



Kiinnikkeiden myyntisopimus osaksi asennuskonekauppaa

Terhi Marja-aho

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Kesäkuu 2024
Projektijohtaminen YTB22S1

Marja-aho, Terhi

Kiinnikkeiden myyntisopimus osaksi asennuskonekauppaa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2024, 68 sivua.

Projektijohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Masino Fastening Oy, jonka pidempiaikaiseen kehitysstrategiaan on valittu useampi kehitysaihio. Yksi näistä aiheista on kiinnikekaupan sitouttaminen konekaupan yhteyteen. Kehittämistyön tuloksena haluttiin luoda muutamia valmiita sopimus pohjia, jotka ovat räätälöitävissä pienin muutoksin vastaamaan kunkin asiakkaan tarpeita.

Nykytilanteessa konekaupan jälkeen asiakasyritys voi hankkia koneella käyttämänsä kiinnikkeet miltä tahansa toimijalta. Suomessa ei ole muita toimijoita, jotka voisivat tarjota kone- ja kiinnikekaupan saman valmistajan tuotteilla. Valmistajan ollessa sama, myös laatu poikkeamiin on huomattavasti helpompi tarvittaessa pureutua. Kehitteillä olevan palvelukonseptin myötä asiakkaan tekemä alkuinvestointi pienenee huomattavasti ja toimittajana toimiva yritys saa jatkuvan kaupan myötä parempaa ennustettavuutta.

Tutkimusosa on tehty haastattelemalla olemassa olevia asiakkaita, jotta saadaan selville tutkimuskohteen potentiaali tulevaisuudessa. Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena analysoimalla teemahaastatteluiden ja lomakehaastatteluiden perusteella saatuja vastauksia.

Tutkimustyön osana on myös laadittu laskelmapohjia, joiden perusteella voidaan arvioida sopimusten euro-määräisiä suuruuksia.

Osana tutkimustyötä on perehdytty kattavaan määrään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, josta onkin saatu paljon lisätietoa sopimusmallien käytännön toteutukseen.

Vaikka haastatteluaineisto oli melko suppea, sen perusteella voidaan kuitenkin tehdä päätelmä, että kehitysaihiota kannattaa viedä eteenpäin, ja etsiä ensimmäinen pilotointikohte. Pilotointikohteen avulla voidaan jatkaa kehitystyötä yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa, jonka seurauksena sopimus pohjia voidaan jatkojalostaa laajempaa käyttöä varten.

Avainsanat (asiasanat)

haastattelu, teemahaastattelu, sopimus, laatu, laatu poikkeama, kvalitatiivinen tutkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 1, laskelma, kun kone myydään alennuksella

Liite 2, kyselylomake

Marja-aho, Terhi

Agreement for the sale of fasteners as part of the installation machine deal

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2024, 68 pages

Degree Programme in Professional Project Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis was commissioned by Masino Fastening Oy, which has selected several development initiatives as part of its long-term development strategy. One of these initiatives is integrating fastener sales with machine sales. As a result of the development work, it was desired to create a few ready-made contract templates that could be customized with minor modifications to meet the needs of each customer.

In the current situation, after purchasing machinery, the client company can acquire the fasteners it uses from any supplier. In Finland, there are no other operators who could offer both machine and fastener sales with products from the same manufacturer. With the same manufacturer, it is also considerably easier to address quality deviations if necessary. With the upcoming service concept, the initial investment made by the customer will be significantly reduced, and the company acting as the supplier will gain better predictability through continuous sales.

The research part has been conducted by interviewing existing customers to determine the potential of the research subject in the future. The research has been carried out as a qualitative study by analyzing the responses obtained from thematic interviews and questionnaire interviews. As part of the research work, calculation templates have also been prepared to assess the monetary amounts of the contracts.

As part of the research work, a comprehensive amount of literature related to the topic has been studied, providing a lot of additional information on the practical implementation of contract models.

Although the interview material was quite limited, it can still be concluded based on it that the development initiative should be progressed, and the first pilot project should be sought. With the pilot project, further development work can be continued in collaboration with the client company, resulting in contract templates being released for wider use.

Keywords/tags (subjects)

interview, theme interview, contract, quality, quality deviation, qualitative research

Miscellaneous (Confidential information)

Attachment 1, calculation when the machine is sold at a discount

Attachment 2, questionnaire

Sisältö

1	Myyntityö murroksessa	4
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Tutkimusongelma.....	7
2.2	Tutkimuskysymykset	8
2.3	Työn rajaus	8
2.4	Tutkimuskohde.....	10
2.5	Tutkimusmenetelmät.....	13
2.5.1	Teemahaastattelut.....	15
2.5.2	Lomakehaastattelut	16
2.6	Tiedonhaku ja lähdeaineisto	18
3	Sopimusmalleihin vaikuttavat seikat	19
3.1	Sopimusaika	22
3.2	Alennukset.....	23
3.3	Hinnoittelu.....	25
3.4	Kate.....	27
3.5	Laatu.....	29
4	Myyntisopimusmallit	30
4.1	Asiakkaiden intressit erilaisia sopimustyyppettä kohtaan	31
4.2	Erilaiset sopimusmallit	35
4.3	Sopimusmallien vaikutus asiakkaiden sitouttamiseen	37
5	Kehittämistyön toteutus	39
5.1	Koneet ja kiinnikkeet.....	41
5.2	Teemahaastatteluiden toteutus	44
5.3	Lomakehaastatteluiden toteutus.....	45
5.4	Sopimusmallit.....	46
5.4.1	Sopimus, jossa asiakas ostaa koneen huomattavalla alennuksella.....	47
5.4.2	Sopimus, jossa asiakkaalle lainataan kone sopimuskauden ajaksi.....	48
5.4.3	Sopimus, jossa asiakas maksaa koneen käytöstä puristusten mukaan.....	48
6	Kehittämistyön tulokset.....	49
6.1	Sopimusmallien jatkokehittäminen asiakaspalautteiden perusteella	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
6.3	Tutkimuksen eettisyys.....	50

7 Tutkimuksen analysointi	50
7.1 Tulosten analysointi	51
7.2 Palvelukonseptin toteutettavuus	52
7.3 Työn luotettavuus	56
7.4 Tutkimuseettinen arviointi	57
7.5 Sopimusmallien jatkokehittäminen	58
8 Johtopäätökset ja pohdinta	60
Lähteet	64
Liitteet	67
Liite 1. Laskelma, kone myydään alennuksella	67
Liite 2. Kyselylomake (Leadoo)	68

Kuviot

Opinnäytetyöprosessin etenemä	5
Ympyräkaavio (pie chart) tutkimukseen valikoiduista asiakkuuksista	9
Arvio liikevaihdon ja myyntikatteen kehityksestä	11
Kustannusten ja investointien suhde myyntikatteeseen	12
Palvelukonseptin suunnittelun eteneminen sopimukseen	13
Kilpailuedun suhde myyntikatteeseen ja tämän hetken resursseihin	13
Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022, 2.1)	15
Kannattavuuskuvio (Niskavaara 2024, 119)	28
Kiinteiden kustannusten nousu (Niskavaara 2024, 109)	29
Kontaktointikaavio (Rekola ja Haapio 2009, 64)	32
Oikeiden vaikuttajien tunnistaminen (Ropponen 2020, 111)	33
B2B-yritysten markkinoinnin suurimmat muutokset digitalisaation myötä (Tanni 2022, 122)	34
Asiakkaan saaman arvon suhde hintaan (Tuulaniemi 2011, 37)	36
Sopimuksen sisällön ymmärtäminen (Rekola ja Haapio 2009, 79)	37
Laadullisten kriteerien arviointia	40
Palvelukonseptin potentiaali vertailussa	41
Puristekiinnikkeen asennus Haegerin koneella	42

Robottisoluun integroitu Haeger asennuskone	43
Eriyypisiä PEM®-puristekiinnikkeitä, joissa kaikissa on valmistajan tunnistemerkki	44
Teemahaastatteluiden toteutus	45
Yhteisymmärryksessä laadittu sopimus (Rekola ja Haapio 2009, 86)	55
Palvelukonseptin jatkuva kehittäminen (Vilkkumaa 2017, 148)	60

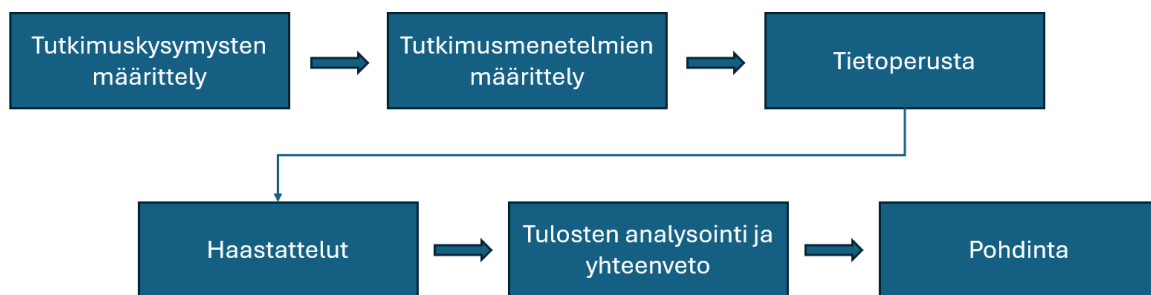
1 Myyntityö murroksessa

Myyntityö ja myyntiala kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, ja asiakkailla on jatkuvasti useampia erilaisia kanavia hankkia tietoa tarvitsemistaan tuotteista, ja samalla myös hintoja on yhä helpompi ja helpompi kilpailuttaa. Tästä syystä myynnin on kehityttävä ja mukauduttava nykyajan vaatimukseen. Myyntityössä on onnistuttava luomaan asiakkaalle lisäarvoa ja tarpeita, joista asiakas ei välttämättä ole itse ollut edes tietoinen. Tätä kautta onnistuneella myyntityöllä on mahdollisuus voittaa kauppvoja ja saavuttaa enemmän kumppanin kuin toimittajan rooli asiakasorganisaatiossa. Hyvä myyntityö ei ole ainoastaan tuotteiden ja palveluiden myymistä, vaan erityisesti luottamussellisten asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä pitkällä tähtäimellä. Hyvä myyntityö perustuu luottamukseen, ja myös eettiset periaatteet ovat tärkeässä asemassa asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Tämä kaikki on huomioitu myös Masino Fastening Oy:ssä, joka on tämän opin- näytetyön tilaaja.

Masino Fastening Oy on osa Masino konsernia, johon kuuluu kaikkiaan kahdeksan erillistä tytäryri- tystä. Masino konserni on suomalainen perheyrittäjä, jolla on pitkä historia, se on perustettu jo vuonna 1958. Yritys on edelleen saman perheen omistuksessa. Masino konserni palvelee katta- vasti Suomen teollisuutta erilaisien tuotteiden ja asiantuntijaratkaisujen myötä. Muutamalla Ma- sino konsernin tytäryhtiöllä on myös omaa valmistusta. Tuotepalveluiden lisäksi myös huoltotoi- minta on merkittävässä asemassa osassa Masino konsernin yhtiöistä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on aikaansaada pienin muutoksin monistettavissa olevia sopi- muspohjia, joilla voidaan sitouttaa asiakas konekaupan yhteydessä jatkuvaan kiinnikekauppaan Masino Fastening Oy:n kanssa. Road map tyypin kehittämistyön tekeminen on aloitettu strate- giatyöpajoissa jo keväällä 2022, ja kyseinen opinnäytetyön aihe on yksi työpajoissa valittu kehittä- misaihe, joka on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2026 loppuun mennessä. Opinnäytetyön tarkoi- tuksena on selvittää erilaisin tutkimuksin ja kokeilevan kehittämisen kautta, onko tällainen konsepti toteuttamiskelpoinen, kuinka asiakkaat siihen suhtautuvat, ja saako sekä Masino Faste- ning Oy, että asiakasyritys siitä etuja. Asiakasta ja myös myyntiorganisaatiota palvelevan tuotepa- ketin kehittäminen sisältää palvelukokonaisuuden suunnittelun, hinnoittelun ja sen markkinoinnin asiakasorganisaatioille. Palvelun tuotteistaminen kuitenkin on jatkuva prosessi, joka vaatii jatko- kehittämistä koko sen elinkaaren ajan. Sitä on tutkittava, kehitettävä ja optimoitava jatkuvasti, jotta se pysyy kilpailukykyisenä myös jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa. Näin ollen

palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin myös tulevaisuudessa. Koneinvestoinnista päättäminen on yleensä pidempiaikainen prosessi, jossa punnitaan hyötyjen lisäksi myös potentiaaliset riskit. Palvelukonseptin tarkoitus on myös madaltaa asiakkaan riskintunnetta ja rahamääräistä kertainvestointia. Lanseeratun palvelukonseptin avulla asiakasorganisaatio voi tehdä koneinvestoinnin huomattavasti pienemmällä rahallisella panostuksella, joka myös osaltaan pienentää konekaupan aiheuttamaa mahdollista taloudellista riskiä. Samalla palvelukonsepti tuo myyjäryitykselle jatkuvaa tilauskantaa pelkän koneinvestoinnin lisäksi.



Kuvio 1, Opinnäytetyöprosessin etenemä

Opinnäytetyössä todennetaan erilaisin laskelmin ja haastatteluin, millaisia konsepteja voidaan erilaisissa tilanteissa käyttää. Vaihtoehtoja on lukuisia, joka osaltaan tuo haastetta, sillä räätälöitäviä sopimus pohjia ei kuitenkaan saa olla liikaa. Palvelun ominaisuuksien määrittäminen auttaa luomaan yhtenäisen palvelukokonaisuuden erilaisille asiakkaille. Kiinnityskoneiden hintahaarukka kuitenkin on niin suuri, ettei kaikkiin voida soveltaa samoja sopimus pohjia. Koneesta voidaan esimerkiksi antaa tuntuva alennus, mikäli asiakas sitoutuu ostamaan koneella käyttämänsä kiinnikkeet, joiden minimimäärä myös on määritelty, Masino Fastening Oy:ltä erikseen määritellyn sopimuskauden ajan. Tämän vuoksi palvelun laajuus, taso ja hinnat eivät voi olla kaikille asiakkaille yhtenäiset. Sopimusmallien kehittäminen on ajoitettu vuodelle 2024. Palvelun toimitusprosessin tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä, jotta sen hyöty voidaan maksimoida. Palvelukonseptin on oltava asiakkaan kannalta vaivaton, ja sen on tarkoitus myös madaltaa riskintunnetta hankittaessa arvokasta konetta. Lisäksi palvelukonseptin selkeys helpottaa työskentelyä myyntiorganisaatiossa, kun palvelukonseptin sisältö on helposti ymmärrettävissä ja osin monistettavissa. Palvelukonseptin myötä on tarkoitus päästä puuttumaan

myös laatuongelmiin, joita saattaa esiintyä käytettäessä jonkun muun valmistajan kiinnikkeitä. Nykytilanteessa tämä voi toisinaan olla ongelma, sillä koneet ovat kehittyneitä, ja tämän takia myös herkkiä toleranssiongelmiin. Jo aiemmin on useasti törmätty tilanteeseen, että muiden valmistajien kiinnikkeissä on ollut laatuongelmia, eivätkä ne ole olleet toleranssin mukaisia. Monesti näissä tilanteissa kuitenkin nähdään ensisijaisesti ongelmat koneesta johtuviksi, ja tällöin turhaa aikaa hukkaantuu sekä asiakasyritykseltä, että koneen toimittajalta selvitystyöhön, mikä on laatuongelman juurisyy. Mikäli Masino Fastening Oy toimittaa sekä koneen että kiinnikkeet, voidaan ottaa yksiselitteisesti kokonaisvastuu koneen ja kiinnikkeiden toimivuudesta ilman aikaa vievää todistelua.

