palaveri tai merkittävä kansainvälinen sopimusneuvottelu, neuvottelun perusrakenne on samankaltainen. Osto- ja myyntineuvottelun erityispiirteitä ovat muun muassa markkinatilanteen kartoitus, korkea asiantietojen tuntemus, hintakeskustelu sekä kaupan ehtojen määrittäminen. Osto- ja myyntineuvotteluissa neuvotteluprosessin tapahtumavaiheet voidaan nähdä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- 1) Valmistautuminen
- 2) Lähestyminen
- 3) Tilanteen avaus
- 4) Menettelytapojen tarkistus
- 5) Valmistava keskustelu
- 6) Varsinainen keskustelu
- 7) Kaupasta päättäminen
- 8) Lopetuskeskustelu
- 9) Jälkihoito (Kansanen, 2002, 45, 80–82)

Myös Jattu-Wahlström ja Kallio (1992) korostavat neuvottelun prosessimaisuutta, vaikka vaiheiden määrä sekä järjestys saattavat vaihdella neuvottelun tyyppin mukaan. Yksittäinen neuvottelu koostuu heidän mukaansa neuvotteluun valmistautumisesta, neuvottelutilanteesta sekä jälkitöistä. Neuvottelutilanne pitää sisällään aloituksen, ilmapiirin, asian, ratkaisun sekä lopetuksen. Molemmat neuvottelun osapuolet asettavat neuvottelulle omat minimi-, optimi- sekä maksimitavoitteensa, joista ratkaisu löytyy kaikista todennäköisimmin osapuolten optimitavoitteiden kohtaamisalueella.



Kuva 3. Neuvottelijoiden tavoitteiden kohtaaminen. (Jattu-Wahlström & Kallio, 1992, 43–51)

Osto- ja myyntineuvottelua, myyntineuvottelua sekä liikeneuvottelua käytetään usein rinnakkaisina käsitteinä kuvaamaan neuvottelua, joissa sovitaan yhteisestä toiminnasta ja käydään kauppaa tuotteista tai palveluista (Kallio, 1993, 170). Osallistuja-analyysi eli asiakastietoihin perehtyminen on keskeinen osa liikeneuvotteluihin valmistautumista, koska hyvä ostajan tarpeiden tuntemus mahdollistaa myyjän oman toiminnan muokkaamisen niiden tyydyttämiseksi (Jattu-Wahlström & Kallio, 1992, 116).

Vaikka liikeneuvottelun eteneminen noudattaa tavallisesti yleistä prosessia, siihen vaikuttaa myös asiakassuhteen kesto, jota monesti pyritään vaalimaan myös neuvottelutapaamisten välillä. Liikeneuvottelu alkaa tyypillisesti hersyttelyksi kutsutulla aloitusvaiheella, jossa pohjustetaan kaupan edellytyksiä esittämällä myönteisiä seikkoja. Neuvottelun alussa myyjän on varmistettava ostajan keskusteluhaluudesta sekä täsmennettävä neuvotteluun tarvittava aika. Liikeneuvottelu etenee tyypillisesti myyjän ohjauksessa, mutta myyjälle on tärkeää myös kuunnella sekä selvittää asiakkaan tarpeet ohjailevien kysymysten avulla. Uuden asiakkaan kanssa neuvottelu käydään varovaiseen ja tunnustelevaan sävyyn kun taas pitkäaikainen asiakkuus vaikuttaa positiivisesti neuvottelun ilmapiiriin. Myös asiatietojen esittely kestää uuden asiakkaan kohdalla tyypillisesti pidempään, koska myytävän tuotteen tai palvelun yksityiskohdat eivät ole vielä ostajalle tuttuja. Myyjä ehdottaa tavallisesti kaupan päättämistä, kun yhteisymmärrys osapuolten välillä on saavutettu. (Kallio, 1993, 170–171)

Neuvottelutaidolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kykyä ”hallita neuvottelun monet ulottuvuudet samanaikaisesti ja alitajuisesti” (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 8). Kapeimman määritelmän mukaan neuvottelutaito tarkoittaa kuitenkin erilaisten taktiikoiden ja psykologisten kikkojen hallintaa neuvottelutilanteessa (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 86–87). Neuvottelutaktiikka on yhden määritelmän mukaan menettelytapa, jota ”neuvottelija käyttää selviytyäkseen neuvotte-

lussa mahdollisimman hyvin ja saavuttaakseen asettamansa tavoitteet” (Kallio, 1993, 193). Lewickin, Barryn ja Saundersin (2016) mukaan neuvottelustrategia ja -taktiikka eroavat toisistaan siten, että strategia auttaa neuvottelijaa etenemään kohti tavoitteitansa pidemmällä tähtäimellä, kun taas taktiikka toimii strategiaan sidottuna työkaluna, jonka avulla strategiaa pyritään toteuttamaan.

Neuvotteluita varten on kehitetty paljon erilaisia neuvottelutaktisia keinoja, joiden avulla on mahdollista yrittää päästä itselle suotuisaan lopputulokseen sekä varautua vastapuolen taktikointiin. Hyviä esimerkkejä ovat näistä taktiikoista ovat esimerkiksi neuvotteluajan väärinkäyttö, tunnetason aktit, asioiden pilkkominen sekä neuvotteluongelman mitätöinti. Nämä eivät kuitenkaan useimmiten sovi yhteistyöhakuiseen neuvottelukulttuuriin ja ne voivat helposti tehdä neuvottelusta epäuskottavan. (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 86–87)

Kaksi ostajille tyypillistä neuvottelutaktiikkaa ovat ongelman ratkaisu sekä aggressiivinen hintaneuvottelu. Ongelman ratkaisulla pyritään lisäämään kustannussäästöjen ja kehitystyön avulla molemminpuolista hyötyä toimittajasuhteessa. Toisaalta hintaneuvottelulla pyritään jakamaan saatavilla oleva hyöty ostajan kannalta mahdollisimman edullisesti. (Perdue & Summers, 1991) On kuitenkin huomioitava, että liiketoimet ovat hyvin harvoin yksittäisiä tapahtumia. Tämän takia on tärkeää rakentaa osapuolten välille luottamusta, hyviä suhteita sekä pyrkiä neuvottelemaan ”pöydän samalta puolelta”. Toimivat strategiset suhteet perustuvat hyvään kommunikaatioon, läpinäkyvyyteen sekä reiluun toimintatapaan. (Krattenmaker, 2005, 46–54)

Neuvottelutaktiikoista on olemassa erilaisia luokitteluita ja ne voidaan jaotella esimerkiksi ajankäyttöön, neuvottelupaikkaan ja välineisiin, osallistuviin henkilöihin tai työskentelytapoihin liittyviksi. Myös ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen voidaan nähdä henkilötaktiikkaan, ajankäyttöön tai työskentelytapoihin liittyvänä keinona, jonka avulla on mahdollista suunnata sekä syventää asian käsittelyä. (Jattu-Wahlström & Kallio, 1992, 75–77) Neuvottelutaktiikoita voidaan luokitella myös toteutumisasajankohdansa perusteella. Etukäteistaktiikkaa hyödynnetään valmistautuessa neuvotteluun, tilannetaktiikkaa neuvottelun aikana ja jälkitaktiikkaa neuvottelun jälkeen. Näistä suurimpana ja tärkeimpänä voidaan pitää neuvottelun aikana käytettävää tilannetaktiikkaa. (Kallio, 1993, 193)

Molemmat osapuolet toimivat neuvotteluissa taustaorganisaatiolta saamiensa valtuuksien sekä mahdollisten rajoitusten mukaisesti. Tämän lisäksi neuvotteluissa on otettava huomioon myös

kaupankäyntiä säätelevä lainsäädäntö. Jos liikeneuvottelun lopputulos on sopimus, on todennäköistä, että sopimuksen muotoilua varten on olemassa tietty rutiininomainen menettelytapa tai käytäntö. Sopimus voidaan kirjata jo neuvottelun aikana ilman erillistä sopimustekstiä tai vaihtoehtoisesti neuvottelumuiston lisäksi voidaan laatia erillinen sopimus. Ilman valmista sopimusmallia tämä voi olla erittäin vaativa sekä ulkopuolista juridista apua vaativa toimenpide. (Jattu-Wahlström & Kallio, 1992, 98; Kallio, 1993, 171) Sopimuksia tehtäessä on myös huomioitava, että jokaisen sopimukseen kirjatun yksityiskohdan tulee toteutua (Niinikoski & Sibelius, 2003, 180).

Vakiosopimusten eli standardisopimusten merkitys nykyisessä kaupankäynnissä on kasvanut merkittävästi, mikä on tarkoittanut yksilöllisesti päätettävien sopimusehtojen käytön suhteellista vähenemistä. Niiden käytöstä ollut paljon oikeudellista keskustelua, sillä niiden on nähty vahvistavan liian paljon ehtojen laatijan asemaa ja aiheuttavan ongelmia toisen osapuolen oikeussuojalle. Ostajalle niiden käyttö on kuitenkin lähes välttämätöntä, jotta sopimushallinto ei kävisi liian raskaaksi ja aiheuttaisi siten ylimääräisiä transaktiokustannuksia. (Hemmo, 2003, 147–148)

Neuvottelu kannattaa lopputuloksesta riippumatta päättää myönteisesti, jotta asiakas- ja neuvottelusuhde säilyy jatkoa varten (Kallio, 1993, 170–171). Neuvotteluiden jälkeen on tärkeää huolehtia sovittujen asioiden toteuttamisesta. Jälkihoidon tehtävänä on varmistaa, että jokaisen osapuolen tehtävät ja aikataulu ovat selkeät. Niiden tarkoituksena on myös vahvistaa myönteistä ilmapiiriä sekä rakentaa pohjaa tuleville neuvotteluille. (Kansanen, 2002, 70–71; Kallio, 1993, 199) Onnistunut jälkihoito voi mahdollistaa uusia kauppia samalta kumppanilta tai tuoda lisämyyntiä. Kaupan päättämisen vaiheessa pelkästään hyvästä jälkihoidosta puhuminen voi edesauttaa kaupan toteutumista. (Alanen, Mäkelä, Sell, 2015, 114–115)

2.4 Neuvotteluasemaan ja -voimaan vaikuttavat tekijät

Lähtötilanne neuvotteluille on hyvin erilainen, jos myyjä kilpailee useiden ostajalle tarjouksen lähettäneiden kanssa, kun taas tilanne, jossa ostajan on jopa houkuteltava myyjiä luokseen (Kansanen, 2002, 82). Lähtöasetelmaan vaikuttaa myös ostajan merkittävyys markkinoilla, sillä suuremmat ostajat voivat ostaa suurempia määriä normaalia matalammalla hinnalla (Dowlatsahi, 1999, 27–35).

Tuotteen ainutkertaisuus vaikeuttaa tuotteen korvattavuutta toisella tuotteella. Jos ostajia on vain vähän ja tavarantoimittajia on paljon, toimittajasuhteessa korostuvat monesti vähäiset investoinnit, ainutkertaisuuden puute, lyhytaikaiset sitoumukset sekä ostajan oman tuotannon ja uusien tavarantoimittajien uhka. (Dowlatshahi, 1999, 27–35) Ostajan neuvotteluasema paranee olosuhteissa, joissa markkinoiden kysyntä on riittävän keskittynyt, että ostajan on mahdollista painostaa tavarantoimittajia laskemaan hintatasoaan täydellisen kilpailun markkinahintojen tason alapuolelle (Chen, 2008, 241).

Seuraavassa taulukossa esitetään tavarantoimittajien ja ostajien määrän vaikutus neuvotteluasemaan toimittajasuhteessa:

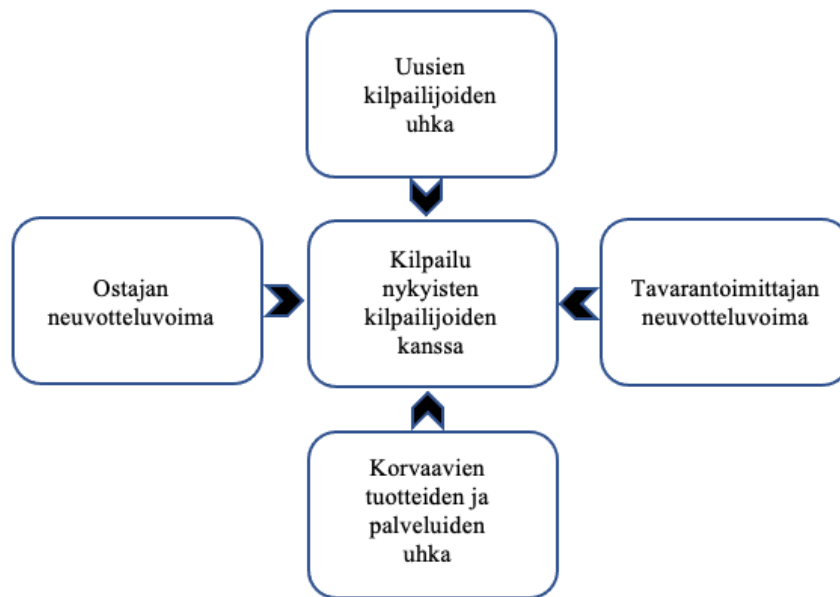
	Yksi tavarantoimittaja	Vähän tavarantoimittajia	Useita tavarantoimittajia
Yksi ostaja	Yhteistyö	Dominoiva ostaja	Kilpailu
Vähän ostajia	Dominoiva toimittaja	Tasapainoinen neuvotteluvoima	Lähes vastavuoroinen (quasi-adversial)
Useita ostajia	Monopoli	Lähes monopoli (quasi-monopoly)	Vastavuoroinen järjestelmä (adversial system)

Taulukko 2. Neuvotteluaseman muodostuminen toimittajasuhteissa (Dowlatshahi, 1999, 27–35)

Toisaalta tavarantoimittajien neuvotteluasemaan vaikuttavat keskittymisaste, standardisointiaste, mahdollisuus integroitua alavirtaan sekä toimialan tärkeys. Keskittymisasteella tarkoitetaan sitä, että tavarantoimittajien määrä toimialalla vaikuttaa hintojen muodostukseen. Jos asiakkaita on vain vähän ja toisaalta tavarantoimittajia on paljon, korostuu markkinoiden kysynnän merkitys hintojen määräytymisessä. Standardisointiasteeseen tavarantoimittaja voi vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden suunnittelulla, koska se kasvattaa tavarantoimittajan vaihtamisesta aiheutuvia kuluja ja vaikeuttaa tuotteen korvaamista toisella. Alavirtaan integroituminen eli tavarantoimittajan kyky kasvattaa toimintaansa asiakkaan toimialalla parantaa myös tavarantoimittajan neuvotteluasemaa koska se mahdollistaa helpomman uusasiakashankinnan. Tämän lisäksi mitä tärkeämpi myyntikanava ja toimiala on tavarantoimittajalle, sitä heikompi on sen neuvotteluasema. (Grant, 2002)

Tavarantoimittajien näkökulmasta markkinan houkuttelevuutta ja neuvotteluasemaa voidaan tarkastella Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla, joka koostuu ostajien sekä tavarantoimittajien neuvotteluvoimasta, korvaavien tuotteiden tai palveluiden eli substituuttien uhasta, nykyisten markkinoilla toimivien yritysten välisestä kilpailusta sekä uusiin markkinoille tuleviin kilpailijoihin liittyvästä uhasta. (Porter, 2008, 26–27)

Malli on esitettyä seuraavassa kuvassa:



Kuva 4. Viiden kilpailutekijän malli (Porter, 2008, 26–27)

Ostajan korkea neuvotteluvoima voi aiheutua esimerkiksi hintaherkkyydestä, ostajien vähyydestä, toimittajan vaihdon helppoudesta, ostajan suuresta tilauserästä tai ostajan asiakkaiden heikosta riippuvuudesta kyseistä tuotetta kohtaan. Mitä enemmän ostajilla on neuvotteluvoimaa, sitä enemmän ne voivat asettaa painetta tavarantoimittajille. Toisaalta tavarantoimittajan neuvotteluvoima kertoo, että kuinka paljon painetta tavarantoimittaja pystyy asettamaan ostajalle. Jos tuote on esimerkiksi välttämätön ostajalle, kilpailevaan tuotteeseen vaihtaminen kallista tai tuotetta on markkinoilla vain rajallisesti saatavilla, on tavarantoimittajan neuvotteluvoima ostajaa vahvempi. (Kotler, 2012, 232)

Neuvottelijoiden välinen neuvotteluasema muodostuu taustatekijöistä, mutta siihen voi vaikuttaa neuvotteluiden aikana. Neuvottelija voi lisätä, monesti näkymätöntä, valtaansa hyvällä argumentaatiolla tai heikentää valtaansa epäasiallisella käytöksellä tai asiantuntemattomuudella.