Myyntisopimuksia kehittäessä oli huomioitava tieteellinen tilanne, eli mitä vastaavanlaisia tutkimuksia ja kehitystöitä on aiemmin tehty. Aiemmin tehtyjen tieteellisten näkökulmien tutkimiset ja yhdistämiset käytännössä myyntisopimusten kehittämistyöhön ovat auttaneet luomaan liiketoimintaa tukevia sopimus pohjia, jotka voivat nostaa asiakaskokemuksen myötä asiakastyytyväisyyttä. Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena, sillä tutkimukseen osallistuvat yritykset on pyritty tutkimusvaiheessa rajaamaan Masino Fastening Oy:n kokemuspohjan perusteella sellaisiin, jotka ovat nykytiedon perusteella sopivia yhteistyöasiakkaita. Asiakasyritykset on myös pyritty valitsemaan siten, että otannassa on erilaisia yrityksiä niin kokonsa kuin muiden ominaisuuksiensa osalta. Tällä tutkimuksella on pyritty analysoimaan ja ymmärtämään saatujen tulosten merkitystä ja kontekstia. Kvalitatiivinen tutkimus myös antoi mahdollisuuden perehtyä saatuihin vastauksiin syvällisemmin. Saatuihin tuloksiin vaikuttaa osin historia kyseisen asiakasyrityksen kanssa, lisäksi myynnin ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa sitouttavien myyntisopimusten syntymiseen ja niiden haluttavuuteen. Tässä valossa myös asiakaskokemuksen tutkiminen osana kone- ja kiinnikekaupan yhdistämistä oli mahdollista.

Tutkimuksen perusteella saatiin myös arvokasta tietoa asiakasorganisaatioiden päätöksentekoprosesseista, eli saatiin selville eri sidosryhmät, jotka osallistuvat jollain tasolla tällaisten päätösten syntymiseen. Tässäkin luonnollisesti on vaihtelua erityyppisten asiakasyritysten välillä. Myös asiakasyritysten odotukset ja tarpeet vaihtelivat eri yritysten välillä. Lanseeratun palvelukonseptin ensimmäinen toteutus tullaan tekemään olemassa olevan asiakkuuden kanssa. Tällöin konseptin kehittämistyö sen edetessä on tehokkainta, kun asiakasyrityksen edustajien kanssa luottamuksellinen suhde on luoto jo aiemmin, ja täten voidaan avoimesti keskustella meneillään olevan palvelukonseptin aikana havaituista ilmiöistä, olivat ne

sitten negatiivisia tai positiivisia.

Uusi palvelukonsepti on markkinoitava oikealle kohderyhmälle. On myös valittava oikeat kanavat markkinoida uutta palvelukonseptia, ja määritettävä markkinoinnille selkeät tavoitteet. On tärkeää ymmärtää kohderyhmän tarpeet, mahdolliset pelot, odotukset ja vaatimukset, jotta markkinointi olisi mahdollisimman tehokasta ja tuloksellista. Lisäksi on muistettava, että sekä myyntiorganisaation, että asiakasyrityksen on kyettävä toimimaan tehokkaasti myös tulevaisuudessa. Väärin valittu investointi on epäedullista niin myyntiorganisaatiolle kuin asiakasyrityksellekin.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksellisen kehityshankkeen tavoitteena oli luoda pienin muutoksin monistettavissa oleva sopimusmalli, jossa yhdistetään kone- ja kiinnikekauppa. Toisin sanoen asennuskoneella asennettavat kiinnikkeet halutaan toimittaa asiakkaalle palvelukonseptina konekaupan yhteydessä, ja sitouttaa samalla asiakas Masino Fastening Oy:n asiakkaaksi pidemmäksi ajaksi. Uuden myyntisopimusmallin tarkoitus on parantaa yrityksen myyntiprosessia ja asiakastyytyväisyyttä. Kyseinen malli on erittäin hyödyllinen liiketoiminnan kehittämisen ja markkinointistrategioiden suunnittelun kannalta. Palvelun tuotteistaminen on prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua ja toteuttamista. Palvelukonseptin on tarkoitus hyödyttää sekä asiakasyritystä, että Masino Fastening Oy:ta.

2.1 Tutkimusongelma

Lähtötilanteessa ei ollut tietoa, mitkä tekijät integroidussa kone- ja kiinnikekaupassa olisivat tärkeitä asiakkaiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden kannalta. Lisäksi tiedossa ei ollut, millaisia esteitä tai haasteita integraatio voi aiheuttaa. Tiedossa ei myöskään ollut kyseisen palvelukonseptin myötä aiheutuvat edut ja riskit. Toiminnan uudistaminen on kuitenkin ajankohtaista, sillä on tärkeää saavuttaa asema asiakkaan keskeisenä kumppanina, joka luo ja kehittää toimialan palvelukonsepteja ja toimintamalleja. Toiminnan asiakaslähtöinen uudistaminen ja kustannustehokkuuden parantaminen muuttuvassa ja entistä vaativammassa ympäristössä on tärkeää.

Tiedossa kuitenkin on olemassa olevat laatupoikkeamat, joita joidenkin kilpailijoiden toimittamissa kiinnikkeissä saattaa olla. Pahimmissa tapauksissa asiakkaan käyttämistä kilpailijan toimittamista kiinnikkeistä jopa yli kolmannes on ollut toleranssin ulkopuolella, eivätkä ne ole siksi kiinnittyneet

kappaleeseen kunnolla. Tällaisessa tapauksessa kiinnikkeiden halvempi hankintahinta tulee lopulta asiakasyritykselle kalliimmaksi kuin hankintahinnaltaan hieman kalliimmat, mutta toimivat kiinnikkeet. Toleranssivirheet saattavat lisäksi aiheuttaa koneelle toimintahäiriöitä, jotka usein mielestään pelkästään koneen häiriöiksi. Koneen toimittajan on vaikea todentaa asiakkaalle häiriön juuri-syy, sillä Masino Fastening Oy ei luonnollisestikaan pääse käsiksi toisen toimittajan kiinnikkeiden alkuperään, saati valmistuserään ja sen mahdollisiin virheisiin. Mikäli Masino Fastening Oy:n toimittaa koneenvalmistajan valmistamat laadukkaat kiinnikkeet, on helpompia toimia asiakkaan tukena mahdollisissa häiriötilanteissa, selvittämällä käytetyn kiinnikkeen erätietojen perusteella mahdolliset laatu-epäkohdat, koneen virheet tai käyttäjästä aiheutuneet virheet. Mikäli kyseisessä kiinnike-erässä ei todeta toleranssivirheitä, on myös koneenvalmistajan tuki koneen käytön osalta huomattavasti kattavampi ja parempi. Tahtotilana on myös se, että asiakas itse toteaa kiinnikkeiden laadun sopimuskauden aikana, ja haluaa jatkaa niiden käyttämistä edelleen myös sopimuskauden päättymisen jälkeen.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, millaisia asioita tulee huomioida kehitettäessä määräajaksi sidottuja sopimusmalleja kiinnikekaupalle. Tätä voidaan pitää tutkimuksen pääkysymyksenä. Toisena, liiketoiminnan kannalta jopa tärkeämpänä asiana, tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, minkälaisista sopimusmalleista asiakkaat ovat kiinnostuneita. Nämä kysymykset toimivat koko tutkimuksen perustana ja antavat sille suunnan. Tutkimuskysymysten perusteella on voitu valita sopivat tutkimusmenetelmät, joiden myötä kysymyksiin pyritään vastaamaan siten, että tutkimuksen perusteella voidaan todeta kehitteillä olevan palvelukonseptin kannattavuus tulevaisuudessa.

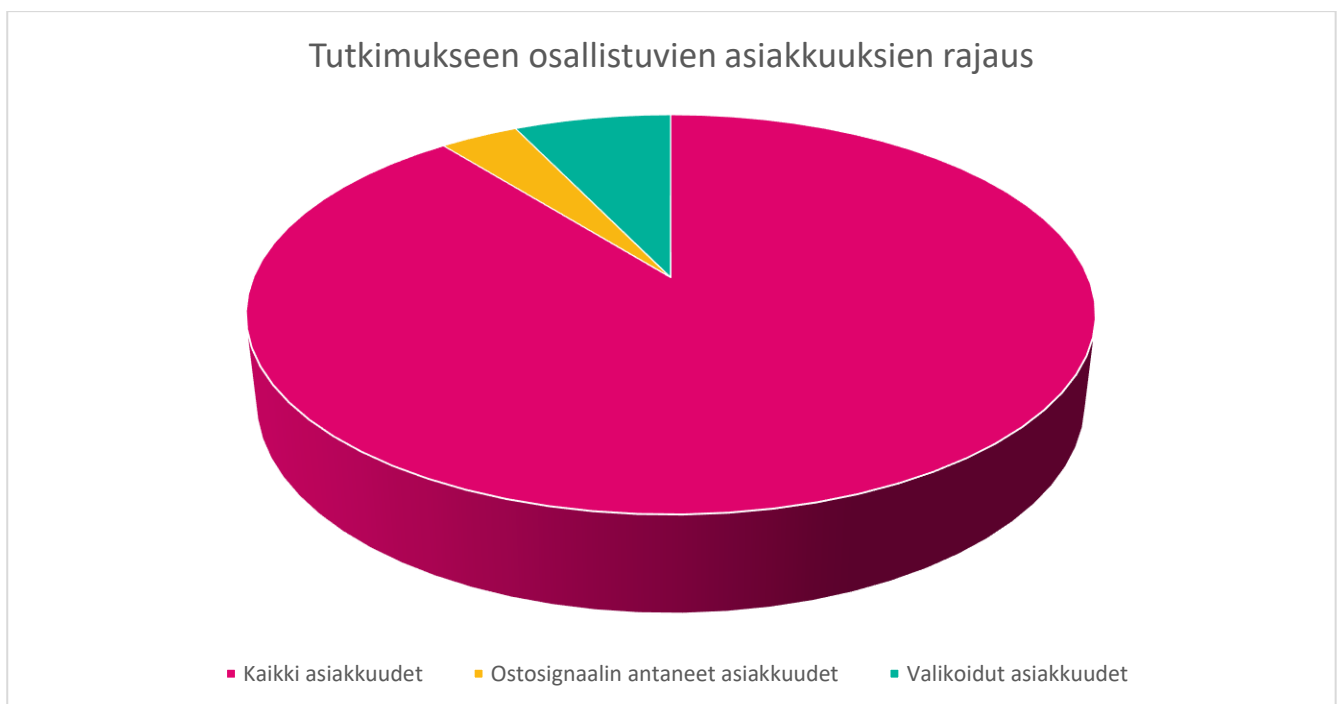
Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisia asioita tulee huomioida kehitettäessä kiinnikekaupan sopimusmalleja?**
- 2) Minkälaisista sopimusmalleista asiakkaat ovat kiinnostuneita?**

2.3 Työn rajaus

Opinnäytetyön tutkimusosa on rajattu koskemaan valikoituja olemassa olevia hyvin tunnettuja asiakkuuksia, jotta palvelukonseptia kehitettäessä on voitu saada avoimia ja rehellisiä kommentteja

sekä keskustelua aiheesta. Lisäksi jo entuudestaan tuttujen asiakkaiden kanssa on ollut turvallista keskustella mahdollisesti tulevaisuudessa tarjolla olevasta palvelukonseptista jo ennen, kuin se ollaan valmiita käyttöönottamaan. Vasta kehitysvaiheessa olevasta uudesta palvelukonseptista ei olla vielä haluttu tehdä julkista, sillä sille etsitään vasta pilotointikohtetta. Pilotointikohteen avulla konseptia voidaan kehittää vastaamaan kummankin sopijaosapuolen tarpeita. Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineistoa on hankittu sekä lomakekyselyin, että haastatteluin. Etuna näin suoritettussa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös se, että tuttuihin asiakkaisiin on ollut helppo olla myös itse haastattelun tai kyselyn jälkeen yhteydessä, ja kysellä tarvittaessa lisäselvennyksiä saatuihin vastauksiin. Toisaalta kyselylomaketutkimus suoritettiin tässä vaiheessa täysin anonyymisti, jotta siihen saataisiin enemmän vastauksia. Joillekin henkilöille tunnistamattomuus vastattaessa on tärkeää. Täysin vastaavasta aiheesta ei löydy kovinkaan hyvin aiempia tutkimuksia, joten vertailukohdetta tutkimukselle ei löytynyt.



Kuvio 2, Ympyräkaavio (pie chart) tutkimukseen valikoiduista asiakkuuksista

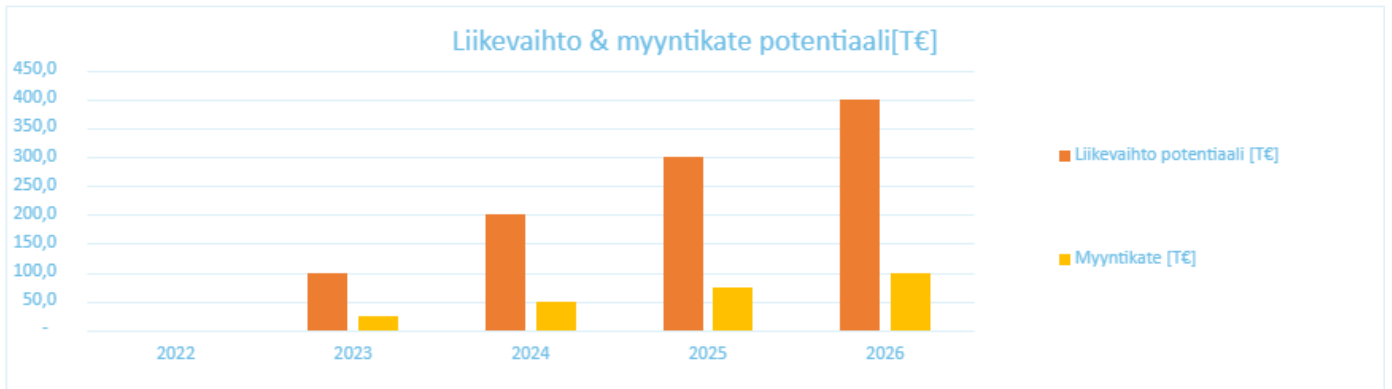
Kuviossa 2 on havainnollistettu pieni otanta olemassa olevista asiakkuuksista, joita on haastateltu koskien potentiaalista palvelukonseptia, ja sen kiinnostavuutta asiakasyrityksessä. Näiden asiakkaiden tiedetään käyttävän puristekiinnikkeitä tarpeeksi suuria määriä, jotta palvelukonseptin voidaan olettaa kiinnostavan heitä. Liian pieniä määriä käyttävät asiakkaat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, sillä sopimuskaudet heidän kanssaan venyisivät suhteettoman pitkiksi, eivätkä täten

olisi toteutettavissa.

Masino Fastening Oy toimittaa useamman toimittajan valmistamia koneita ja kiinnikkeitä, mutta tässä vaiheessa tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan PennEngineeringin valmistamia Haeger tai Pemsenter puristinkoneita, ja niissä käytettäviä alkuperäisiä PEM[®]-kiinnikkeitä. Tutkimuksen kannalta juuri kyseisen toimittajan tuotteet ovat hinnoiltaan ja käyttövolyymeiltaan sellaisia, että tutkimuksen kohteena oleva palvelukonsepti soveltuu hyvin juuri näille tuotteille.

2.4 Tutkimuskohde

Tutkimuksen tilaajana on kiinnitystekniikka-alalla toimiva Masino Fastening Oy, joka pyrkii olemaan alansa johtava asiantuntija. Organisaatio koostuu kiinnitystekniikan ammattilaisista, jotka kouluttautuvat jatkuvasti, sekä alansa osaamisen kannalta, että myynnillisesti. Tutkimuskohde on valikoitunut jo aiemmin, vuonna 2022, potentiaalisesti kehitysaihioksi, joka on tarkoitus viedä läpi vuoden 2026 loppuun mennessä. Onnistumisen todennäköisyydeksi arvioitiin tuolloin 80 %. Kaikkiin toteutetuissa ”Tiekartta 2026”-strategiatyöpajoissa valittiin neljä potentiaalisinta kehitysaihiota, jotka kaikki on tarkoitus toteuttaa vuoden 2026 loppuun mennessä. Kuviossa 3 näkyy vuonna 2022 tehty arvio liikevaihdon kehityksestä. Tällä hetkellä kone- ja kiinnikekauppaa ei olla sitoutettu, joten tutkimuksen tavoitteena on kehittää uudenlainen palvelukonseptimalli, josta tehdään asiakasyrityksen kanssa sopimus tietyksi määräajaksi. Määräajan lisäksi sopimukseen määritellään muita kohtia, joista voidaan mainita mm. minimivuosisukulutus, johon asiakas sitoutuu. Toteutessaan kyseinen palvelukonsepti sitouttaa asiakasta, ja kasvattaa myös tilaajayrityksen liiketoimintaa.



Kuvio 3, Arvio liikevaihdon ja myyntikatteen kehityksestä

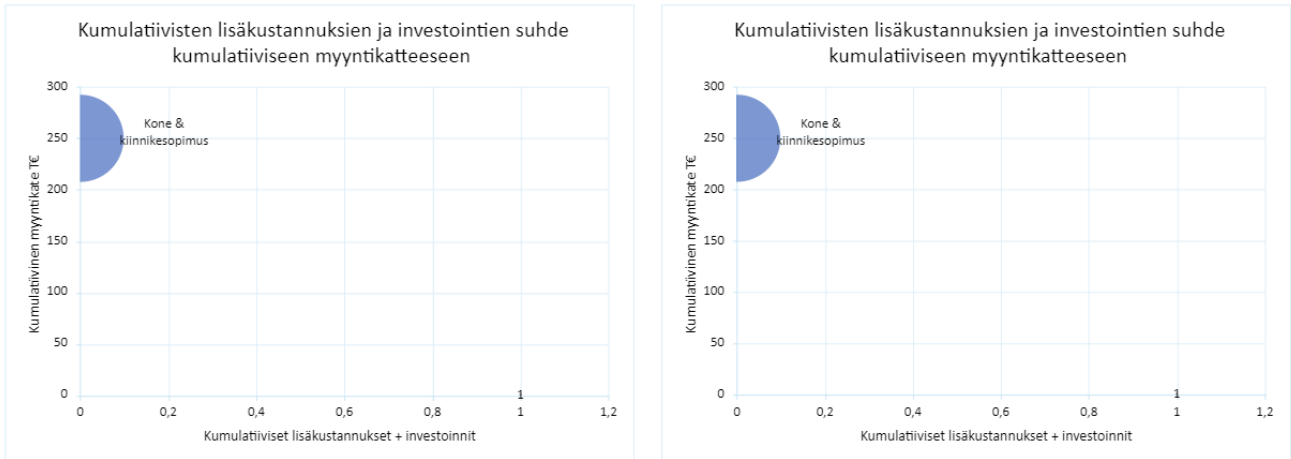
Nykytilanteen ongelmana nähdään se, että asiakas voi konehankinnan jälkeen hankkia käyttämänsä kiinnikkeet myös muilta alan toimijoilta, jotka myyvät useiden eri valmistajien kiinnikkeitä. Tässä menetetään jatkuvaa kauppaa, jonka lisäksi törmätään todennäköisemmin myös laatuongelmiin kiinnikkeiden ollessa jäljittämättömissä tapauksissa, joissa ne ovat toleranssin ulkopuolella. Mikäli asiakas käyttää konevalmistajan valmistamia kiinnikkeitä, voi myyjäorganisaatio taata koneen oikeanlaisen toiminnan, eikä tällöin vastuusta ole epäselvyyttä. Kone- ja kiinnikevalmistajan ollessa sama, voidaan mahdolliset vikatilanteet paikantaa helpommin, jolloin säästetään sekä asiakas- että myyjäyrityksen aikaa ja resursseja. Tässä säästetään luonnollisesti myös rahaa. Osalla asiakkuuksista on tiedossa muiden valmistajien laatupoikkeamat, ja halvempien kiinnikkeiden myötä saatu säästö on sulanut virheellisiin puristuksiin ja kiinnittymättömiin kiinnikkeisiin. Samalla luonnollisesti tuotannon läpimenoaika on pidentynyt, ja menetyksiä on tullut myös henkilöstön palkkojen myötä, kun aikaa ja resursseja on suunnattu korjaustoimenpiteisiin.

Sopimusmallien kehittämistä on mietitty organisaation sisällä, ja kehittämistyö on aloitettu työpajoissa jo vuonna 2022. Tällöin on valittu potentiaalisimmat kehitysaihiot, joiden joukossa on myös kone- ja kiinnikekaupan sitouttaminen toisiinsa. Tärkeänä sidosryhmänä toimivat myös valikoidut asiakasyritykset, joiden kanssa Masino Fastening Oy on tehnyt menestyksestä ja luottamuksellista yhteistyötä jo pidemmän ajan.

Tahtotilana on saavuttaa entistä enemmän luottamusta asiakasyritysten kanssa toimivan konseptin myötä. Tämän uskotaan johtavan siihen, että asiakasyritys haluaa käyttää Masino Fastening Oy:n toimittamia laadukkaita kiinnikkeitä myös sopimuskauden päätyttyä. Toiveena on myös se, että tieto uudenlaisesta toimivasta palvelukonseptista leviää asiakasyritysten

keskuudessa, jolloin tulevaisuudessa uudetkin asiakkaat ovat halukkaampia sitoutumaan myös kiinnikekauppaan konekaupan yhteydessä.

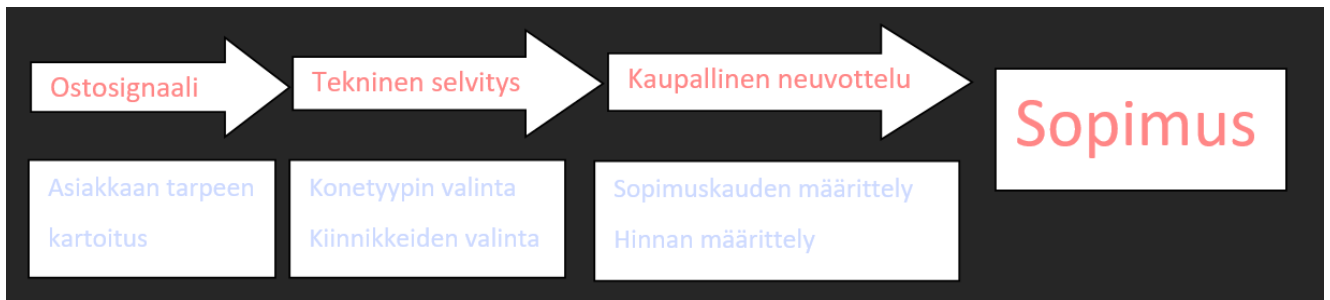
Kustannusten ja investointien suhde myyntikatteeseen



Kuvio 4, Kustannusten ja investointien suhde myyntikatteeseen

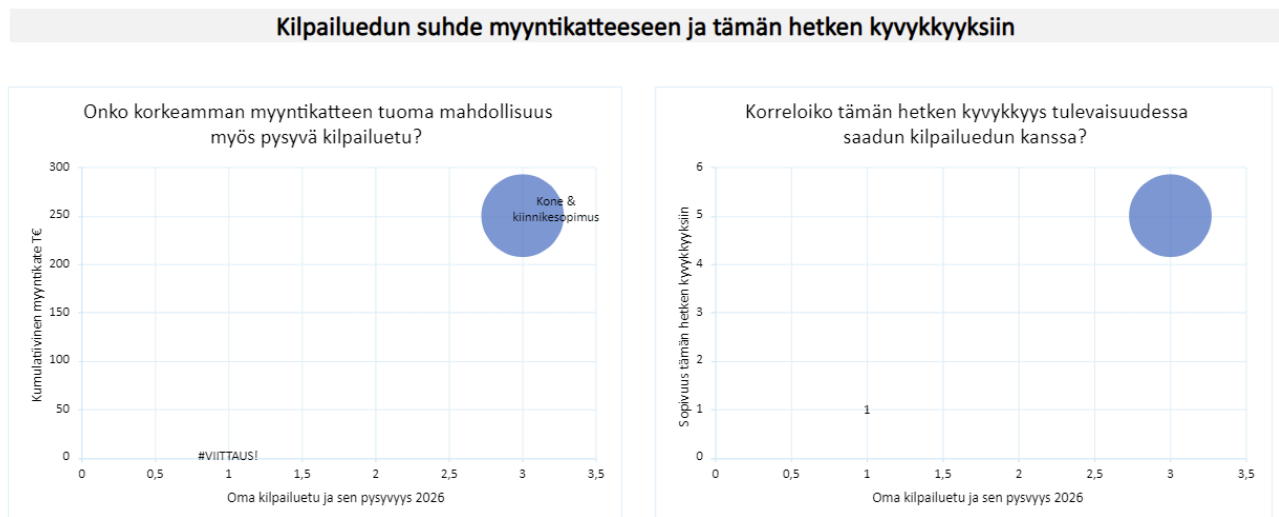
Kuviossa 4 oikeanpuoleisessa taulukossa on otettu huomioon myös onnistumisen todennäköisyys. Erilaisia vaihtoehtoja sopimusmalleiksi on useampi, joten on osattava valikoida kullekin asiakkuudelle sopivin. Myös riskien tunnistaminen ja analysoiminen on myös tärkeä osa tutkimusta. Koneinvestointi on asiakkaalta suuri taloudellinen panostus, ja usein ostosignaalista kuluu jopa muutama vuosi siihen, että päästään konetoimitukseen saakka. Palvelukonseptin on tarkoitus ker-tainvestoinnin pienenemisen myötä myös madaltaa asiakkaan kynnyistä tehdä hankinta, ja lyhennää aikaa, joka ostosignaalin ja koneenhankinnan välillä on. Asiakas myös pääsee tehostamaan tuotantoaan huomattavasti nopeammin, kuin mitä tapahtuu normaalin proseduurin mukaan

edettäessä.



Kuvio 5, Palvelukonseptin suunnittelun eteneminen sopimukseen

Jo strategiaa luotaessa on analysoitu palvelukonseptin etuja ja riskejä monesta kulmasta, ja tämän myötä päädytty viemään kyseinen kehitysaihe eteenpäin. Suomen markkinoilla ei ole toista yritystä, joka voisi tarjota yhtä kattavan paketin. Masino Fastening Oy on siis ainoa, jonka tuotereppuun kuuluu puristuskiinnityskoneet, sekä saman valmistajan valmistamat laadukkaat kiinnikkeet. Tämä nähdään suurena kilpailuvalttina, sillä täten asiakkaalle päästään tarjoamaan ainutlaatuista kokonaisuutta.



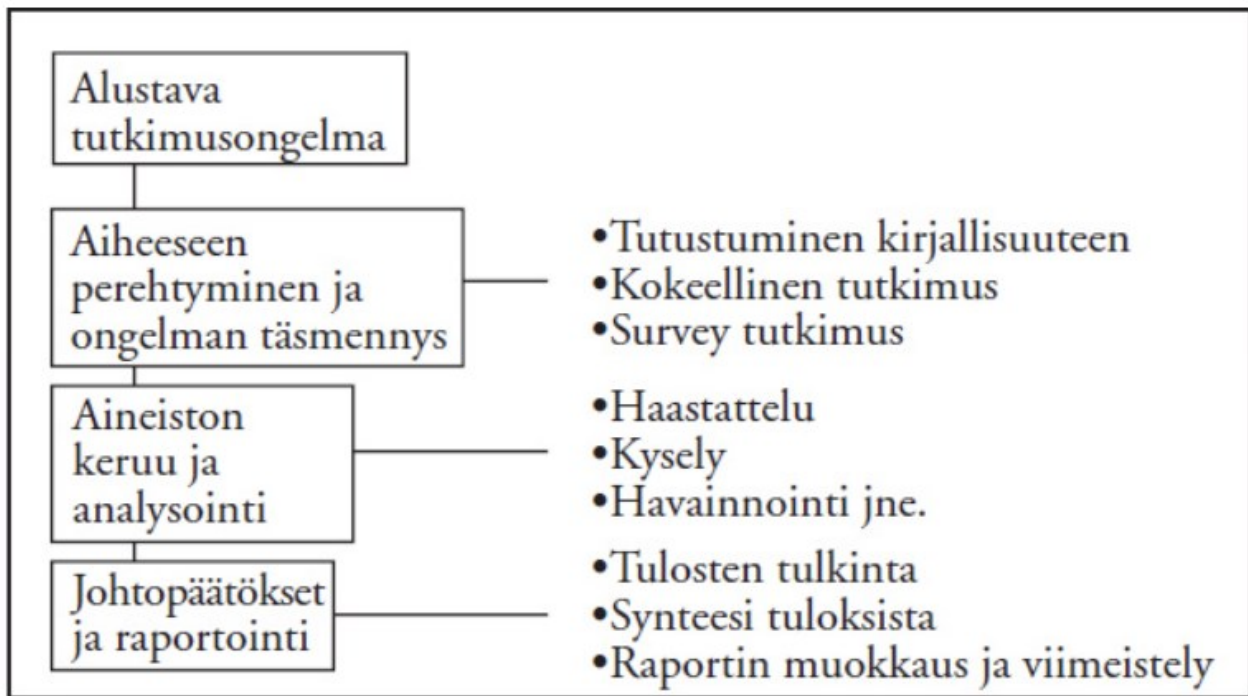
Kuvio 6, Kilpailuedun suhde myyntikatteeseen ja tämän hetken resursseihin

2.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset on suoritettu haastatteluina, joka on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Haastattelumenetelmät voivat vaihdella sen mukaan, mitä tietoa halutaan kerätä, ja millainen on tutkimuksen

sidosryhmä. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022). Lisäksi Hirsjärvi ja Hurme toteavat haastattelun olevan metodina miellyttävä niin haastateltaville, kuin haastattelijallekin (Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö 2000&2022). Kvalen mukaan haastateltavien valinta on tärkeä osa tutkimusta (Doing interviews 2011). Valinnassa tulee huomioida tarkoituksenmukaisuus, jotta haastateltaviksi valikoituu henkilöitä, joilla on relevantteja näkökulmia haastattelun teemaan liittyen. Lisäksi haastateltavilla tulisi olla mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, jotta haastattelut tuottaisivat mahdollisimman paljon monipuolista ja relevanttia dataa. Toisaalta taas haastateltavina tulisi olla tarpeeksi monipuolinen otanta ihmisiä, jotta saataisiin mahdollisimman paljon eri näkökulmia ja kokemuksia. (Kvale 2011)

Tutkimuskysymysten määrittely ja haastattelurungon laatiminen tulee sisältyä jo haastattelututkimuksen suunnitteluun ja valmisteluun (Kvale 2011). Haastateltavien valintaa Kvale pitää erityisen tärkeänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä se vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen laatuun ja tuloksiin ja oikein valituilta haastateltavilta saadaan arvokasta ja relevanttia tietoa tutkimukseen liittyen (Kvale 2011). Samasta asiasta kirjoittaa myös Gillham (Research Interviewing: The Range of Techniques 2005). Haastattelutekniikoita on monia, ja niiden valinta riippuu kontekstista ja siitä, mitä tutkimuksella halutaan selvittää (Gillham 2005). Gillhamin mukaan puolistrukturoidut haastattelut ovat yksi yleisimmin käytetyistä haastattelumuodoista tehtäessä kvalitatiivista tutkimusta (Gillham 2005). Avoimien haastatteluiden hän kertoo olevan parhaita syvällisen tiedon keräämiseen (Gillham 2005). Kirjassaan myös Irving Seidman kertoo erilaisista haastattelumenetelmistä ja niiden soveltamisesta kvalitatiivisessa tutkimuksessa, ja esittelee myös strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelumenetelmän antaen vinkkejä niiden käytöstä (Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences 2006).



Kuvio 7, Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022, 2.1)

2.5.1 Teemahaastattelut

Kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu pääosin teemahaastatteluin, joiden aikana on helpompi saada erilaisia syvällisempiä mielipiteitä ja ideoita siitä, mihin suuntaan kehitystyötä tulisi jatkaa. Erilaisilla asiakkailla on täysin erilaiset intressit. Teemahaastatteluille oli tehty perusrunko, jolla haastatteluita ohjattiin, mutta haastateltavien annettiin kertoa omat ajatuksensa ohjailematta. Kvalitatiivisten haastatteluiden suunnitteluun Herbert J. Rubin ja Irene S. Rubin ohjastavat määritelmällä tutkimuskysymykset, joiden perusteella saatiin laadittua haastatteluille runko (Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data 2005).