Neuvottelijan neuvottelukarismaan vaikuttavat hänen henkilökohtainen taustansa sekä tapo toimia, joka pitää sisällään suhtautumisen muihin neuvottelijoihin sekä tavan tuoda omat tavoitteet esille. (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 28–29)

Neuvottelulta voidaankin jakaa seuraavassa kuviossa esitetyllä tavalla neljään osa-alueeseen:

<p>Institutionaalinen valta</p> <ul style="list-style-type: none"> • yrityksen omistaja • esimiesvalta • tehtävä- ja työnjakovalta • luottamusmiesvalta • delegointi • ohjesäännöt • pätevyysvaatimukset 	<p>Valta ja henkilöintressit</p> <ul style="list-style-type: none"> • asianhallinta, tuloshakuisuus ja pitäytyminen olennaisessa • kokonaisuuksien ja osien jäsentäminen • argumentaatio • tietämättömyys ja ymmärtämättömyys • dokumentit, lait ja sopimukset • vaihtoehtojen etsiminen
<p>Tilannevalta</p> <ul style="list-style-type: none"> • liittoutuminen • johtajaroolin valinta ja vetäytyminen • kasvojen menettäminen • joustava käyttäytyminen • hankala käyttäytyminen 	<p>Henkilökohtainen valta</p> <ul style="list-style-type: none"> • karisma ja persoonallisuus • institutionaalinen asema • asiantuntijuus ja älykkyys • ideointikyky ja luovuus • visiointitaito ja ennakoivuus • kuunteleminen ja empatia • ilmapiiri ja huumori

Taulukko 3. Neuvottelulta (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 29)

Monet neuvotteluvoimaa käsittelevät lähteet korostavat huolellisen valmistautumisen merkitystä neuvotteluissa menestymisen kannalta. Ennen neuvotteluita kannattaa analysoida neuvottelun ulkoisia olosuhteita, osanottajia sekä asettaa neuvottelulle selkeät tavoitteet. Valmistautuminen koostuu neuvoteltavien asioiden valmistelusta sekä käytännön valmisteluista, johon kuuluvat esimerkiksi neuvottelukutsun lähettäminen sekä taustamateriaalin hankkiminen. Toisaalta on huomioitava neuvottelutilanteen joustavuus, jota liian lukkoon lyöty valmistautuminen voi haitata. (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 120; Kansanen, 2002, 48–66; Jattu-Wahlström & Kallio, 1992, 46–57)

Asiaan perehtyminen on monesti neuvotteluun valmistautumisen tärkein vaihe. Puutteellinen perehtyminen asiaan sekä virheellisen tai vanhentuneen aineiston käyttäminen osoittaa sekä tilannetta että neuvottelukumppania kohtaan huolimattomuutta ja on siten vahingollista oman

asian esittämisen kannalta. (Kansanen, 2002, 48–49) Huolellinen valmistautuminen edesauttaa myös neuvotteluissa onnistumisen kannalta tärkeän myönteisen neuvotteluilmapiirin syntymistä. (Jattu-Wahlström & Kallio, 1992, 46).

Asiantuntevuus sekä molemminpuolinen tiedon jakaminen kasvattaa osapuolten välistä luottamusta, joka rakentaa neuvotteluille perustan. Toisaalta tiedon jakaminen kasvattaa myös sen hyväksikäytön riskiä, mutta toisaalta liiallinen salaaminen voi heikentää neuvottelijamainetta sekä estää riittävän neuvotteluperustan rakentumisen. Vähäinen tieto johtaa helposti vaikutelmaan, että toinen neuvottelija tavoittelee yksipuolista hyötyä. (Vanha-aho & Mäkelä, 2007, 134–135)

Neuvottelu muodostuu ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, joten myönteinen suhtautuminen, luonnollisuus sekä ilmaisu- ja kuuntelutaito ovat hyvän neuvottelijan keskeisimpiä ominaisuuksia olivat ne sitten neuvottelijalle synnynnäisiä- tai harjoittelun myötä opittuja piirteitä. Toisen osapuolen kuunteleminen on tärkeää, vaikka se vaatisikin kärsivällisyyttä, sillä huolellinen keskustelun seuraaminen mahdollistaa tahdikkaiden välikysymysten esittämisen sekä aktiivisen osallistumisen keskusteluun. Huumorintaju, empaattisuus ja persoonallisuus ovat myös neuvottelijalle tärkeitä henkilökohtaisia piirteitä, jotka edistävät osapuolten välistä vuorovaikutusta. Sanallisen viestinnän lisäksi on tärkeää ottaa huomioon myös sanaton viestintä kuten ilmeet ja eleet, katsekontakti, tilanteeseen sopiva pukeutuminen sekä tilankäyttö. (Kansanen, 2002, 31–33; Husu, Tarkoma & Vuorijärvi 2000, 72–78)

Teorian perusteella mikroyrityksen neuvotteluasema kauppaketjun tavarantoimittajana muodostuu toimialan markkinatilanteesta ja tavarantoimittajaan sekä tarjottavaan tuotteeseen liittyvistä tekijöistä kuten toimitusvarmuudesta ja tuotteen innovatiivisuudesta. Markkinatilanne muodostuu markkinoiden keskittymisasteesta ja oikeasta ajoituksesta. Neuvotteluissa menestymiseen voi kuitenkin vaikuttaa kasvattamalla neuvotteluvoimaa oikeiden neuvottelukäytäntöjen avulla. Näitä neuvottelukäytäntöjä ovat muun muassa luottamuksen ja neuvotteluilmapiirin rakentaminen, huolellinen valmistautuminen sekä neuvottelutaktiset keinot. Alla olevassa yhteenvetävässä kuviossa esitetään, että mistä neuvotteluasema teorian perusteella muodostuu ja minkälaisilla neuvottelukäytännöillä tavarantoimittaja voi vaikuttaa neuvotteluvoimaansa.

Tavarantoimittajan menestyminen kauppaketjun hankintaneuvotteluissa	
Markkinatilanne	Tavarantoimittajan & tuotteen ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinoiden keskittymisaste ja toimialan tärkeys ostajalle (Grant, 2002; Porter, 2008; Kotler, 2012) • Oikea ajoitus (Päivittäistavara-kauppa ry, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusvarmuus: (Saemiento et al., 2007) • Sähköinen tiedonsiirto: (Päivittäistavara-kauppa ry, 2013) • Tuotteen standardisointiaste, ainutker-taisuus sekä innovaatiot (Dowlatsahi, 1999; Päivittäistavara-kauppa ry, 2013; Grant, 2002)
Tavarantoimittajan neuvottelukäytännöt	
<ul style="list-style-type: none"> • Huolellinen valmistautuminen (Vanha-aho & Mäkelä, 2007; Kansanen, 2002; Jattu-Wahlström & Kallio, 1992) • Tavoitteellisuus (Kansanen, 2002) • Asiantuntevuus (Vanha-aho & Mäkelä, 2007) • Toimialan tuntemus (Päivittäistavara-kauppa ry, 2013) • Osallistujan analyysi (Jattu- Walthström & Kallio, 1992) • Neuvottelukarisma (Vanha-aho & Mäkelä, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuvottelun ilmapiiri ja suhteiden ra- kentaminen (Kallio, 1993; Jattu- Walthström & Kallio, 1992) • Luottamus (Dowlatsahi, 1999; Krattenmaker, 2005) • Sanallinen ja sanaton viestintä (Husu, Tarkoma & Vuorijoki 2000) • Jälkihoito (Kansanen, 2002; Kallio, 1993; Alanen et al. 2015) • Neuvottelutaktisten keinojen käyttämi- nen (Vanha-aho & Mäkelä, 2007; Jattu- Walthström & Kallio, 1992) • Kyky osoittaa tuotteen lisäarvo asiak- kaalle (Päivittäistavara-kauppa ry, 2013)

Taulukko 4. Tavarantoimittajan menestyminen keskusliikkeen hankintaneuvotteluissa

3. Tutkimusote

Tässä luvussa tarkastellaan kvalitatiivisen tutkimuksen teoreettista taustaa, tiedonhankinnan strategiaa, aineiston hankinnan menetelmiä sekä aineiston käsittelyä. Tämän lisäksi käytettyjen tutkimusmenetelmien käyttöä perustellaan.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinnan strategia