Gillhamin mukaan jo ennen suunnitteluvaihetta on olennaista määritellä selkeät tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimusprosessia ja vaikuttaa osaltaan siihen, millaisia kysymyksiä itse haastattelussa esitetään (Research Interviewing: The Range of Techniques 2005). Osallistujat valikoituivat siten, että he edustivat erilaisten yritysten päättäjiä, jotta analysoitavaa aineistoa saatiin mahdollisimman monipuolisesti, jonka tärkeyttä Kvale ja Gillham kirjoissaan korosti (Kvale 2011) (Gillham 2005). Kun haastateltavat edustavat tutkimuksen kannalta relevantteja sidosryhmiä, saadaan aiheita koskien parhaat ja relevanteimmat näkökulmat analysoitavaksi (Gillham 2005). Gillham

suosittelee pilottihaastattelujen tekemistä, jotta voidaan tarkistaa haastattelurungon toimivuus varsinaisissa haastatteluissa (Gillham 2005).

Koska teemahaastattelut pidettiin pääasiassa jo ostosignaalin antaneiden asiakkaiden kanssa, ei varsinaista pilotointia päästy tekemään. Pääasiassa teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, mutta muutama haastatteluun osallistui useampikin henkilö, vaikka varsinaisia ryhmähaastatteluja ei toteutettukaan. Haastattelut suoritettiin asiakasyritysten tiloissa, jolloin paikka on ollut haastateltaville mieluinen. Rauhallinen ja miellyttävä ympäristö saa haastateltavien tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luontevaksi (Gillham 2005). Teemahaastatteluissa oli myös tärkeää rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri, ja kuunnella aktiivisesti asiakasta ja täten varmistaa haastatteluiden laadukkuus (Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data 2005).

Myös Seidman painottaa kirjassaan haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen merkitystä (Seidman 2006). Robert S. Weiss taas korostaa kuuntelutaitoja ja empatiaa hyvän vuorovaikutuksen luomiseksi (Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies 2019). Haastattelut on hyvä aloittaa helpommilla kysymyksillä, jotta haastateltava rentoutuu, ja tämän jälkeen on luontevampi siirtyä syvällisempää pohdintaa vaativiin kysymyksiin (Gillham 2005). Teemahaastattelut toteutettiin osin puolistrukturoituna haastatteluina, jolloin haastateltaville esitettiin kysymyksiä, mutta heidän annettiin myös vapaasti kertoa omia ajatuksiaan ja näkemyksiään koskien sitouttavaa kiinnikekauppaa konekaupan yhteydessä. Kysymykset antoivat haastatteluiden kululle ohjaavan rungon, mutta haastatteluista saatiin kuitenkin enemmän analysoitavaa materiaalia, kun haastattelua ei johdateltu liikaa. Gillham neuvoo hyvien haastattelukysymysten olevan sellaisia, joihin ei voida vastata yhdellä sanalla, kuten ei ja kyllä, eikä kysymykset saa olla liian johdattelevia, sillä ne voivat vääristää tuloksia (Gillham 2005). Haastatteluina suoritettu tutkimus on erityisen hyödyllinen silloin, kun pyritään analyysin kautta ymmärtämään ihmisten ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiä (Gillham 2005).

2.5.2 Lomakehaastattelut

Lomakehaastattelut, eli kyselyt, on lähetetty sähköisesti valikoiduille olemassa oleville asiakkaille, joiden kanssa fyysisen haastattelun järjestäminen ei ole ollut mahdollista tai muuten ajankoh- taista. Eskolan ja Suorannan mukaan strukturoitu haastattelu on formaalisin haastattelumuoto,

jossa kyselylomake täytetään ohjatusti (Johdatus laadulliseen tutkimukseen 2022, 86). Kysely kuitenkin haluttiin toteuttaa avoimempana kuin varsinainen strukturoitu tai puolistrukturoitu kysely olisi. Tähän valikoitui lomakehaastattelu, joka formaaliudessaan on strukturoidun ja avoimen haastattelun välillä, ollen kuitenkin selkeästi strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa on aihepiirin pohjalta laaditut kysymykset, jotka ovat kaikille vastaajille identtiset, vaikkakin niihin voi vastata varsin joustavasti. (Eskola ja Suoranta 2022, 86-87)

Kvale ei anna tiukkoja määriä haastateltavien määrän suhteen, sillä kaikki riippuu tutkimuksen tavoitteesta ja luonteesta (Doing interviews 2011). Kvalitatiivisessa haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen aineisto, jota analysoimalla saadaan hyvä ymmärrys tutkimuksen tuottamasta datasta (Kvale 2011). Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään pienempiä otoksia, sillä se keskittyy enemmän syvälliseen ymmärtämiseen ja yksittäisten tietojen keräämiseen (Kvale 2011).

Kyselylomaketta laadittaessa oli tärkeää pitää lomake lyhyenä, sillä ylipitkä kysely karsii vastaamishalukkuutta. Kysymyksenasetteluun oli myös tärkeää kiinnittää huomiota, jotta lomake on helposti ymmärrettävissä sekä vastaajan että haastattelijan näkökulmasta. Fowler korostaa hyvin muotoiltujen kysymysten olevan keskeisessä asemassa, kun halutaan kerätä laadukasta dataa (Survey Research Methods 2013). Tämä parantaa saatujen vastausten laatua ja vähentää riskiä väärinymmärryksille (Fowler 2013). Kyselylomake on pyritty pitämään selkeänä ja yksitulkintaisena, ja jo saatetekstissä kerrottiin vastaamisen vievän vain muutaman minuutin. Kuitenkin lomaketutkimuksessa on pyrittävä tutkimusongelman kannalta tarpeeksi kattavaan kysymyksenasetteluun, jotta vastauksista saa eniten arvoa itse tutkimukseen. Kysymyksiä laadittaessa on kiinnitetty huomiota kohderyhmään, ja siihen, että kysymystä ei voida tulkita eri tavoin eri asiakasyrityksissä.

Dillman kertoo kirjassaan, miten hänen kehittämänsä metodi TDM (Tailored Design Method) perustuu ajatukseen, jossa kyselylomakkeiden suunnittelu ja toteutus räätälöidään vastaajien mukaan (Dillman 2000). Kyselylomakkeeseen valikoitui kolme erilaista sopimusmallivaihtoehtoa, joista haastateltavaa pyydettiin valitsemaan se palvelukonsepti, jonka hän kokisi omalle organisaatiolleen sopivaksi. Myös useamman vaihtoehdon valitseminen oli mahdollista. Vaihtoehtona oli myös se, ettei mikään annetuista vaihtoehdoista tunnu soveltuvalla, ja tähän pyydettiin lyhyt perustelu. Kyselylomakkeella oli myös paikka avoimille kommenteille, joihin toivottiin osallistujalta mahdollisimman avointa ja kattavaa vastausta, jonka perusteella teemahaastatteluita voitiin

käyttää tutkimustulosten analysointiin teemahaastatteluiden antaman informaation rinnalla paremmin. Fowler kirjoittaa laadunvarmistuksen olevan tärkeässä asemassa, jotta lomakehaastattelussa voitaisiin saada luotettavia tuloksia (Fowler 2013). Tässä tapauksessa kuitenkin, kun vastaajien määrä ja laatu oli tarkoin valikoitu, ja kysymyksiä oli vähän, ei nähty tarvetta lisätä tutkimukseen laaduntarkastuksellista kysymystä.

2.6 Tiedonhaku ja lähdeaineisto

Tiedonhakuun on käytetty runsaasti erilaista kirjallisuutta ja julkaisuja. Suuri osa näistä on löytynyt Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastossa käytössä olevan sähköisen Janet Finnan avulla. Janet Finna tarjoaa käyttäjilleen pääsyn Jamkin kirjaston tieteellisiin aineistoihin.

Myös Googlen tarjoaman ilmaisen Google Scholarin avulla on löytynyt käyttökelpoista aineistoa. Google Scholar on hakukone, joka on suunniteltu tieteellisen kirjallisuuden hakemiseen ja löytämiseen. Google Scholarin hakutuloksien joukossa on mm. akateemisia artikkeleita, väitöskirjoja, patentteja ja muita tieteellisiä julkaisuja eri tieteen aloilta. Google Scholar löytää laajasti tietoa useista eri lähteistä, joita ovat mm. yliopistojen verkkosivustot, tiedejulkaisujen kustantajien sivustot ja akateemiset konferenssit. Hakutulokset sisältävät yleensä artikkeleiden tekijät, otsikot, julkaisuajankohdat ja tiivistelmät. Näiden perusteella on helppo löytää sopiva lähde, jonka on sitten voinut muuta kautta hankkia laajempaan aineistokäyttöön.

Lähdeaineistojen suhteen on pyritty olemaan lähdekriittisiä, ja käytettäväksi aineistoiksi on valittu tietopohjaista kirjallisuutta. Tiedonhaku on ollut osittain haasteellista, sillä vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole joko tehty, tai niistä ei olla julkaistu tuloksia. Muuttuvasta myyntityöstä on saatavilla kattavasti kirjallisuutta, mutta varsinkin viimeisen viiden vuoden aikana muutos on ollut niin mulistavaa, että viimeisimmän validin tiedon löytäminen on tuonut haasteita. Osa vanhemmasta tiedosta pitää edelleen paikkansa, osa tiedosta pitää jälleen uudelleen paikkansa, ja osa taas on muuttunut täysin. On siis osattava lukea kriittisesti ja osattava yhdistellä tietoja, jotta saatu informaatio olisi ajantasaista. Erityisesti erilaisia haastattelumetodeja koskevaa vanhempaa kirjallisuutta on tarjolla runsaasti, ja näiden aineistojen sisältämä informaatio on edelleen relevanttia. Joissain aineistoissa haastatteluja on suoritettu nykyaikaa ajatellen vanhanaikaisesti, mutta perusperiaate on edelleen sama, ja samat asiat vaikuttavat haastatteluiden laadintaan ja itse haastatteluiden toteuttamiseen. Luetun moninaisen aineiston perusteella on voitu luoda hyvä yleiskuva

aiheesta, jonka jälkeen teoriaosuuden kirjoittaminen on ollut huomattavasti helpompaa.

Samanlaisista sitouttavista sopimusmalleista ja niiden tutkimisesta ei löydy kirjallisuutta, mutta esimerkiksi sitouttavista huoltosopimuksista löytyy aineistoa, josta löytyy arvokasta ja ajatuksia herättävää tietoa tähän tutkimustyöhön. Muunlaista sopimukseen liittyvää aineisto on kuitenkin saatavilla, ja se on ollut osin hyödynnettävissä tietoperustaan.

Tärkeää tiedonhaun kannalta on ollut myös Haeger® ja Pemsarter® koneiden ja PEM® kiinnikkeiden valmistajan PennEngineeringin yhteistyökumppaneilleen laatimat aineistot ja laskelmat. Nämä ovat maailmanlaajuisesti PennEngineeringin maahantuojien saatavilla, ja ne on tarkoitettu myyntin työkaluiksi, ja auttamaan argumentointia asiakkaiden kanssa.

3 Sopimusmalleihin vaikuttavat seikat

Nykytilanteessa myynti on muuttunut siitä mitä se on ollut aiemmin. Asiakasta sitouttaessa pidempiaikaisiin sopimukseen, on huomioitava useita seikkoja. Vallalla olevat myyntimenetelmät tänä päivänä ovat sellaisia, että ne kehottavat myyjää olemaan entistä aktiivisemmin yhteydessä asiakkaaseen (Vuorovaikutusmyynti Digiajan ketterä myyntimenetelmä 2020, 22). Ropposen mukaan myyjän olisi hyvä päästä tekemään myyntityötä jo ennen kuin asiakas on edennyt ostoprosessissaan alkua pidemmälle, sillä tässä vaiheessa myyjän ei vielä tarvitse kilpailla asiakkaan ajasta (Ropponen 2020, 73). Kirjassaan Yli-Pietilä ja Tani (2020, 22) korostavat sen tärkeyttä, että myyjä pääsee mukaan vaikuttamaan jo asiakkaan tarvemäärittelyyn, jolloin myyjä on vahvoilla kilpailijoihinsa nähden. Myös Koponen (Sales communication competence in modern B2B relationship selling 2021) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä nykyaikaisessa myyntityössä, jolloin sen ansiosta rakentuva luottamus luo hyvän perustan luottamukselliselle kumppanuudelle asiakkaan ja myyjän välillä.

Teknologinen kehitys on ollut nopeaa, erityisesti viimeisten vuosien aikana, ja digitalisaatio on osaltaan vauhdittanut muutoksia myyntityöskentelyssä, ja samaan aikaan kilpailu on globalisoitunut, ja asiakkaiden tarpeet ovat monimutkaistuneet (Koponen 2021). Koponen toteaa myös verkko-kaupan yleistyneen viime vuosien aikana, ja myös sosiaalisen median kanavat, erilaiset tietokannat, tekoälyt ja muut digitaaliset alustat ovat vahvistaneet jalansijaansa nykyaikaisessa myyntityössä (Sales communication competence in modern B2B relationship selling 2021, 46-47).

Digiaikana asiakkailla on pääsy lähes rajattomiin tietokantoihin (Yli-Pietilä ja Tani 2020, 16), joka tarkoittaa Yli-Pietilän ja Tanin mukaan sitä, että asiakkaat pääsevät itse aktiivisesti etsimään tietoa vastaavanlaisista ratkaisuista ja ongelmista (Vuorovaikutusmyynti Digiajan ketterä myyntimenetelmä 2020, 16-17).

Toisaalta myös myyntiyrityksellä on mahdollisuus kerätä tietoa sivustoltaan tietoa etsineistä, ja täten lähestyä heitä sopivalla hetkellä, mikäli asiakasyritys on tiedonhaussa löytänyt myyjäyrityksen sivuston. Näissä tapauksissa myyjäyritys ja varsinkin yksittäinen myyjä ei kuitenkaan pääse vaikuttamaan siihen, että asiakas löytää juuri heidät ja heidän ratkaisunsa. (Yli-Pietilä ja Tani 2020) Asiakas itse tuntee parhaiten oman liiketoiminta-alueensa ja -prosessinsa, myyjä taas tuntee omat edustamansa ratkaisut, jolloin yhdistämällä molempien asiantuntemus, voidaan päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen (Yli-Pietilä ja Tani 2020, 17). Yli-Pietilä ja Tani myös toteavat, että parhaassa tapauksessa avoimessa yhteistyössä syntyy sellaisia ratkaisuehdotuksia, joita muutoin ei syntyisi (Vuorovaikutusmyynti Digiajan ketterä myyntimenetelmä 2020, 16). He myös jatkavat, että parhaassa tapauksessa tällaisesta yhteistyöstä syntyy positiivinen kierre, joka ajaa myyntiorganisaatiota ja ostajaorganisaatiota entistä tiiviimpään ja avoimempaan yhteistyöhön, jonka ansiosta voi kehittyä vielä mainittuakin parempia ja toimivampia ratkaisuja (Yli-Pietilä ja Tani 2020).

Nykyään on tärkeää myydä asiakkaalle lisäarvoa, ja myyjän on äärimmäisen tärkeää tuntea omat tuotteensa ja palvelunsa, ja niillä saavutettava hyöty (Henriksson 2014, 41) ja (Ropponen 2020). Ropponen myös toteaa arvomyynnin olevan nykyaikana äärimmäisen tärkeässä asemassa, ja korostaa sen esille tuomista (Miljoonamyymä: Näin voitat isoja diilejä (kerta toisensa jälkeen) 2020). Ropponen myös painottaa kertomaan asiakkaalle lukuja, joilla hyödyt voidaan konkretisoida asiakkaalle mm. säästöjen, tuotannon tehostumisen yms. kautta (Ropponen 2020). Tuotteet, joita voidaan vertailla keskenään, paremmuuden arviointi tehdään yleensä relevanttien mitattavissa olevien suureiden kautta (Henriksson 2014, 41). Toisinaan asiakkaan voi olla vaikea havaita eroa / eroja, jolloin asiakkaan päätös saattaa johtua osin ominaisuuksien lukumäärästä, jolloin myös epärelevantit ominaisuudet saattavat kohottaa tietyn tuotteen kiinnostavuutta (Henriksson 2014, 41). Henriksson myös toteaa hyötyjen olevan vähintäänkin osittain tunteita, ja niiden vertaileminen keskenään ei aina ole mahdollista (Mitä minä tästä hyödyn? 2014, 41). Asiakas asettaa usein myös hinnan merkitykselliseksi tekijäksi, joten sen esittäminen on osattava tehdä oikealla tavalla (Henriksson 2014, 41). Myös Ropponen kertoo kirjassaan, miten tärkeää on, että myyjä ei arkaile

kertoa hintaa, sillä se antaa myyjästä kuvan, että hän luottaa tuotteensa ominaisuuksiin, kun ilmoittaa hinnan sopivan pontevasti siinäkin tapauksessa, että tietää ettei ole ainakaan markkinoiden halvimmasta päästä (Ropponen 2020).

Väitöskirjassaan taas Koponen kertoo myös siitä, miten tärkeää on kiinnittää huomiota myyjien ominaisuuksiin jo rekrytointivaiheessa ja myös koulutuksessa (Sales communication competence in modern B2B relationship selling 2021, 96). Asiakkaat on yleensä jaettu tärkeysluokkiin, ja erityisesti pitkäaikaisten ja sitä myöten tuottavien asiakassuhteiden ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää erityisesti silloin, kun yritys on valinnut strategiseksi lähestymistavakseen palvelunäkökulman (Koponen 2021, 98).

Sopimus pohjia laatiessa on otettava huomioon sopimuksen elinkaari, erityisesti riskienhallinnan näkökulmasta (Gallagher 2017, 28-35). Päivittäinen sopimusten hallinta on otettava osaksi yrityksen strategista tavoitetta, ja toteutuessaan se tukee yrityksen kasvua kustannustehokkailla tavoilla (White 2014). Whiten mukaan sopimustenhallinnassa tärkeintä on tunnistaa sopimusten riikitaso, ja pyrkiä minimoimaan ne (Rightsizing your contract management acitivity 2014). Sopimusten elinkaaren hallinta (CLM) on prosessi, jossa yrityksen toimesta määritellään toimenpiteet sopimuksen eri vaiheille aina valmistelusta sopimuskauden päättymiseen saakka (Mawji 2005, 38). Lisäksi kirjassaan Mawji suosittelee sähköisiä työkaluja sopimushallintaan, sillä menestyäkseen yrityksen on välttämätöntä voida seurata sopimuskauden kulkua koko sen elinkaaren ajan (Contract Life Cycle Management - Do you have a handle on yours? 2005, 38).

Lisäksi sopimusten hallinnan sidosryhmä voi koostua useista henkilöistä, jolloin eri henkilöillä voi olla oikeuksia allekirjoittaa, muuttaa tai jopa peruuttaa sopimuksia. Tämän vuoksi olisi tärkeää voida kuvata jo etukäteen sopimukseen liittyvä sidosryhmä. On siis tärkeää, että kaikille on selvää, ketkä osallistuvat kyseisen sopimuksen hallintaan sen elinkaaren aikana. (Haapio 2010, 177.) Sopimusmallit eivät ole keskenään samanlaisia, joten sopimuksessa on huomioitava se, että kauppasopimus on eri asia kuin käyttöoikeussopimus, jossa sopimuksessa voidaan käyttöoikeudelle asettaa erilaisia ehtoja (Hemmo ja Hoppu 2006).

3.1 Sopimusaika

Vaikka tutkimuksen tarkoituksena olisi aikaansaada monistettavissa olevia sopimusmalleja, jokainen sopimus on yksilö, ja täten myös sopimusaika vaihtelee tehtävän sopimuksen mukaan. Kirjassaan Saarnilehto ja Annola käsittelevät sopimusaikoja osana laajempaa sopimusoikeuden kokonaisuutta (Sopimusoikeuden perusteet 2018). Sopimuksen voimassaoloajalla tarkoitetaan ajanjaksoa, jonka aikana sopijaosapuolet ovat velvoitettuja noudattamaan sopimuksessa määritellyjä ehtoja (Saarnilehto ja Annola 2018, 13-15). Sopimuksen kestoa voidaan pitää yhtenä sopimuksen luokiteluperiaatteena, jolloin merkityksellistä on se, syntyykö sopimuksen myötä hetkittäinen vaihdantatoimi, vai onko kyseessä sopimussuhde, jonka aikana suorituksia tehdään pidemmän ajan kuluessa (Saarnilehto ja Annola 2018, 15). Saarnilehto ja Annola ottavat esille myös sopijaosapuolten välisen vuorovaikutuksen ja kumppanuuden tärkeyden, kun puhutaan pitkäkestoisesta sopimuksesta (Sopimusoikeuden perusteet 2018, 15).

Myös liikesopimukset mainitaan tyypillisesti sääntelemättöminä, eli niistä ei ole omaa lainsäädäntöä, jonka vuoksi sovellettavat säännökset voivat vaihdella, ja ne on erikseen määriteltävä (Saarnilehto ja Annola 2018, 13). Määräaikaista sopimusta laadittaessa on otettava huomioon mahdollisuus rajoittaa sopimuksen irtisanottavuutta siten, ettei sopimusta voida irtisanoa sopimuskauden aikana lainkaan, kertoo Ahlfors väitöskirjassaan (Kaupallisten sopimusten irtisanominen 2022, 4). Määräaikaisten sopimusten osalta irtisanomisoikeuden edellytykset ja olemassaolo nousevat toisinaan esille tapauksissa, joissa sopimussidonnaisuus aiheuttaa toiselle osapuolelle erittäin raskaita seuraamuksia erilaisten olosuhdemuutosten myötä (Ahlfors 2022, 3). Sopimuksen irtisanominen on yleinen syy laajoille sopimusriidoille, sillä yleensä näihin liittyy huomattavia taloudellisia intressejä (Ahlfors 2022, 3). Myös Ahlfors kertoo, että Suomessa on varsin vähän lainsäädäntöä, joka koskee kaupallisia kestosopimuksia (Ahlfors 2022, 3).

Sopimuksen irtisanominen on usein varsin laajojen sopimusriitojen kohde, sillä yleensä sopimuksen päättämistilanteisiin liittyy huomattavia taloudellisia intressejä (Ahlfors 2022, 3). Sopimukseen onkin syytä määritellä sen voimassaoloaika, ja mahdollinen toimintaohje sen määrittämiselle (Ahlfors 2022, 4). Toisaalta määräaikaista sopimuksia ei Suomessa voida irtisanoa kesken sopimuskauden, ilman siihen oikeuttavaa lainsäädännöstä tai sopimusehtoa (Ahlfors 2022, 34). Koska varsinaista lainsäädäntöä B2B-sopimuksille ole, onkin äärimmäisen tärkeää, että sopimuksen määräaikaisuus on kirjattu sopimukseen yksiselitteisesti (Ahlfors 2022, 34). Ahlfors mainitsee

väitöskirjassaan nimenomaan alkuinvestointien kannattavaksi tulemisen, jonka myötä osapuolilla voi olla erityinen tarve solmia nimenomaan määräaikainen sopimus (Ahlfors 2022, 34). Määräaikaisiin sopimuksiin kirjataan aina joko aika, tai ehto, jonka täyttyessä sopimus päättyy ilman erillistä irtisanomistoimenpidettä (Ahlfors 2022, 34). Tällöin siis sopimuksen päättyminen ei vaadi ennakkovaroitusta tai minkäänlaista ilmoitusta, ellei sopimukseen ole toisin kirjattu (Ahlfors 2022, 35).

Määräajan päättymisen jälkeen osapuolilla ei ole velvollisuutta jatkaa sopimussuhdetta. Toisaalta jos tällainen ehto on kirjattu sopimukseen, voi sopimussuhde jatkua automaattisesti määräajan päätyttyä. Tällöin sopimusta kuitenkin tarkastellaan toistaiseksi voimassa olevana, irtisanottavana sopimuksena. (Ahlfors 2022, 59-66)

Määräaikaista sopimusta pidetään kestopimuksena, jolloin kumpikin sopijaosapuoli tekee sopimussuorituksia jatkuvasti koko sopimuskauden aikana (Ahlfors 2022, 74).

3.2 Alennukset

Lähtökohtana kaikille sopimustyypeille on koneen hankintahinnan madaltaminen. Se tehdään joko antamalla koneesta merkittävä alennus, tai vaihtoehtoisesti kone lainataan asiakkaalle sopimuskauden ajaksi. Sopimuskauden jälkeen kone voidaan myydä asiakkaalle erikseen sovittavalla summalla, joka luonnollisestikaan ei vastaa uuden koneen hankintahintaa. Yhdessä sopimusmallissa koneen omistus siirtyy asiakkaalle sopimuskauden jälkeen ilman erillistä lunastamista.

Kirjassaan William Poundstone viittaa enemmän yksityishenkilöihin kuluttajina, mutta on muistettava myös asiakasorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden olevan ihmisiä, joihin pätee samat psykologiset seikat kuin yksityishenkilönäkin tehtyihin päätöksiin (Priceless: The Myth of Fair Value (and How to Take Advantage of It) 2011). Kuluttajat tekevät päätöksiä vertaamalla tarjolla olevia vaihtoehtoja, jolloin myyntiyritykset voivat asettaa tuotteitaan strategisesti vertailtaviksi luodakseen halutun mielikuvan annettavasta alennuksesta (Poundstone 2011). Samalla hän korostaa myös sitä, miten tärkeitä hinnoittelustrategiat ovat, sillä ne arvottavat tuotteen ihmisen silmissä (Poundstone 2011). Poundstonen kirjassa on käytetty havainnollistamisena paljon konkreettisia numeroita (Poundstone 2011, 7). Samaa myös Ropponen painottaa, sillä konkreettiset numerot jäävät paremmin ihmisten mieliin, ja alennukset ja säästöt kannattaa kertoa oikeina numeroluokina, jotka on voitu joko laskelmin tai toisen vastaavan asiakkaan tekeminä säästöinä todentaa

(Ropponen 2020).

Alennukset luovat mielikuvia, joka on osa asiakaskokemusta. Asiakaskokemus on yhtä tärkeää B2B liiketoiminnassa, kuin B2C-liiketoiminnassakin. Kun tehdään yritysten välistä kauppaa, huomioidaan yleensä seikkoja, jotka vaikuttavat ostavan osapuolen myyntiin, kustannusten alentamiseen tai vaikkapa tuottavuuden parantamiseen. On siis tärkeää päästä näyttämään asiakkaalle, miten heidän kustannuksensa ovat madaltuneet, tai tuottavuus on parantunut. (Saarijärvi ja Puustinen 2020)

Investointipäätöksiä tehtäessä päätöksen edellytyksenä on yrityksen käyttökateen riittävä kasvaminen, jolla voidaan kuitata investoinnin perushankintakustannus (Tulosrohmut : yrityksen kannattavuuden suojaaminen 2017, 162). Hankintakustannusta alentamalla asiakasyrityksessä päästään siis vieläkin parempaan käyttökatteeseen (Vilkkumaa 2017, 162).

Alennuksia annettaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että koskaan silloin myyjäorganisaatio ei pääse tavoitemyyntihintaansa, jolloin kaupasta saatu tulos on tavoitetta heikompi (Vilkkumaa 2017, 65). Sopimuksia kehitettäessä on siis huomioitava alennusten vaikutus koko myyntiorganisaation tulokseen (Vilkkumaa 2017, 65).

Palvelukonseptisopimuksia laadittaessa voidaan kuitenkin nähdä tilanteena, jolloin alennuksen antaminen on perusteltua asiakkuuteen liittyvistä syistä. Tässä tapauksessa ei siis voida puhua alennuksesta, jonka myyjä antaa vain helpottaakseen omaa myyntitilannettaan. Alennusta annetaan helposti lähes rutiininomaisesti, jolloin asiakasyritykset oppivat odottamaan ja pyytämäänkin tuttua alennusta. Yleisesti ottaen on kuitenkin melko harvinaista, että alennusta annetaan siksi, että se perustuu todelliseen tarpeeseen ja sen analysointiin. (Vilkkumaa 2017, 65)

Vilkkumaa korostaa myös sitä, että katelaskelmien kanssa on oltava erityisen tarkkana, että sopimukseen kirjataan alennukset siten, että kateprosentti jää kuitenkin odotetun mukaiseksi, eikä näin ollen anneta vahingossa liikaa alennusta (Vilkkumaa 2017, 70-72).

Alennuksen vaikutusta lopputulokseen ei välttämättä aina huomioida oikein. Usein saatetaan yllättyä siitä, miten vaivainen alennus kompensoituukin vasta merkittäväällä volyymin kasvulla (Niskavaara 2024, 123). Tässä on huomioitava myös se, että mitä suurempi kate lähtötilanteessa on, sen pienempi vaikutus alennuksella volyyymiin on (Niskavaara 2024, 123).

3.3 Hinnoittelu

Hinnoittelu on osa laajempaa brändin rakentamista ja hallintaa, kertoo Gronlund kirjassaan (*Basics of branding : a practical guide for managers 2013*). Hinta on yksi tärkeimmistä tavoista viestiä brändin arvosta, jolloin korkeampi hinta voi viestiä korkeasta laadusta, kun taas alhaisempi hinta voi viitata edullisuuteen ja laajaan saatavuuteen (Gronlund 2013, 4). Tästä hyvänä esimerkkinä Gronlund mainitsee, että luksusmerkkien on tärkeää pitää hintataso korkeana, jotta brändin ylellinen imago säilyy (Gronlund 2013, 6).

Kirjassa käsitellään arvopohjaista hinnoittelua, jolloin hinnan määräytyminen perustuu asiakkaan kokemuksen arvon ymmärtämiseen. On siis luotava asiakkaalle arvoa, josta hän on valmis maksamaan. Brändin on kyettävä kommunikoimaan asiakkaalle, joka osaltaan tekee tuotteesta ja palvelusta hintansa arvoisen. Tähän voi sisältyä mm. tuotteiden ainutlaatuiset ominaisuudet ja laatu, erinomainen asiakaspalvelu tai ehkä brändin tarina. Kirjassa myös korostetaan, ettei hinnoittelu ole pelkästään taloudellinen päätös, vaan keskeinen tekijä, joka vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen brändistä. Tämä kaikki tukee pidemmän aikavälin kannattavuutta. (Gronlund 2013)

Hinnoittelun tavoitteena on Hoomanin ja Maxwellin mukaan usein joko voiton maksimoiminen, markkinaosuuden kasvattaminen tai tietyn tuottoasteen saavuttaminen (*Strategic Pricing 2006*). Gronlund kertoo myös erilaisista hinnoittelustrategioista, joita ovat esimerkiksi premium-hinnoittelu, taloudellinen hinnoittelu, penetraatiohinnoittelu ja psykologinen hinnoittelu. Myös dynaaminen, eli markkinatilanteen mukaan muuttuva hinnoittelu on mainittu yhtenä hyvänä hinnoittelu-strategiana silloin, kun ollaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Jokainen strategia palvelee eri tarkoituksia, ja niistä onkin valittava omalle brändilleen tai markkinatilanteelleen soveltuvin. (Gronlund 2013)

Hooman ja Maxwell ottavat esille myös edistyneet hinnoittelutekniikat, joista hekin mainitsevat dynaamisen hinnoittelun, jolloin hinta elää reaaliajassa eri tekijöiden mukaan (Hooman ja Maxwell 2006). Tällaisia seikkoja voivat olla esimerkiksi kysyntä, kilpailu ja varastotilanne (Hooman ja Maxwell 2006).