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Kvalitatiivinen tutkimusote on erityisesti sopiva silloin, kun

1. ”ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta,
2. ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
3. halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joista ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä, tai
4. halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla.” (Syrjälä et al., 1994, 12–13)

Kvalitatiivisessa metodologiassa keskeiset tutkimusmenetelmät ovat havainnoiminen, haastattelu, tekstianalyysi sekä litterointi, joista tässä tutkimuksessa hyödynnetään haastattelua sekä litterointia. Haastattelulla tarkoitetaan enemmän tai vähemmän valituille yksilöille tai ryhmille avointen kysymysten esittämistä. Haastattelun jälkeen aineisto on tyypillistä litteroida, eli puhtaaksi kirjoittaa, jonka avulla on tarkoitus saada parempi ymmärrys, kuinka haastateltava organisoii puheensa. (Metsämuuronen, 2008,14)

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, joka on yksi käytetyimmistä tiedonhankinnan strategioista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Yleisimmät tiedonhankinnan strategiat kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat: tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, Grounded theory, sekä toimintatutkimus. Tapaustutkimus (Engl. *case study*) voidaan ymmärtää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi, koska lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta ja tieteellisessä kirjallisuudessa sille onkin kehitetty useita erilaisia määritelmiä. (Metsämuuronen, 2003, 169–171)

Yhden määritelmän mukaan tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyistä tapahtumaa valitussa ympäristössä monipuolisten tietolähteiden avulla (Yin 1983, 23). Sen avulla voidaan tutkia tapausta, tilannetta, tapahtumaa tai useita tapauksia ja siinä kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, joita tutkitaan, kuvaillaan ja selitetään pääosin miten- ja miksi kysymysten avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Yin 1983, 5–13). Määrittelyn kannalta ongelmallista on kuitenkin se, että tapaus voi olla lähes mikä tahansa, kuten yksilö, ryhmä tai osasto (Metsämuuronen 2003, 169) tai esimerkiksi tämän tutkielman aiheen mukaisesti keskusliikkeiden ja mikroyritysten välinen neuvotteluasema.

3.2 Aineiston hankinnan menetelmät ja aineiston käsittely

Tutkimuksen aineisto on kerätty kahden yksilöhaastattelun avulla, jotka toteutettiin puhelimitse syksyn 2020 aikana. Kysymykset olivat etukäteen laadittuja (kts. Liite 1) ja ne lähetettiin sähköpostitse haastateltaville tutustuttavaksi ennen haastattelua. Tavarantoimittajan näkökulmaa haastatteluissa edustaa mikroyrityksen yrittäjä, jonka yritys toimii tavarantoimittajana tutkimuksessa mukana olevalle kauppaketjulle. Toinen haastateltava työskentelee merkittävässä suomalaisessa keskusliikkeessä esimiesasemassa ja osallistuu päätöksiin tavarantoimittajan tuoteryhmän hankinnoista sekä toimii yhteyshenkilönä keskusliikkeen ja tavarantoimittajien välillä.

Haastattelut voidaan luokitella perinteisesti strukturoituihin, puolistrukturoituihin sekä avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on tyypillisesti lomakehaastattelu, jonka kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja ne esitetään samassa järjestyksessä. Sen etuna on nopeus, mutta aineiston hankinnan menetelmänä se on ongelmallinen erityisesti silloin kun tutkitaan sellaisia henkilöitä, jotka poikkeavat selkeästi perusjoukosta. Puolistrukturoitu haastattelu keskittyy ennalta päätettyihin teemoihin, mutta kysymysten muotoilua tai esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritelty. (Metsämuuronen, 2003) Avoin haastattelu muistuttaa olemukseltaan taas lähinnä keskustelua, sillä siinä haastattelija ei välttämättä ohjaa millään tavalla keskustelua ja sen aihetta (Hirsjärvi & Hurme, 1985, 31–36).

Näitä haastattelutapoja Hirsjärvi ja Hurme (1985) ovat verranneet seuraavan taulukon avulla:

Haastattelutavat	Strukturoitu haastattelu	Puolistrukturoitu haastattelu	Avoin haastattelu
Kysymysten muotoilu	kiinteä	suosituskysymyksiä	vapaa
Kysymysalue	tiukasti määritelty	pääpiirteissään määritelty	vapaa
Vastaajien määrä	suuri	melko pieni	pieni
Kustannukset/yksikkö	pienet	suurehkot	suurehkot

Taulukko 5. Erilaiset haastattelutavat (Hirsjärvi ja Hurme, 1985)

Käsittelyn selkeyden vuoksi jatkossa haastateltavia kutsutaan jatkossa nimillä ”kauppaketju” ja ”tavarantoimittaja”. Tutkimuksen kysymykset on luotu tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten pohjalta ja niiden tarkoituksena on kerätä aineistoa teorian asettaman viitekehyksen ympäriltä. Kummaltakin haastateltavalta kysyttiin toisistaan eroavat kysymykset, jotta ne soveltuisivat mahdollisimman hyvin haastateltavan profiliin. Haastatteluiden kysymyksille ei aseteta valmiita vastausvaihtoehtoja, joten haastateltava saa muotoilla vastauksensa vapaasti, minkä pohjalta haastattelu voi edetä keskustelun tavoin eteenpäin ilman etukäteen määriteltyä järjestystä tai sanamuotoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Valmiiksi laadittujen kysymysten lisäksi esitettiin myös tarvittaessa tarkentavia jatkokysymyksiä, joiden avulla saatuja vastauksia pystyttiin täydentämään ja syventämään. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisen hyvin, kun halutaan kysyä lisäkysymyksiä ja täydentää vastuksia ja saada tutkittavasta asiasta kuvailevia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme 1985, 15). Haastattelut äänitettiin litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista varten. Yhteensä kahdesta haastattelusta tuli äänitettyä tallennetta 60 minuuttia ja 26 sekuntia, joka litteroitiin sanasta sanaan ilman teknisiä apuvälineitä. Litteroitua aineistoa tuli tästä yhteensä 4989 sanaa ja 17 sivua.

Seuraavassa taulukossa esitetään haastattelujen kestot:

Haastateltava	Kauppaketju	Tavarantoimittaja
Kesto	27 minuuttia ja 21 sekuntia	33 minuuttia ja 5 sekuntia
Litteroitu sanamäärä	2517	2472

Taulukko 6. Haastatteluiden kestot

Aineistosta pyritään löytämään teemoja, jotka toistuivat haastattelun aikana useita kertoja tai nousevat esille molemmissa haastatteluissa suoraan tai epäsuorasti. Teemojen alle pyritään luokittelemaan myös epäsuoria aiheeseen liittyviä viittauksia sekä esimerkkejä, jotka täydentävät vastauksia tai ovat ristiriidassa aikaisemmin kerrotun kanssa. Teemoja vertaillaan tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyyn teoriaan sekä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aikaisempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksen empiriaosuuden tarkoituksena onkin yhdistää aiemmin esiteltyä teoriaa haastattelujen kautta kerättyyn aineistoon ja keskustella niiden eroista ja yhtäläisyyksistä. Aineisto on kerätty sekä tavarantoimittajan että kauppaketjun näkökulmasta, mikä mahdollistaa näkökulmien vertailemisen sekä syvällisemmän analyysin. Empiriaosuudessa käytetystä aineistosta saadut havainnot esitetään seuraavassa luvussa.

4. Tavarantoimittajan neuvotteluasema kauppaketjun hankintaprosessissa

Tavarantoimittajien ja kauppaketjujen välisestä neuvotteluasemasta on käyty paljon julkista keskustelua ja tavarantoimittajasuhteiden epäkohtia on nostettu esille. Haastatteluiden perusteella sekä kauppaketju että tavarantoimittaja ymmärtävät molemminpuolisen yhteistyön merkityksen ja korostavat hyvän keskusteluyhteyden tärkeyttä yhteistyön kannalta.

”Mehän ollaan ihmisiä ja tarvitaan toinen toisiamme. Pitää puhua, meidän pitää puhua aika paljon, että me ymmärrämme toisiamme” (kauppaketju).

Kauppaketjun mielestä heidän suhteensa tavarantoimittajiin on erittäin hyvä ja vastauksessa nostettiin kauppaketjun tekemä tutkimus, jonka mukaan keskusteluyhteys on ainakin tämän tutkimuksen mukaan koko ajan parantunut. Myös tavarantoimittajan mielestä keskusteluyhteys on toiminut hyvin ja ”sähköposteihin vastataan melko hyvin ja ainakin soittamalla saa kiinni” (tavarantoimittaja).

Tavarantoimittajan mukaan sopimuksissa käytetään enimmäkseen kiinteitä vakioehtoja, joten ”neuvotteluvaraa” sopimuksissa on vain rajallisesti. Hemmon (2003) mukaan vakioehtojen käyttö on ostajalle lähes välttämätöntä, jotta sopimushallinto ei kävisi liian raskaaksi. Myös

kauppaketju vahvistaa vakioehtojen käyttämisen ”isossa talossa”, mutta kertoo esimerkiksi toimituslausekkeiden olevan neuvoteltavissa.

”Siinä me voidaan niinku neuvotella, että toimitatteko te itse vai käydäänkö hakemassa” (kauppaketju).

Hankintasopimusten yleiset ehdot ovat paperilla tavarantoimittajan mukaan ”melko tiukat”, mutta ainakin tavarantoimittajan kohdalla esimerkiksi toimitusvarmuuden ongelmista kirjattuja mahdollisia sanktioita ei ole ollut tarvetta käyttää. Tavarantoimittaja kuitenkin kertoo, että muun muassa tuotantolinjan teknisistä ongelmista sekä raaka-aineiden saatavuudesta johtuvia toimitusvaikeuksia on satunnaisesti ollut. Kauppaketjun mukaan ymmärrystä toimitusongelmia kohtaan kyllä löytyy, kunhan niistä ilmoitetaan etukäteen ja ne eivät ole toistuvia, minkä myös tavarantoimittaja esimerkillään vahvistaa.

On kuitenkin olemassa tiettyjä kriteerejä, joista ei voida joustaa. Viranomaisvaatimukset, kuljetuspakkauskodit sekä tuotetietoasiat pitävät olla keskusliikkeen mukaan kunnossa, jotta on mahdollista ottaa tuote ”keskusliikkeen kuljetusrattaille”. Päivittäistavarakauppa ry:n (2013) korostama sähköinen tiedonsiirto nousi esille myös kauppaketjun vastauksissa, mutta ainoastaan sähköpostiosoite kuljetustilausten vastaanottamiseen riittää alkuun pääsemiseksi. Tavarantoimittajan mukaan tuotetietoasioiden läpikäyminen ja tuotenäytteet kuuluvat hankintaprosessiin, mutta sähköinen tiedonsiirto ei tullut esille haastattelussa. Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että tavarantoimittaja näkee toimivan sähköpostiosoitteen olevan vaatimuksen sijaan lähes itsestäänselvyys nykyaikaisessa kaupankäynnissä.

4.1 Tuotteen ja tavarantoimittajan ominaisuuksien vaikutus neuvotteluasemaan

Molemmat haastateltavat vahvistavat Grantin (2002) ja Dowlatshahin (1999) näkemystä siitä, että tuotteen ainutkertaisuus ja innovaatiot parantavat tavarantoimittajan neuvotteluasemaa. Tavarantoimittajan mukaan ”kaikki lähtee erinomaisesta mausta sekä mielenkiintoisista tuotteista” (tavarantoimittaja). Myös kauppaketjun mukaan tuotteella on hyvä olla esimerkiksi ”joku paikallinen arvo tai oma arvonsa” (kauppaketju) kaupan tuotevalikoimassa. Näiden arviointi on kuitenkin osittain subjektiivista, joten tavarantoimittajan on tärkeää osata esitellä ja korostaa parhaita puolia tuotteesta sekä yrityksestä tavarantoimittajana. Kauppaketjun mukaan

tuotteelle tuo lisäarvoa myös sen taustalla oleva tarina sekä oikea ajoitus, jotka myös Päivittäis-tavarakauppa ry (2013) nostaa esille omassa kaupan yhteistyökumppaneina toimiville mikroyri-tyksille suunnatussa julkaisussaan.

Tavarantoimittaja uskoi myös heidän aikaisempien paikallisella tasolla tehtyjen myynnillisten näyttöjen edistäneen heidän asemaansa neuvotteluissa, sillä ne ”todistaa, että tuote liikkuu kauppojen hyllyiltä” (tavarantoimittaja). Kauppaketjun mukaan menestymiseen vaaditaan var-sinkin alkuvaiheessa ”paljon maistatustyötä ja tunnetuksi tekemistä”, mitä varten tavarantoi-mittajalla on oltava motivaatiota sekä riittävästi resursseja. Tämän lisäksi kauppaketjun vas-tauksissa nousi myös esille, että tavarantoimittajan on ymmärrettävä ”market-kokoluokkaan” sopivan myyntieräkoon merkitys, ”jotta se pieninkin (myymälä), joita on yllättävän paljon, voisi ottaa sen hyllyynsä ja myyntiinsä” (kauppaketju).

Riittävän tuotantokapasiteetin mitoittaminen myös tulevaisuuden tarpeita varten on kauppaket-jun näkökulmasta tärkeää ja sitä tulee arvioida tuotekohtaisesti. Saemiento et al (2007) koros-tama toimitusvarmuus korostui erityisesti kauppaketjun haastattelussa, mutta myös tavarantoi-mittaja tiedostaa toimitusvarmuuden merkityksen yhteistyön kannalta. Toimitusvarmuus on kauppaketjun näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä ”siinä prosessissa ja tavarantoimittajan pyörittämisessä on monta henkilöä ja niin se on sitten monen ihmisen työaika pois” (kauppaketju). Tämän lisäksi ongelmat helposti kertaantuvat pitkässä toimitusketjussa ja vaikuttavat kauppaketjun palvelun laatuun.

”viivästyy, ja sitten kertautuu, että kauppa ei saa tavaraa ja asiakas on hermostunut siitä ja sitten tulee taas takasinpäin meillepäin” (kauppaketju).

Sopimusten edellyttämän toimitusvarmuuden rikkomisesta on kauppaketjun mukaan olemassa tietyt sanktiot ja jos ongelmat toistuvat jatkuvasti tavarantoimittaja voi olla ymmärryksestä huo-limatta ”hyvin pitkälle entinen tavarantoimittaja” (kauppaketju). Toisaalta osoitettu toimitus-varmuus voi tuoda tavarantoimittajalle myös kilpailuetua ja siten parantaa asemaa neuvotte-luissa.

”kun tekee mitä lupaa ei ole valittamista” (tavarantoimittaja).

4.2 Tavarantoimittajan neuvottelukäytäntöjen vaikutus neuvotteluvoimaan

Molemmat haastateltavat nostivat esille huolellisen valmistautumisen merkityksen, josta esimerkiksi Vanha-aho ja Mäkelä (2007) sekä Kansanen (2002) ovat kirjoittaneet. Kauppaketjun mukaan tavarantoimittajan kannattaa hallita tietyt perusasiat ja käsitteet, kuten lavakorkeus sekä tilaus-toimitusrytmi. Tavarantoimittaja kertoi myös, että hän oli etsinyt tietoa ennen neuvotteluita kauppaketjun hankintakäytännöistä sekä valmistellut markkinointimateriaalia. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tietää etukäteen, sillä kauppaketjun mukaan tärkeintä on aito halu oppia ja kulkea ”step-by-step”. Jos jotain asiaa ei ymmärrä, niin on tärkeää ”kysy niin monta kertaa, että ymmärtää mitä tämä tarkoittaa minulle, niin kyllä me selvitetään se” (kauppaketju). Markkinoinnin ja myynnin suunnitteleminen on myös kauppaketjun näkökulmasta tärkeää ja tarjottavia tuotteita arvioidaan näkökulmalla ”tämä hetki plus tulevaisuus” (kauppaketju).