Hinnoittelupäätökset on tehtävä pitkäjänteisesti, ja ne ovat aina strategisia. On tärkeää valita heti alussa oikea hintataso, sillä asiakkailla on taipumus muistaa se, ja ehkä tulevaisuudessakin aina

vaatia samanlaista alennusta, kuin mitä hänelle on joskus myönnetty. Kysyntä, kilpailu ja kustannukset vaikuttavat suuresti hinnoittelutilanteeseen. Mikäli tarjottu palvelukonsepti vastaa laadultaan asiakkaan tarvetta ja sille on kysyntää, hinta ei ole ratkaisevassa roolissa. Jälleen asiakkaan saaman hyödyn ja lisäarvon merkitys korostuu, ja näistä asiakas on usein valmis myös maksamaan. Erilaisille asiakkuuksille on kyettävä tarjoamaan erilaisia sopimuskokonaisuuksia, jotta kukin asiakas voi kokea saavansa tarjotusta palvelukonseptista parhaan mahdollisen hyödyn. (Niskavaara 2024, 129)

Myös Bolea ja Ferguson käsittelevät kirjassaan hinnoittelustrategioiden optimointia eri asiakassegmenttien tarpeiden ja käyttäytymisen perusteella (Pricing segmentation and analytics 2012). Samoin hinnoittelun segmentoinnin kerrotaan olevan merkittävässä asemassa, joten on tärkeää ymmärtää asiakkaiden erilaiset tarpeet, toiveet ja maksuhalukkuudet (Bolea ja Ferguson 2012). Markkinoiden segmentoinnin tärkeys on myös Hoomanin ja Maxwellin mukaan tärkeää, ja sitä on voitava räätälöidä eri segmenttien tarpeiden mukaan (Hooman ja Maxwell 2006). Segmentointitapoja on monia, joista kirjassa esitellään mm. demografinen, geografinen, käyttäytymiseen perustuva ja psykografinen segmentointi, joita seuraamalla hinnoittelua ja markkinointia voidaan kohdentaa paremmin eri asiakkaisiin (Bolea ja Ferguson 2012). Myös data-analytiikka on tärkeässä asemassa optimoitaessa hinnoittelua. Data-analytiikkaan sisältyy datan kerääminen, analysointi ja tietenkin hyödyntäminen tehtäessä hinnoittelupäätöksiä. Optimoinnin tukena voidaan käyttää joitain teknologioita ja ohjelmistoja. Myös hinnoittelustrategioiden implementointi nostetaan tärkeänä seikkana esiin, jotta voidaan viestiä muutoksista sisäisesti ja ulkoisesti, ja hallita mahdollisia siitä aiheutuvia haasteita. (Bolea ja Ferguson 2012)

Erilaisia lanseeraus- ja penetraatiohinnoitteluita strategioita tulee analysoida niiden tehokkuuden perusteella eri elinkaarivaiheissa, ja hinnoittelustrategioiden tulisi muuttua tuotteen tai palvelun eri elinkaaren vaiheissa alkaen lanseeruksesta, päättyen elinkaaren loppuun (Hooman ja Maxwell 2006). Jotta liiketoiminta voi olla tehokasta ja kannattavaa, on ymmärrettävä, miten hinnoittelu integroituu markkinointistrategiaan, ja miten sitä voi kehittää ja toteuttaa (Hooman ja Maxwell 2006). Luonnollisesti strategisessa hinnoittelussa on huomioitava taloudelliset ja psykologiset tekijät, sekä markkina- ja kilpailutilanne (Hooman ja Maxwell 2006).

Hinnoittelun suhteen tarkastelu on tehtävä tarpeeksi pitkän aikavälin perusteella (Vilkkumaa 2017, 73-73). Kun yritys tekee strategisen ratkaisun, jossa käytetään merkittäviä alennuksia tai

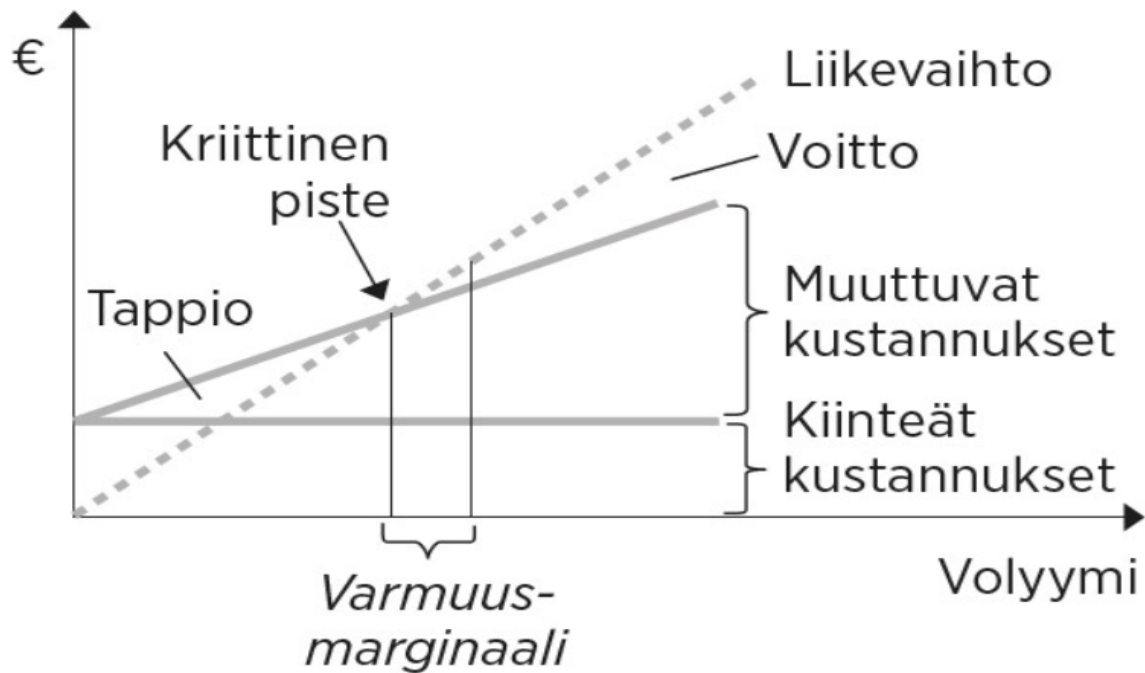
hyvityksiä, on tämä tehtävä tiukan taloudellisen seulan kautta (Vilkkumaa 2017, 74). Mikäli alennusten ja hyvitysten määrä on merkittävä, on tämä huomioitava toisaalla palveluiden ja tuotteiden hinnoittelussa, ja tässä on huomioitava koko sopimuskausi (Vilkkumaa 2017, 74).

3.4 Kate

Kate on ensisijaisen tärkeä asia, mikäli yritys haluaa menestyä. Katteen ja tuloksen maksimoiminen on Michailowiczin mukaan ”Katteellisen ajattelun” lähtökohta (Profit First: Transform Your Business from a Cash-Eating Monster to a Money-Making Machine 2017). Kirjassaan Michailowicz kertoo syvällisesti taloushallinnasta ja keinoista, jolla kaikilla pyritään mahdollisimman suureen katteeseen, mm. ottamalla ensin tavoiteltu voitto, ja vasta sitten käyttämällä jäävät varat muihin toiminnan kuluihin (Michailowicz 2017). Varsin sovellettavissa tämänkin tutkimuksen aiheeseen Michailowicz korostaa jatkuvan seurannan ja parantamisen merkitystä, ja antaa työkaluja prosessien jatkuvaan ja säännölliseen parantamiseen, vaikka kirja tuntuu olevan enemmän suunnattu pienyritysten taloudenhallintaa varten (Michailowicz 2017). Doerr taas painottaa OKR-menetelmän (Objectives and Key Results) tärkeyttä (Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs 2018). Tämä menetelmä on kehitetty tavoitteiden asettamiseen ja avaintulosten mittaamiseen ja sen ansiosta yritykset voivat keskittyä tärkeimpiin tavoitteisiinsa samalla niitä järjestelmällisesti seuraten (Doerr 2018). OKR-menetelmän ensimmäinen osa sisältää tavoitteet (Objectives), jotka ovat selkeät ja ne määrittävät yrityksen tahtotilan, kun toinen osa taas sisältää avaintulokset (Key Results), jossa on mitattavissa olevat konkreettiset tulokset (Doerr 2018). Näin ollen kate on yksi avaintulos, johon myös tutkimuskohteenä olevalla palvelukonseptilla on ensisijaisesti pyrkimys päästä. OKR:n avulla yritys voi tehokkaasti asettaa ja saavuttaa strategisia tavoitteita, ja näin ollen menetelmä on käyttökelpoinen myös tätä tutkimusta ajatellen.

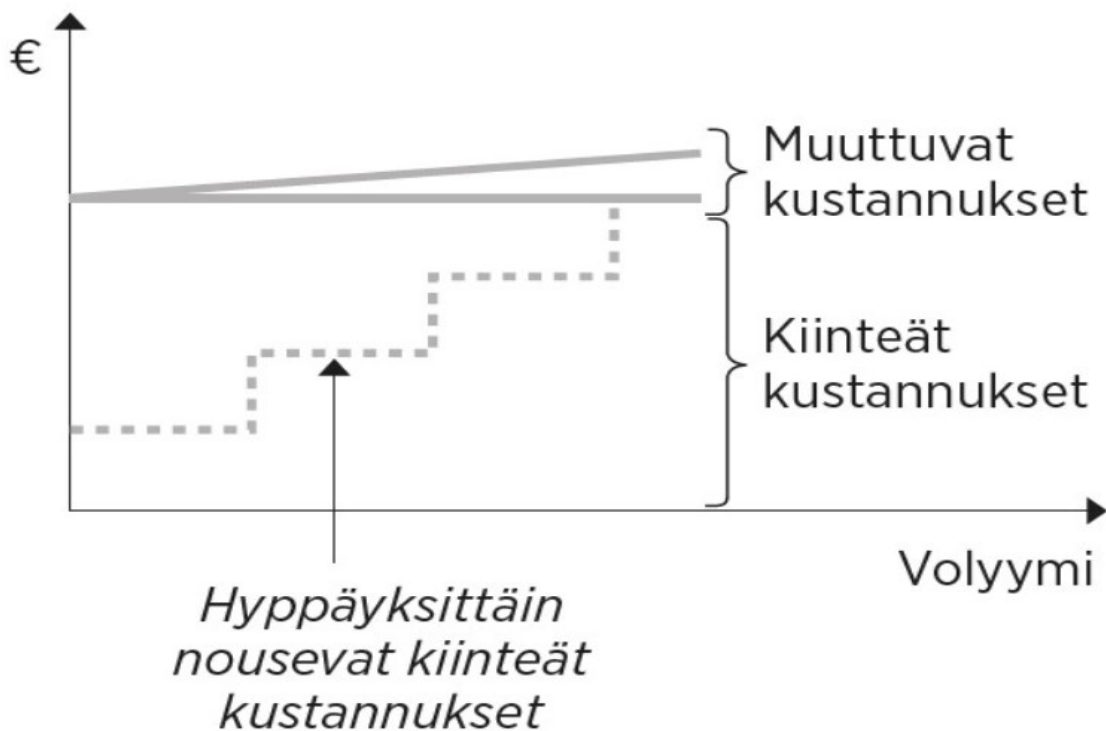
Lyhyellä tähtämellä katetuottolaskenta on hyvä työkalu, kun analysoidaan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kateanalyysissa kustannukset jaotellaan kiinteisiin ja muuttuviin, ja niiden avulla päästään tarkastelemaan volyymin vaikutusta. Kannattavuuskuviossa (kuvio 8) havainnollistetaan kriittinen piste, joka kuvaa sitä volyymin määrää, jolloin tuotot riittävät juuri ja juuri kattamaan toiminnan kulut, eli tällöin tulos on nolla. Kannattavuuskuvioon on myös merkitty

varmuusmarginaali, joka on toteutuneen myyntivoiton ja kriittisen pisteen volyymin erotus.
(Yritystaloutta esihenkilöille 2024, 118-119)



Kuvio 8, Kannattavuuskuvio (Niskavaara 2024, 119)

Todellisessa tilanteessa hyödynnettäessä kateanalyysia, on huomioitava todelliset tuottojen, kustannusten ja volyymien väliset suhteet. Kiristyvään kilpailuun liittyen usein volyymin kasvaessa, on hintoja alennettava kiristyneen kilpailutilanteen vuoksi. Myöskään kiinteät kustannukset eivät todellisuudessa ole ikuisesti muuttumattomia, vaan usein ne vaihtelevat harppauksittain. Toisaalta taas muuttuvat kustannukset saattavat laskea volyymin kasvaessa. (Niskavaara 2024, 119)



Kuvio 9, Kiinteiden kustannusten nousu (Niskavaara 2024, 109)

3.5 Laatu

Laatu itsessään on monimuotoinen käsite, jonka merkitys riippuu sekä tarkastelijasta, että tarkastelutilanteesta (Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä 2001, 4). Laatuajattelu vaikuttaa yritystoiminnan monilla eri osa-alueilla (Tervonen 2001, 4). Teollisuuden alalla toimivissa yrityksissä tuotannon laadun vaihteluiden hallinta on erityisen tärkeää (Tervonen 2001, 19). Valmistuskeskeinen näkökulma on Tervosen mukaan insinööripainotteisen laatuajattelun ydin (Tervonen 2001, 24). Hyvin yleistä on myös tuotokeskeinen näkökulma, kun ajatellaan laatua (Tervonen 2001, 26).

Laatupoikkeamista aiheutuu aina kustannuksia, jotka voidaan jaotella virhekustannuksiin, ehkäisykustannuksiin ja tarkastuskustannuksiin (Laatukustannukset: Laadun mittaaminen ja parantaminen 2002). Laatukustannusten hallinta on tärkeä osa yrityksen toimintaa, ja niitä onkin syytä mitata erilaisin menetelmin (Lecklin 2002). Lecklin korostaa systemaattisen laatukustannusten analysoinnin tärkeyttä, jotta tunnistetaan laadunparantamisen kohteita (Lecklin 2002). Lecklin myös kertoo laatukustannuksia syntyvän siitä, että yritys valmistaa asiakkaiden vaatimuksista poikkeavia tuotteita. Krishnan taas kertoo laatukustannusten sisältävän myös runsaasti piileviä kuluja, joita ei osata huomioida tarpeeksi (Increasing the visibility of hidden failure costs, Measuring Business Excellence 2006, 9). Myös piilevien laatukustannusten tunnistaminen olisi ensiarvoisen tärkeää,

jotta niitä voitaisiin hallita ja pienentää (Krishnan 2006, 9).

Laatukustannuksia voidaan alentaa joidenkin strategioiden kautta. Tärkeimpänä näistä voitaneen pitää ennakoivaa laadunhallintaa, jolloin jo tuotantoprosessin alkuvaiheessa pyritään ehkäisemään virheitä. Tämä sisältää yleensä testauksia ja tarkistuksia. Myös jatkuva parantaminen on yksi laadunvalvontastrategia, jolloin jatkuvan parantamisen menetelmillä pyritään tunnistamaan ja korjaamaan prosessien ongelmakohtia ja virheiden lähteitä, jonka myötä laatukustannuksia saadaan madallettua. Myös henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen vaikuttavat laadunparantamiseen. Virheitä ja poikkeamia tulee analysoida, jonka myötä voidaan päästä käsiksi poikkeamien juurisyihin, ja tätä myötä vähentää laatukustannuksia. Myös asiakaspalaute tulee käyttää hyödyksi, sillä sen avulla voidaan tunnistaa asiakkaan tarpeita ja odotuksia, ja mahdollisia laatu-poikkeamia. Nämä huomioimalla voidaan parantaa tuotteiden ja palvelun laatua, jonka myötä jälleen laatukustannukset laskevat. Inhimillisiä virheitä voidaan vähentää prosessien automatisoinnilla ja standardoinnilla. Niin ikään tällä voidaan alentaa laatukustannuksia. (Lecklin 2002)

Kirjassaan Lecklin korostaa erityisesti ennakoivan laadunvalvonnan tärkeyttä laatukustannusten vähentämisessä, jolloin keskitytään virheiden ja poikkeamien ennaltaehkäisyyn ja niiden syntymisen estämiseen heti tuotantoprosessin alkuvaiheessa. Ennakoivassa laadunvalvonnassa yleensä luodaan laatustandardit ja prosessiohjeet, jotka varmistavat, että tuotantoprosessit suoritetaan asianmukaisella tavalla. Ennakoivaan laadunvalvontaan kuuluu myös sisäiset tarkistukset ja auditoinnit, joiden avulla voidaan varmistaa tuotantoprosessien noudattavan asetettuja standardeja ja samalla mahdolliset poikkeamat voidaan havaita ja korjata ajoissa. Lisäksi ennakoiva laadunvalvonta edellyttää myös virheiden ja poikkeamien perusteellista analysointia, jotta saadaan selville niiden juurisyöt. Tämän avulla tuotantoprosesseja voidaan tarkastella niitä silmällä pitäen, ja estää vastaavien poikkeaminen syntyminen tulevaisuudessa. (Lecklin 2002)

4 Myyntisopimusmallit

Sopimus laaditaan kullekin asiakkuudelle yhteistyössä asiakkaan sidosryhmän kanssa. Sopimuksen laatimisen jälkeen käydään vielä läpi sopimuksen velvoitteet kumpaakin sopijaosapuolta kohtaan. On tehtävä myös sopimustulkinta, jossa sopimuksen sisältö vahvistetaan siten, että sen sisältö on molemmille osapuolille yksiselitteinen ja selkeä, ja sopimukselle on yhteinen tarkoitus