Positiivinen asenne ja neuvottelun ilmapiiri ovatkin kauppaketjun ja tavarantoimittajan mukaan yksi edellytys neuvotteluiden ja tavarantoimittajasuhteiden onnistumiselle, sillä ”kun on koko ikänsä ihmisten kanssa tekemisissä niin, kyllä aika hyvin näkee sen myöskin läpi, että mistä voisi tulla ja mistä ei” (kauppaketju). Myös yrityksen sisäinen keskusteluyhteys pitää kauppaketjun mukaan olla kunnossa. Esimerkiksi perheyriyksissä voi olla joskus tilanne, jossa ”emäntä sanoo toista, emäntä markkinoi ja isäntä jarruttaa” (kauppaketju). Yhteisen linjan puute aiheuttaa helposti ongelmia varsinkin, jos liiketoiminnassa tulee muita haasteita. Tavarantoimittaja ei nostanut sisäistä keskusteluyhteyttä neuvotteluasemaa vahvistavana tekijänä, joten sen merkitystä ei mahdollisesti tiedosteta, sitä ei nähdä merkittävänä tai sen vaikutus neuvotteluasemaan sen puuttuessa on ainoastaan heikentävä.

Neuvottelutaktisia keinoja, joista esimerkiksi Vanha-aho ja Mäkelä (2007) sekä Jattu-Wahlström ja Kallio (1992) ovat kirjoittaneet, ei tavarantoimittaja ainakaan tietoisesti hyödyntänyt eikä hänellä ollut varsinaista neuvottelustrategiaa. Tavarantoimittaja kertoi käyttäneensä hie-man yrityksen ulkopuolista apua sopimusehtojen tarkastamiseen, mutta ei ottanut kolmansia osapuolia mukaan neuvotteluihin. Neuvottelutaktisista keinoista ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä kauppaketju piti yhtenä pahimmista virheistä, mitä tavarantoimittaja voi tehdä, sillä neuvottelussa käsitellään kahdenvälisiä asioita. Neuvottelutaktisten keinojen sijaan kauppaketju painotti Dowlatshahin (1999) tapaan molemminpuolista luottamusta.

”Nää on kahdenvälisiä keskusteluita, yrityksen ja meidän välisiä, niin otetaan siihen joku ulkopuolinen ei sitä pysty keskustelemaan järkevästi, eikä niillä ehdoilla, koska siinä on silloin niinku tietty häiriötekijä” (kauppaketju).

Vaikka tavarantoimittaja ei tunnistanut tai ainakaan suoraan kertonut kauppaketjun käyttäneen neuvottelutaktisia keinoja, on tavarantoimittajan haastattelusta kuitenkin mahdollista tunnistaa merkkejä ostajalle Perduen ja Summersin (1991) mukaan tyypillisistä neuvottelutaktiikoista eli aggressiivisesta hintaneuvottelusta sekä ongelman ratkaisusta. Kauppaketju pyrki lisäämään molemminpuolista hyötyä muun muassa tehostamalla tavarantoimittajan logistiikkaa, mutta toisaalta tätä käytetään myös neuvotteluissa keinona laskea sisäänostohintaa. Toisaalta ongelman ratkaisu voidaan nähdä myös molemminpuolisena tiedon jakamisena ja luottamuksen rakentamisena. Kuitenkin voidaan päätellä, että tavarantoimittajan ymmärrys neuvottelutaktisista keinoista sekä kyky tunnistaa niiden käyttöä ei ole välttämättä kovin edistynyt.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Näiden käsitteiden käyttöä on kirjallisuudessa myös kritisoitu, koska ne pohjautuvat ajatukseen siitä, että tutkijan on mahdollista saavuttaa objektiivinen totuus ja objektiivinen todellisuus (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 185). Tutkimuksen oikeutus on viime kädessä uusi tieto, ei pelkästään virheettömyys, joten reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoarvoa (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 253–254).

Reliabiliteetin käsitteellä tarkoitetaan yhden näkemyksen mukaan ”sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina” eli tutkimuksen ristiriidattomuutta. Reliabiliteettia tarkastellessa kiinnitetäänkin huomiota kongruenssiin eli yhdenmukaisuuteen, instrumentin tarkkuuteen, instrumentin objektiivisyyteen sekä ilmiön jatkuvuuteen. (Koskinen et al., 2005, 255)

Ennen haastattelua laadittiin selkeä kysymysrunko sekä valmiiksi mietityt lisäkysymykset, sillä aineiston luotettavuus riippuu haastattelun laadusta, jota voidaan tavoitella ennen haastattelua laatimalla selkeä haastattelun runko sekä valmiiksi mietityt lisäkysymykset sekä litteroimalla aineisto mahdollisimman nopeasti ja tarkasti (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 184–185). Reliabiliteetin parantamiseksi molemmat haastattelutallenteet litteroitiin haastattelupäivänä ja haastattelijana toimi tutkimuksen tekijä. Tallenteen äänen kuuluvuus varmistettiin käyttämällä kahta

erillistä tallenninta. Haastattelun kulkua on kuitenkin vaikeaa aina täysin ennakoida ja haastattelut olivat tutkijan ensimmäiset koskaan tekemät tutkimushaastattelut, joten laaditut lisäkysymykset eivät kaikissa tilanteissa olleet kaikista täsmällisimpiä ja myös haastattelun hallinnan kanssa oli välillä haasteita.

Validiteetin käsitteellä voidaan taas tarkastella, että kuinka hyvin esitetyt väitteet, tulkinnat sekä tutkimustulokset ilmaisevat kohdetta, johon niiden avulla on tarkoitus viitata. Se voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen validiteettiin, joista sisäisellä tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ulkoisella tutkimuksen yleistettävyyttä tutkittujen tapausten ulkopuolelle. Tutkijan täytyykin siis osoittaa, että tutkimuksessa ilmenneet löydöt eivät perustu väärin haastattelulausumiin, tutkimuskysymyksiin tai epätyypillisissä tilanteissa tehtyihin havaintoihin. (Koskinen et al., 2005, 254)

Tutkimustuloksien ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä heikentää tuo tutkimuksen pieni otos, joka koostuu ainoastaan kahdesta haastateltavasta henkilöstä, jotka kumpikin edustavat viiteryhmässään vain yksittäistä tapausta. Haastattelussa vastauksia saatiin kuitenkin sekä tavarantoimittajan että kauppaketjun näkökulmasta, mikä helpottaa aineiston objektiivista tarkastelua. Tulosten parempi yleistettävyys vaatisi lisää jatkotutkimuksia sekä suuremman otannan. Haastattelukysymysten laatimisessa on pyritty välttämään liikesalaisuuksia sekä liian arkoja kysymyksiä, jotta haastattelulausumien luotettavuus olisi mahdollisimman korkea ja haastattelun ilmapiiri olisi mahdollisimman avoin. Etukäteen ennen haastattelua annetussa ohjeessa haastateltaville on painotettu vastausten rehellisyyden merkitystä eikä haastateltavilla ole anonyymiteetin johdosta suoraa syytä lausua virheellisiä asioita.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikroyrityksen neuvotteluasemaa kauppaketjun tavarantoimittajana sekä neuvotteluvoimaan vaikuttavia tekijöitä. Aihetta on tutkittu Suomessa vain vähän, joten tarkoituksena on saada kattavampi ymmärrys neuvotteluasemaan ja neuvotteluvoimaan vaikuttavista tekijöistä kyseisessä kontekstissa. Yhteenvetoluku esittää yhteenvedon tutkimuksesta ja johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet -luvussa käsitellään tutkimuskysymysten pohjalta rakennettua empiriaa sekä mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset

Aineiston perusteella huomattiin, että tavarantoimittajan neuvottelumahdollisuudet ovat rajalliset, mutta neuvotteluissa menestymistä edistävät esimerkiksi tuotteen ainutkertaisuus sekä huolellinen valmistautuminen. Kauppaketjun ja tavarantoimittajan välinen keskusteluyhteys on toimiva ja molemmat osapuolet pitävät sitä merkityksellisenä yhteistyön kannalta. Hankintasuopimuksissa hyödynnetään paljon vakioehtoja, jotka saavat osakseen kritiikkiä tavarantoimittajalta, mutta toisaalta niiden käyttäminen on teorian valossa ostajalle lähes välttämätöntä (Hemmo, 2003, 147–148). Käytännössä yhteistyö on kuitenkin toiminut hankinnan ehtoja joustavammin ja ymmärrystä löytyy poikkeustilanteissa, kunhan niistä vain ilmoitetaan välittömästi. Molemmat haastateltavat vahvistavat Grantin (2002) ja Dowlatshahin (1999) näkemystä innovaatioiden ja tuotteen ainutkertaisuuden merkityksestä, joiden arviointi on kuitenkin osittain subjektiivista. Tavarantoimittaja uskoi erinomaisen maun ja mielenkiintoisten tuotteiden olevan merkittävä kilpailuetu heille. Myös kauppaketjun vastauksissa korostuivat innovaatioiden merkitys, mutta toisaalta esille nousivat myös esimerkiksi paikallinen arvo sekä mielenkiintoinen tarina taustalla. Kauppaketju painotti tuotekohtaisesti arvioitavan riittävän tuotantokapasiteetin merkitystä sekä Saemiento et al (2007) korostamaa toimitusvarmuutta ja myös tavarantoimittaja tiedostaa toimitusvarmuuden merkityksen yhteistyön onnistumisen kannalta. Kunnossa olevat tuotetieto-, viranomais- ja kuljetuspakkausasiat ovat keskusliikkeelle hankinnan lähtökohta.