(Sopimustulkinta. Teoria, vaiheet, menettely. 2015, 15-17). Sopimustulkinta etenee vaiheittain. Viimeisenä vaiheena on tulkintaoperaatio, jossa määritellään sopimukselle tai sen tietyille osille merkitys. (Annola 2015, 18)

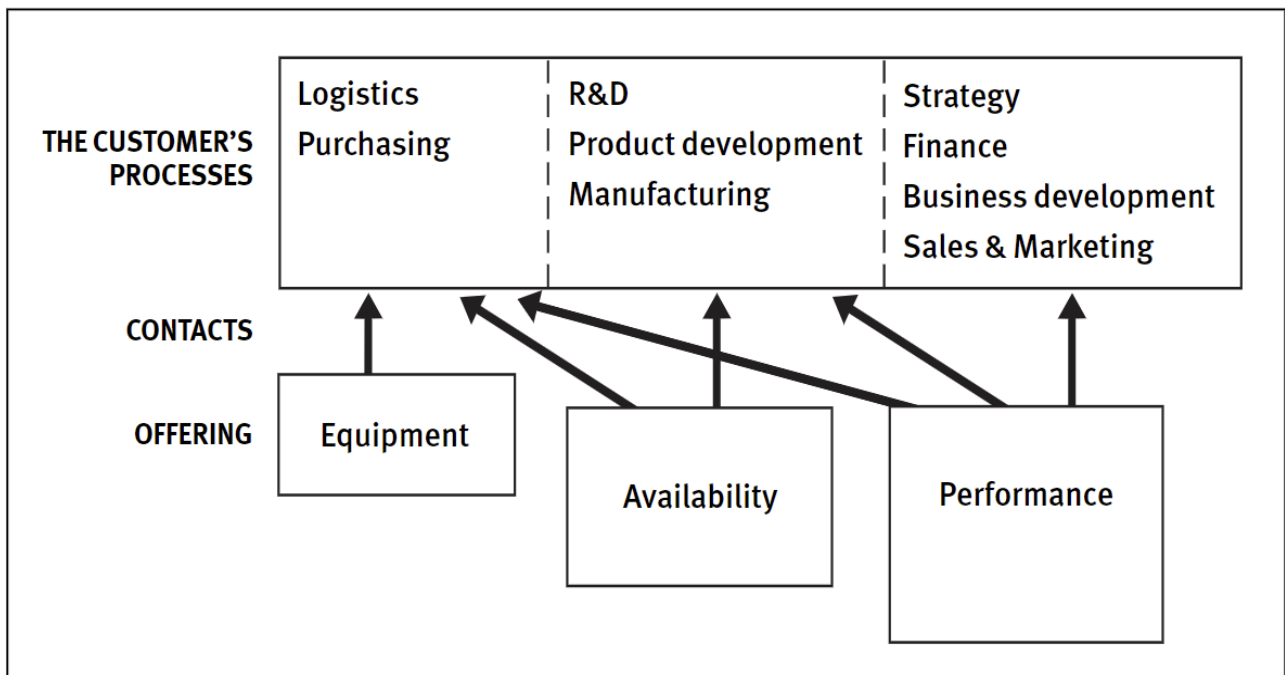
Cumminsian mukaan B2B kauppaa tehtäessä sopimusehdot eivät pääsääntöisesti ole minkään lain piirissä, vaan ne laaditaan lähinnä liiketoiminnallisia ja taloudellisia ehtoja noudattaen (Contracting as a Strategic Competence. International Association for Contract and Commercial Management 2003). Sopimusta on syytä tarkastella lakimiehen kanssa jo laatimisvaiheessa, jotta se on ongelmatilanteenkin sattuessa yksiselitteinen, sillä sopimukseen voi liittyä yleisiä säännöksiä tai lakeja, joita ei ole erikseen sopimukseen näkyvästi kirjattu (Industrial Services and Service Contracts, A Proactive Approach 2009, 32). Paras tilanne kuitenkin on se, että sopimus on laadittu yhteistyössä myyntiorganisaation ja ostajan kanssa siten, että kumpikin ymmärtää ja tulkitsee sopimusta samalla tavalla, jolloin ongelmatilanteissakaan ei lakimiesten apuun tarvitse turvautua (Rekola ja Haapio 2009, 32). Rekola ja Haapio pitävätkin kumpaakin osapuolta tyydyttävän liiketoimintasuhteen alkuna onnistuneita sopimusneuvotteluita, jolloin neuvottelujen lähtökohtana on ollut kummankin osapuolen halu tehdä kumpaakin osapuolta hyödyttävää yhteistyötä (Industrial Services and Service Contracts, A Proactive Approach 2009, 60).

4.1 Asiakkaiden intressit erilaisia sopimustyyppinä kohtaan

Kirjassaan Tanni toteaa, että asiakkailla on oma ostoprosessinsa, ja ostoprosessin aikana hän kerää tietoa vaihtoehtoista, samalla hahmotellen tilannettaan (B2B-ostamisen uusi aika 2022, 108). Kuten jo aiemmin on todettu, myös Tanni korostaa nykyaikana vallitsevaa kumppanuuden tärkeyttä, jolloin myyjän on luotava asiakkaaseen luottamuksellinen suhde (Tanni 2022, 108). Asiakkaiden ostopoluissa on eri vaiheita, jotka kaikki vaativat myyjältä erilaisia lähestymistapoja (Ropponen 2020, 69). Osto-organisaatiossa voi olla erityyppisiä henkilöitä, joista joku olisi valmis solmimaan sopimuksen heti, ja toinen taas tiedostaa ongelman, mutta ei ole vielä valmis tekemään sen eteen mitään, kun nykyiselläkin toimintamallilla pärjätään (Ropponen 2020, 68). Tällaisissa tapauksissa myyjän on osattava luoda empivällekin asiakkaan edustajalle todellinen tarve (Ropponen 2020, 68). Konekaupan suhteen asiakkaan ostoprosessi voi olla pitkä, jopa useamman vuoden mittainen. Luottamuksen ilmapiirin avulla ja asiakkaan mielestä hänelle edullisen ratkaisun tarjoaminen voisi lyhentää harkinta-aikaa huomattavasti. Tutkittavana on kuitenkin pidempiaikainen sitoutuminen

sopimukseen, joten on ymmärrettävää, että asiakkaan on luotettava toimittajaan ennen tällaista sitoutumista. Pohtiessaan taloudellista investointia asiakas hakee tietoa, myös siitä, millaisen myyntiorganisaation kanssa hän haluaa olla tekemisissä (Tanni 2022, 108). Tanni myös kertoo myyntifunneliajattelusta, jonka myös Ropponen kirjassaan mainitsee (Tanni 2022, 108) (Ropponen 2020).

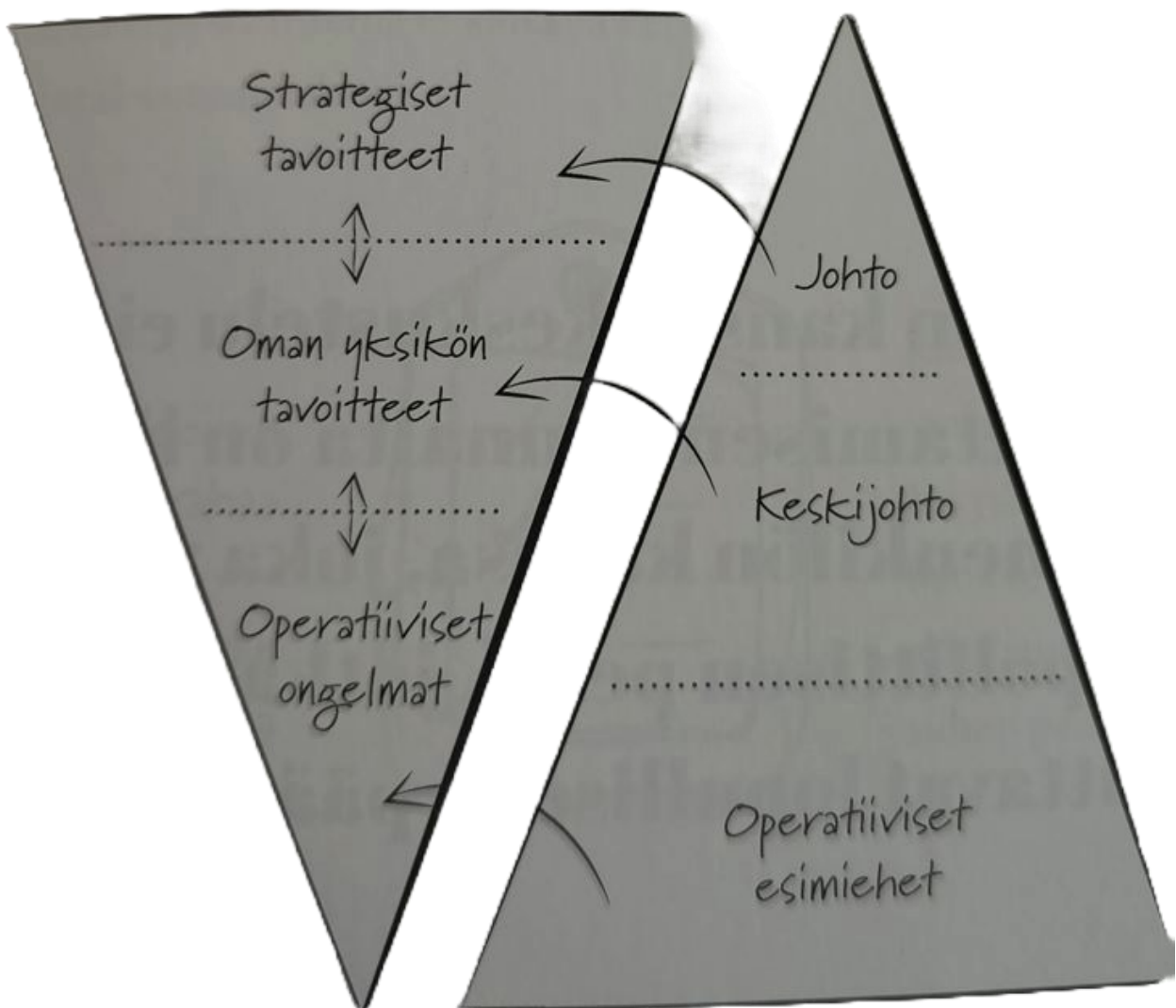
Ideaalitilanteessa sopimus pohja on niin hyvä, että varsinaisissa neuvotteluissa keskustellaan enää hinnoista ja tietyistä variaatioista, joita sopimus sisältää. Valitettavasti kuitenkin näin ei kovin usein ole, ja asiakasorganisaation tunteminen nousee jälleen esille tärkeänä seikkana. Tällöin myös neuvottelijoiden ammattitaito nousee esiin. Tämän lisäksi on hyvä, että neuvottelijoilla on tiedossa oma sidosryhmänsä, jonka tukea voi käyttää neuvotteluiden ollessa käynnissä. Näin myös ongelmakohtiin saadaan kumpaakin osapuolta tyydyttävä ratkaisu (Rekola ja Haapio 2009, 62-63). Kirjassaan Rekola ja Haapio käsittelevät huoltosopimuksia, mutta tieto on osin sovellettavissa myös sopimusmalleihin, joissa yhdistetään konekauppaan muu, kuin huoltopalvelu.



Kuvio 10, Kontaktointikaavio (Rekola ja Haapio 2009, 64)

Sopimuksia luotaessa eri vaiheissa on tärkeää osata kontaktoida asiakasyrityksen sisällä oikeat vaikuttajat tai päättäjät. Tämä havainnollistetaan kuvion 8 kaaviossa, joka esittelee asiakasyrityksen eri taseoisia päättäjiä ja heidän intressialueitaan sopimusta kohtaan (Rekola ja Haapio 2009, 64).

Ropponen korostaa henkilökohtaisia suhteita luottamuksen rakentamisessa (Ropponen 2020, 133). Luottamuksellinen suhde päättäjiin ja vaikuttajiin on tärkeä, mutta sen voi kuitenkin luoda melko pienillä asioilla, joita voivat olla mm. yhteiset harrastukset ja muut mielenkiinnon kohteet (Ropponen 2020, 133). On myös äärimmäisen tärkeää löytää oikea sidosryhmä, eli todelliset päättäjät ja vaikuttajat.



Kuvio 11, Oikeiden vaikuttajien tunnistaminen (Ropponen 2020, 111)

Tämä on syytä tehdä jo tarveanalyysin aikana, jotta aikaa ei tuhlaannu väärin ihmisten kanssa. Kun oikeat henkilöt ovat selvillä, on hyvä osallistaa heitä tarveanalyysin strategisen tason kysymysten osalta. Kaikkien päättäjien ja vaikuttajien tulee saada tarpeeksi informaatiota meneillään

olevasta hankkeesta. On pyrittävä saamaan mahdollisimman korkean tason päättäjiä mukaan neuvottelemaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Ropponen 2020, 110-111) Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen on tärkeä osa myyntityötä. Myyjän olisi tärkeää päästä tekemään myyntityötä jo ennen kuin asiakas on edennyt ostoprosessissaan alkua pidemmälle, sillä silloin myyjä todennäköisesti ei vielä kilpaile asiakkaan ajasta muita toimijoita vastaan (Ropponen 2020, 73).



Kuvio 12, B2B-yritysten markkinoinnin suurimmat muutokset digitalisaation myötä (Tanni 2022, 122)

Tuotteista kerrotaan usein tuotehyötyjä, joita aivan ostoprosessin alkupäässä oleva ostaja ei vielä ymmärrä. Tästä syystä asiakkaalle välitettävä viesti ja sisältö tulisi muokata asiakaslähtöisesti selkälaiseen muotoon, että viesti kerrotaan asiakkaan tilannetta kuvaavasti. Tällöin myyjä voi tarjota asiakkaan tilanteeseen konkreettisesti apua ja oivalluksia. (Tanni 2022, 111)

Ensimmäisten asiakkaan kanssa käytävien keskusteluiden aikana suoritetaan alustava kvalifointi. Tämän jälkeen siirrytään tarveanalyysivaiheeseen, jolloin on tehtävä kattava kvalifointi. Tämä on huomattavasti kriittisempää kuin alustava kvalifointi, ja tämän avulla voidaan välttyä tuhlaamasta aikaa sellaisiin asiakkuuksiin, jotka todennäköisesti eivät tule johtamaan sopimukseen. (Ropponen 2020, 174)

Kvalifiointikriteereiksi Ropponen mainitsee seuraavat kohdat:

- Asiakkaan päätöksentekokriteerit
- Asiakkaan tekniset ja / tai toiminnalliset vaatimukset
- Voimmeko portfoliollamme vastata asiakkaan tarpeeseen?
- Onko meillä sopivat referenssit?
- Erottaudummeko kilpailijoista?
- Onko riski, että asiakas valitsee vaihtoehdoisen tavan? (Ropponen 2020, 175)

On myös tärkeää tietää, millä aikataululla asiakas haluaa saavuttaa halutut tulokset, ja onko päätöksenteolle asetettu aikataulu. Lisäapua tuo tieto, mikä on se pakottava tekijä, joka ohjaa asiakasta kohti päätöksentekoa. (Ropponen 2020, 175)

Kun kvalifiointi on tehty ja päästään etenemään asiakkaan kanssa, on tärkeää tehdä asiakkaan kanssa yhteinen suunnitelma. Toisaalta jos asiakas ei ole halukas tekemään yhteistä projektisuunnitelmaa, voi se kertoa suhteen laadusta, ja henkilön todellisesta halukkuudesta edistää yhteistä projektia. (Ropponen 2020, 178)

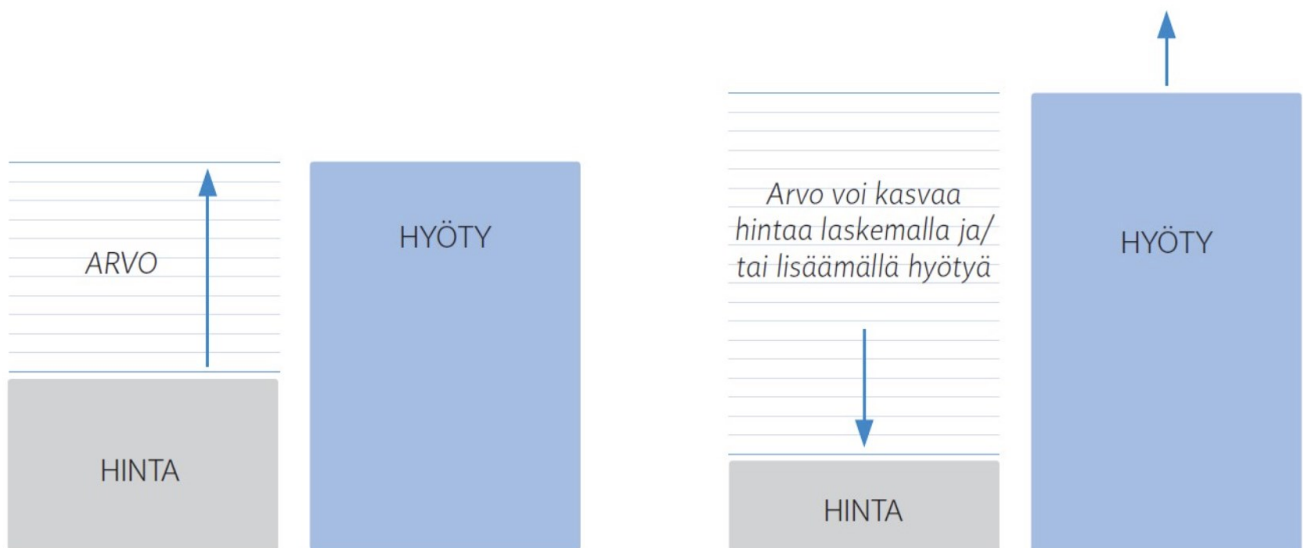
Jälleen oikeiden henkilöiden tunnistaminen nousee esiin, sillä asiakasyrityksen sisältä on tärkeää löytää partneri, joka omalta osaltaan edesauttaa myyntiä oman organisaationsa sisällä (Ropponen 2020, 209).