Neuvotteluissa menestymiseen molempien haastateltavien vastauksissa korostuivat huolellisen valmistautumisen merkitys, jolla tarkoitetaan neuvottelutilanteeseen sekä tulevaan yhteistyöhön valmistautumista takaamalla riittävä tuotantokapasiteetti sekä miettimällä etukäteen tuotteen myyntiä ja markkinointia. Kaupan toteutumista voidaan neuvottelutilanteessa edistää Alanen et al. (2015) näkemyksen mukaisesti puhumalla tulevista maistatuksista sekä markkinointikampanjoista. Mielenkiintoisena yksityiskohtana nousi esille myös yrityksen sisäisen keskusteluyhteyden tärkeys, joka vaikuttaa yrityksen uskottavuuteen pitkäaikaisena yhteistyökumppanina. Positiivinen asenne ja neuvottelun ilmapiiri ovat myös tärkeä edellytys neuvotteluissa onnistumiselle.

Tavarantoimittaja ei ollut ainakaan tietoisesti hyödyntänyt mitään neuvottelutaktisia keinoja tai etukäteen suunniteltua strategiaa, vaikka olikin hyödyntänyt hieman ulkopuolista asiantuntijapua neuvottelutilanteen ulkopuolella. Neuvottelutaktisten keinojen puuttuminen tavarantoimittajan kohdalla voi johtua siitä, että sillä ei ole mikroyrityksenä resursseja ja mahdollisuutta

ajankäytöllisesti kehittää pitkälle vietyjä neuvottelustrategioita. Käytettävissä oleva työaika käytetään suurelta osin päivittäisiin työtehtäviin ja tuotteiden valmistamiseen ja yrityksen ulkopuolista asiantuntija-apua on mahdollista käyttää vain kaikista tärkeimpinä pidettyihin asioihin. Kauppaketjun mukaan ulkopuolisen henkilön ottaminen neuvottelutilanteeseen voi jopa estää kokonaan neuvotteluiden käymisen, joten asiantuntija-apua kannattaa hyödyntää lähtökohtaisesti vain neuvottelutilanteen ulkopuolella.

Tutkimuksen tulosten yleistäminen vaatisi vielä jatkotutkimusta sekä laajempaa otantaa. Jatkotutkimuksille aiheita voisivat olla esimerkiksi ”ulkopuolisen asiantuntija-avun hyödyntäminen kauppaketjun ja tavarantoimittajan välisissä hankintaneuvotteluissa” tai ”yrityksen sisäisen keskusteluyhteyden vaikutus toimitusvarmuuteen”. Neuvottelutaktisien keinojen käyttöä sekä käytön laajuutta olisi mielekästä tutkia, sillä niiden käytöstä saadut tulokset aineistosta jäivät ohuiksi. Myös yrittäjien ja kauppaketjujen asenteiden tutkiminen neuvottelutaktisia keinoja kohtaan syventäisi ymmärrystä niiden käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä.

5.2. Yhteenveto

Tutkimuksen aiheen perusteella työn päätutkimuskysymykseksi muodostui ”Miten tavarantoimittaja voi vaikuttaa neuvotteluvoimaansa kauppaketjun hankintaprossissa?” Vastausta tähän haettiin tekemällä puolistrukturoidut haastattelut suomalaisen keskusliikkeen edustajalle sekä samalle keskusliikkeelle tavarantoimittajana toimivalle mikroyritykselle. Tällä tavalla aineistoa saatiin kerättyä samasta asiasta lähtökohtaisesti vastakkaisista näkökulmista. Haastatteluiden kysymykset olivat teoriaosuudessa esitettyjen havaintojen pohjalta muodostettuja. Tutkimuksessa käsiteltiin myös kahta alakysymystä, joiden avulla selvitettiin tavarantoimittajan ominaisuuksien ja tuotteen vaikutusta hankinnan ehtoihin sekä yritettiin tunnistaa keinoja, joiden avulla tavarantoimittaja voi vaikuttaa neuvotteluvoimaansa.

Haastateltavien löytäminen tutkimukseen aiheutti jonkin verran haasteita ja haastattelut pidettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen puhelinyhteydellä. Kuitenkin tutkimus täyttää sille johdannossa asetetut tavoitteet, vaikka tutkittavan aiheen perusteellinen ymmärtäminen vaatii vielä jatkotutkimusta. Tutkimuksessa onnistuttiin tunnistamaan potentiaalisesti neuvotteluusemaan vaikuttavia tekijöitä, kuten yrityksen sisäisen keskusteluyhteyden tärkeys ja tulevaisuuden suunnitelmien merkityksen, jotka harvemmin nousevat esiin tieteellisessä kirjallisuudessa. Hieman yllättävää oli myös kauppaketjun voimakas kielteinen näkemys neuvotteluun otettavista yrityksen ulkopuolisesta asiantuntijoista. Tutkimuksen tuloksista on mahdollisesti hyötyä

pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka harkitsevat tuotteidensa jakelukanavaksi keskusliikkeiden kautta tapahtuvaa myyntiä tai käyvät tällä hetkellä neuvotteluita kauppaketjun kanssa. Tämän lisäksi tutkimustulokset voivat auttaa myös kauppaketjuja tavarantoimittajayhteistyön kehittämisessä.

Lähdeluettelo

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. (2005). Myyntityön käsikirja. 1. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Aljian, G. (1984) Purchasing Handbook. New York, Mc Graw-Hill.

Bastl, M., Johnson, M., Choi, T. Y. (2013) Who's seeking for whom? Coalition Behavior of a Weaker Player in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management* 49, 1, 8–28.

Björkroth, T., Forsterus, H., Kajova, M. & Palo, E. (2012) Kilpailuviraston päivittäistavara-kauppaa koskeva selvitys kuinka kaupan ostajavoima vaikuttaa kaupan ja teollisuuden välisiin suhteisiin? Kilpailuviraston selvityksiä. [verkkodokumentti]. [viitattu: 4.11.2020]. Saatavilla: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2012/kivi-selvityksia-1-2012.pdf>

Campbell, A. (1997) Buyer-supplier partnerships: Flip sides of the same coin? *Journal of Business and Industrial marketing* 12, 6, 417-434.

Chen, Z. (2008) Defining buyer power. *Antitrust Bulletin* 53, 2, 241-249.

Dowlatshahi, S. (1999) Bargaining power in buyer-supplier relationships. *Production and Inventory Management Journal* 40, 1, 27-35.

Grant, R.M. (2002) *Contemporary strategy analysis* 4th edition. Malden, Blackwell Publishers.

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi elintarvikemarkkinalain, oikeudenkäynnistä markkinaoikeudessa annetun lain 1 luvun 2 ja 6 §:n sekä sakon täytäntöönpanosta annetun lain 1 §:n muuttamisesta. HE 199/2020 vp.

Harvard Business School. (2005) Menesty neuvotteluissa - Vaali liikesuhteitasi. Tulostietoinen johtaja -sarja. Helsinki, Perhemediat Oy.

Hemmo, M. (2003) *Sopimusoikeus I*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985) Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki, Kyriiri Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.
- Husu, M., Tarkoma, E. & Vuorijärvi, A. (2000) Ammattisuomen käsikirja. 6. uudistettu painos. WS Porvoo, Bookwell Oy.
- Huuhka, T. (2017). Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. Helsinki, BoD - Books on Demand.
- Härkönen, P. Rantala, J. & Mäntynen, J. (1996) Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Jyväskylä, Tietosanoma Oy.
- Jattu-Wahlström, M. & Kallio, H. (1992) Neuvottelutaito. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.
- Kallio, H. (1993) Esiintymis- ja neuvottelutaito. Espoo, WellPrint Oy
- Kansanen, A. (2002). Neuvottelu- ja kokoustaito. Juva, WSOY.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. (2007) Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 56, 1, 84–96.
- Kesko Oyj. (2020) Tavarantoimittajat [verkkosivu]. [Viitattu 8.10.2020] Saatavilla: <https://www.kesko.fi/yritys/Tavarantoimittajat/>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.
- Krattenmaker, T. (2005) Menesty neuvotteluissa - Vaali liikesuhteitasi. Tulostietoinen johtaja-sarja. Helsinki, Perhemediat Oy. 46–54
- Kotler, P. (2012) Marketing Management. 14. painos. New Yearsey, Pearson.

Kähkönen, A. K. & Lintukangas, K. (2010) Dyadic relationships and power within a supply network context. *Operations and Supply Chain Management* 2, 2, 59–69.

K-ruoka. (2020) Tuottajalle kiitos [verkkosivu] [viitattu 10.10.2020] Saatavilla: <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/k-kaupassa/tuottajalle-kiitos>

Landeros, R., Reck, R. & Plank, R.E. (1995) Maintaining buyer-supplier partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 31, 3, 3.

Lehtonen, J & Kortetjärvi-Nurmi, S (1993) Neuvotellen tulokseen. Ryhmätyö-, Neuvottelu- ja kokoustaito. Porvoo, WSOY.

Lewicki, R., Barry, B. & Saunders, D. (2016). *Essentials of Negotiation*. 6. painos. New York, McGraw-Hill Education

Lukes, S. (1974) *Power: A radical view*. Harmondsworth, Macmillan.

McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketin*. 2. painos. Berkshire, McGraw-Hill higher Education

Metsämuuronen, J. (2003) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Niinikoski, M. & Sibelius, K. (2003) *Kulttuuribusiness*. Helsinki, WSOY.

O'Toole, T. & Donaldson, B. (2000) Relationship governance structures and performance. *Journal of Marketing Management* 16, 1, 327-341.

Perdue, B. & Summers, J. (1991) Purchasing Agents' Use of Negotiation Strategies. *Journal of Marketing Research* 28, 2, 175–189.

Porter, M.E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86, 1, 25–40.

Päivittäistavarakauppa ry. (2013) *Mikroyritykset menestyvät kaupan yhteistyökumppaneina*. Oulu, Erweko Oy.

Päivittäistavarakauppa ry. (2019) Päivittäistavarakaupan tilastot [verkkosivu]. [viitattu 10.10.2020]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>

Päivittäistavarakauppa ry. (2020) Valikoimien lähtökohtana ovat kuluttajien tarpeet. [verkkosivu]. [viitattu 25.11.2020]. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/hankinta-ja-valikoimat/>

Reynolds, J. (2008) Introduction to retail strategy. In J. Reynolds & C. Cuthbertson. eds. Retail Strategy: The View from the Bridge. Butterworth-Heinemann, Oxford: Butterworth-Heinemann 3–22

Rope, T. (2005) Suuri Markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) Tapaustutkimus. KvaliMOTV. [Viitattu 20.2.2018]. Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Santasalo, T. & Koskela, K. (2020) Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki, Libris Oy.

Sarmiento, R., Byrne, M., Contreras, L.R. & Rich, N. (2007) Delivery reliability, manufacturing capabilities and new models of manufacturing efficiency: IMS. Journal of Manufacturing Technology Management 18, 4, 367–386.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma, Kirjapaino Westpoint Oy. Kirjayhtymä Oy.

Tilastokeskus. (2020) Mikroyritys [verkkosivu]. [Viitattu 10.10.2020]. Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Touboulic, A., Chicksand, D. & Walker, H. (2012) Power in large buyer–small supplier relationships in sustainable supply chains. Rivista Piccola Impresa / Small Business 2. Saatavilla: <http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/24/31>

Valtioneuvosto. (2020) Uudistettu elintarvikemarkkinalaki tuo tasapainoa ruokajärjestelmään. [verkkosivu]. [Viitattu 3.11.2020] Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410837/uudistettu-elintarvikemarkkinalaki-tuo-tasapainoa-ruokajarjestelmaan>.

Vanha-Aho, P. & Mäkelä, K. (2007) Neuvottelutaidon Opas. Tampere, Rannikon Laatupaino Oy.

van Weele, A. (2005) Purchasing & supply chain management. Analysis. Strategy. Planning and Practise. 4. painos. Croatia.

Yin Robert K. (1983) Case Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods series 5. London, Sage

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Kauppaketju

1. Voisitko aluksi kuvailla teidän hankintaprosessinne ja mistä vaiheista se koostuu?
2. Minkälaisilla kriteereillä valitsette tavarantoimittajat?
3. Minkälaisia kriteerejä teillä on hankittaville tuotteille?
4. Miten suuri on tavarantoimittajan henkilökohtaisen myyntityön ja neuvottelutaidon merkitys hankintasopimusten tekemisessä?
5. Kuinka paljon tarjottava tuote vaikuttaa tavarantoimittajan neuvotteluasemaan?
6. Miten paljon hyödynnätte vakioehtoja hankintasopimuksissa ja miten paljon asioista on ns. ”neuvoteltavissa”?
7. Mitkä ovat hyvän tavarantoimittajan tärkeimmät ominaisuudet?
8. Minkä tekijät tekevät hyvästä tavarantoimittajasta erinomaisen?
9. Mitkä ovat tavarantoimittajien pahimmat virheet hankintaneuvotteluissa, jotka voisivat heikentää sen neuvotteluasemaa?
10. Millä keinoilla nämä virheet voidaan yrittää korjata?
11. Minkälaiseksi näette keskusliikkeen ja tavarantoimittajan välisen neuvotteluaseman?
12. Millä keinoilla tavarantoimittaja voi edistää asemaansa neuvotteluissa?
13. Kuinka paljon ohjaatte tavarantoimittajaa hinnoittelussa?
14. Mitä vinkkejä annat teidän kauttanne myynnistä kiinnostuneille tavarantoimittajille?

Tavarantoimittaja:

1. Voisitko kuvailla keskusliikkeen hankintaprosessia tavarantoimittajan näkökulmasta ja mistä vaiheista se koostuu?
2. Miten valmistauduite neuvotteluihin keskusliikkeen kanssa?
3. Oliko teillä jokin neuvottelustrategia, ja jos oli, minkälaisella strategialla lähditte neuvottelemaan?
4. Minkälainen on neuvotteluvoimanne tavarantoimittajana keskusliikkeeseen kanssa?

5. Oliko kaupan ehdoista mahdollista neuvotella vai käytettiinkö sopimuksessa ainoastaan vakioehtoja?
6. Missä vaiheessa hankintaprosessia yksilöllisistä näistä ehdoista neuvoteltiin ja millä tavalla?
7. Oletteko kuinka tyytyväisiä nykyiseen hankintasopimukseen ja sen ehtoihin?
8. Kuinka onnistuitte mielestänne neuvotteluissa, jos tarkastellaan pelkästään neuvotteluprosessia eikä neuvottelun tulosta?
9. Mitä asioita olisitte voineet tehdä paremmin?
10. Mitkä tekijät edistivät neuvotteluasemaanne hankintaprosessissa?
11. Käytittekö neuvotteluissa yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden apua ja miksi käytitte tai jätitte käyttämättä?
12. Mitä vinkkejä annat keskusliikkeen kautta myyntiä suunnittelevalle tavarantoimittajalle?

Liite 2: Ohjeistus haastattelua varten sekä haastattelun tarkoitus

- Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pienten tavarantoimittajien ja keskusliikkeiden välistä neuvotteluvoimaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä
- Tutkijana toimii Patrik Pyöriä
- Haastattelun vastaukset kerätään nimettömästi ja niitä käsitellään luottamuksellisesti (anonyymisyys)
- Tulosten esittäminen lainauksissa on nimetöntä
- Haastattelu nauhoitetaan litterointia varten
- Vastausten tulee olla täysin rehellisiä

Tutkimus tulee ennen julkaisua kaikkien siihen osallistuneiden nähtäväksi ja luettavaksi. Haastattelun kysymyksiin kannattaa perehtyä etukäteen, jotta vastaukset antavat mahdollisimman realistisen ja luotettavan kuvan tutkittavasta asiasta. Pyydän vastaamaan mahdollisimman avoimesti, koska tämä tutkimus voi auttaa kehittämään yhteistyötä tavarantoimittajien ja keskusliikkeiden välillä.

Paljon kiitoksia tutkimukseen osallistumisesta!