4.2 Erilaiset sopimusmallit

Kuten jo mainittu, sopimukset on laadittava huolellisesti ja yksiselitteisesti. Nykyaikana luotavalla sopimuksella on oltava todennettavissa oleva hyöty asiakkaalle (The Purchasing of Full-Service Contracts:: An Exploratory Study within the Industrial Maintenance Market 2001). Asiakkaalla on tiettyjä odotuksia tehtäessä sopimuksia, joista osan oletetaan alittuvan, ja osan ylittyvän (Stremersch;Wuyts ja Frambach 2001). On tärkeää tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, ja jälleen kommunikaation tärkeys nousee esiin. Myyjän on tunnettava asiakkaan prosessi, ja on löydettävä mahdollisuus auttaa asiakasta (Stremersch;Wuyts ja Frambach 2001). Myytäessä palvelukonseptia, voidaan puhua palvelumuotoilusta, joka itsessään on melko tuore käsite teollisuuden alalla. Arvolupauksella myyjäorganisaatio antaa asiakkaalleen lupauksen arvosta (Palvelumuotoilu 2011,

33). Palvelukonseptilla on tarkoitus luoda asiakkaalle lisäarvoa, joka yksinkertaisuudessaan on asiakkaan kokeman hyödyn ja hinnan välinen suhde (Tuulaniemi 2011, 37). Arvolupaus tiivistää sen arvon, jota organisaatio luo asiakkailleen (Saarijärvi ja Puustinen 2020). Arvolupauksen myötä luodaan asiakkaalle odotuksia, sekä sillä myös tiivistetään se, millaista arvoa varten organisaatio on olemassa (Saarijärvi ja Puustinen 2020). Arvolupaus on myös sellainen, että sitä on vaikea kopioida, ja se identifioituu selkeästi yritykseen, joka sen takana on (Saarijärvi ja Puustinen 2020). B2B-asiakaskokemuksessa tärkeää on myyntiorganisaation kyky näyttää riittävällä tasolla se, että sen toiminta hyödyttää asiakasta. Lisäksi B2B-liiketoiminnalle tyypillisenä pidetään sitä, että asiakaskokemuksen rakentumisesta vastaavat useat eri toimijat, kuten myyjät, asiantuntijat ja vaikkapa logistiikka. Lisäksi B2B-asiakaskokemusta mitataan erilaisin mittarein, kuten NPS, liikevaihto ja asiakastytyvyisyys. (Saarijärvi ja Puustinen 2020)

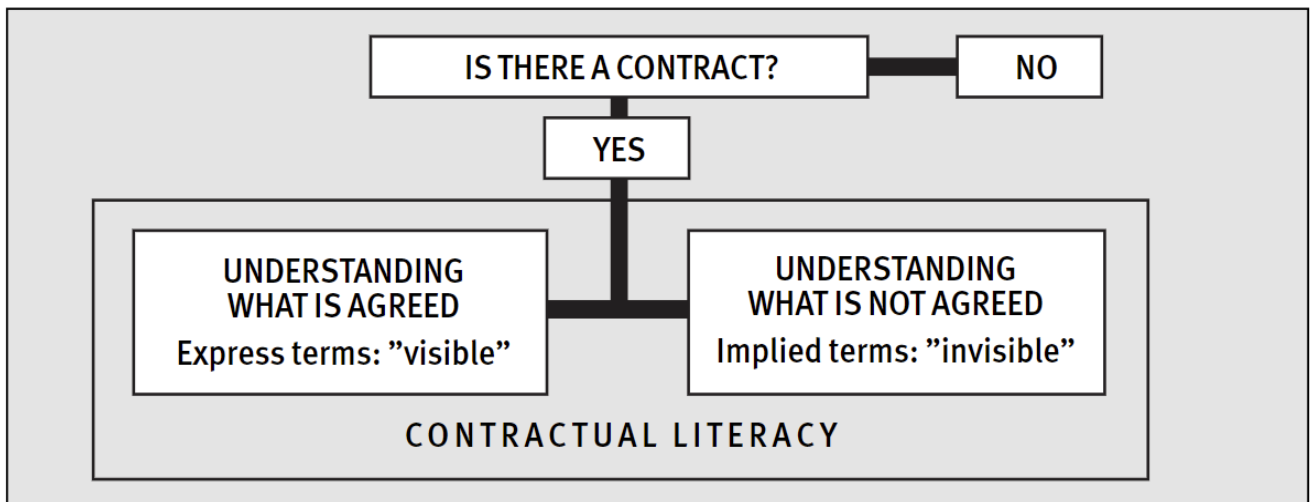
Myyntihinnan laskiessa asiakkaan saama arvo nousee ja lisäarvo onkin kilpailutekijä (Tuulaniemi 2011, 37). Yrityksen kannalta palvelun myyminen on monimutkaisempaa kuin pelkän fyysisen tuotteen myyminen, mutta osaltaan se avaa myös uusia mahdollisuuksia (Tuulaniemi 2011, 43). Nykyaikana palvelusta halutaan maksaa, sillä juuri sillä luodaan lisäarvoa (Tuulaniemi 2011, 55).



Kuvio 13, Asiakkaan saaman arvon suhde hintaan (Tuulaniemi 2011, 37)

Sopimukseen kirjataan myös käytännön asioita, kuten sen alku ja kesto (Rekola ja Haapio 2009, 94). Sopimuksen laatimiseen osallistetaan koko organisaatio, eli sitä ei laadita pelkästään

lakiosastojen kesken, jolloin sen ymmärrys myös muilla tasoilla on parempaa (Rekola ja Haapio 2009, 16). Kuviossa 10 havainnollistetaan sopimuksen ymmärtämistä näkökulmasta, että se sisältää näkyvien ehtojen lisäksi myös näkymättömiä ehtoja, jotka voivat nojautua lakiin tai säädöksiin (Rekola ja Haapio 2009). On siis tärkeää ymmärtää koko sopimuksen sisältö.



Kuvio 14, Sopimuksen sisällön ymmärtäminen (Rekola ja Haapio 2009, 79)

4.3 Sopimusmallien vaikutus asiakkaiden sitouttamiseen

Asiakkaan sitouttaminen määräaikaisella kestosopimuksella on tehokas keino varmistaa jatkuvuutta ja ennustettavuutta liiketoiminnassa (Cummins 2003). Asiakasta voidaan houkutella pidempiaikaiseen yhteistyöhön erilaisten kannustimien avulla. Tällaisia kannustimia voivat olla mm. hinanalennukset sitouduttaessa pidempiaikaiseen yhteistyöhön, houkuttelevat lisäpalvelut- ja tuotteet tai jotkin muut merkittävät edut. (Cummins 2003)

Suuret teollisuusyritykset ovat alkaneet systemaattisesti kehittää brändiään, jolloin yrityksestä tulee toimialallaan tunnistettu ja tunnustettu suunnannäyttävä (Saarijärvi ja Puustinen 2020). Tällainen ajatusjohtajuuden malli nähdään yhtenä tavoiteltavana B2B-asiakaskokemuksen osatekijänä, ja sen avulla luodaan luottamusta ja uskottavuutta (Saarijärvi ja Puustinen 2020).

Myös Cummins nostaa esille luottamuksellisen ilmapiirin, jonka myötä asiakas on avoimempi myös pidempiaikaiselle yhteistyölle (Cummins 2003). Kuten myös Ropponen ja Tanni kertovat, on tärkeää tutustua asiakkaaseen, ja päästä tämän myötä tekemään syvempää yhteistyötä (Ropponen 2020, 133) (Tanni 2022, 108).

Säännöllinen viestintä on tärkeää asiakassuhteen ylläpitämisessä. Tästä huolimatta myyjän on kyettävä lukemaan asiakasta ihmisenä siten, että yhteydenpitoa on juuri sopivasti ja sopivalla tavalla. Tämä vaihtelee asiakkaittain, mutta nousee monin paikoin esille tärkeänä taitona, jonka myötä asiakas on valmis luomaan pidempiaikaisenkin asiakassuhteen luotettavan myyjän kanssa. (Tanni 2022, 108)

B2B-asiakaskokemuksen määrittävinä tekijöinä pidetään sitä, miten yritys onnistuu eri kosketuspisteiden kautta vaikuttamaan asiakasyrityksensä kustannustehokkuuteen ja kannattavuuteen (Saarijärvi ja Puustinen 2020). Asiakaskokemuksen tärkeitä elementtejä ovat molemminpuolinen sitoutuminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen (Saarijärvi ja Puustinen 2020).

Saarnilehto ja Annola kertovat sopimuksen merkittäväksi tehtäväksi osapuolten sitomisen (Saarnilehto ja Annola 2018, 6). Toiminta, joka on taloudellisesti merkittävää, perustuu lähtökohdaisesti sitoviin sopimukseen, joiden vaihtelu voi olla valtava (Saarnilehto ja Annola 2018, 3). Tyypillisesti sopimukselle on tunnusomaista, että sopijaosapuolet päättävät sopimuksen sisällöstä ja säännöistä yhdessä ennen sopimuksen hyväksymistä, eikä tähän yleensä liity viranomaisia (Saarnilehto ja Annola 2018, 4). Myös Saarnilehto ja Annola nostavat esille yhteistyön merkityksen, sillä sopimukset nimenomaan syntyvät yhteistyön tuloksena, vapaaehtoisuuden pohjalta (Saarnilehto ja Annola 2018, 4).

Erilaisia sopimuksia on valtavasti erilaisiin tilanteisiin, ja ne voivat poiketa toisistaan esimerkiksi laajuudeltaan ja muodoltaan. Tämä hankaloittaa sopimuksen oikeudellisen määritelmän. Sopimus kuitenkin laaditaan siten, että sopijaosapuolten välille syntyy oikeussuhde, joka on määritelty sopimuksen sisällössä ja sitä täydentävässä aineistossa. Näin ollen sopimus voidaan lopulta kuitenkin määrittää kokonaisuudeksi, jonka perusteella voidaan oikeusjärjestyksen mukaan katsoa sidonnaisuuden syntyneen osapuolten välille. Sopimus synnyttää velvollisuuden kummallekin sopijaosapuolelle, on kyseessä kaksipuolisesti velvoittava sopimus. (Saarnilehto ja Annola 2018, 5-6) Sopimuksella sidotaan sopijaosapuolet, jolloin heidän välillään on oikeussuhde. Voidaan sanoa, että oikeussuhteen tärkein perusta on nimenomaan sopimus. Tällöin sopimuksen myötä on mahdollista tarvittaessa turvautua viranomaisiin, mikäli sopimuskumppani laiminlyö sopimuksessa määritellyt ehtoja. (Saarnilehto ja Annola 2018, 6)

Sopimusoikeuteen kuuluu myös säännöksiä, jotka koskevat vain tietynlaisia sopimuksia, eli sääntely on sopimustyyppikohtaista (Saarnilehto ja Annola 2018, 12). Osa sopimustyyppiä koskevista

säännöksistä perustuvat lainsäädäntöön (Saarnilehto ja Annola 2018, 12). Erityisesti liiketoiminnan piirissä kehitellään jatkuvasti uudenlaisia innovaatioita, ja sitä myöten sopimuksia, jotka eivät ole minkään erityislainsäädännön piirissä (Saarnilehto ja Annola 2018, 13). Kun säädetty laki puuttuu, ei sopimustyyppin määrittelyllä ole suoranaista merkitystä säännösten valikoitumiselle, vaan sovellettaviksi tulevat säännökset voivat vaihdella, ja niiden määrittäminen on tehtävä erikseen (Saarnilehto ja Annola 2018, 13). Toisaalta myös laissa sääntelemättömille sopimustyypeille voi ajan saatossa vakiintua oikeudellisia periaatteita, jolloin sopimustyyppin merkitys toimii melko lailla samoin, kuin lainsäädännön yhteydessä (Saarnilehto ja Annola 2018, 13-14).

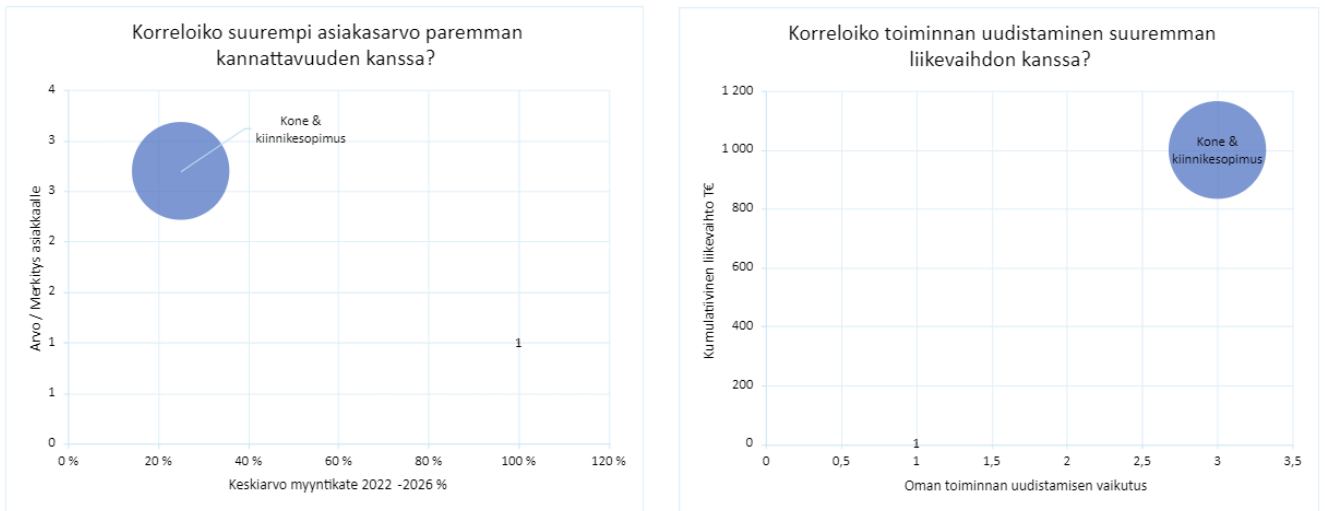
Kun sopimus solmitaan sopimusvapauden periaatteita noudattaen, sen voidaan katsoa olevan sitova. Sopimusvapauden kuuluvat mm. päättäv vapaus, valintavapaus, sisältövapaus ja muotovapaus. Joissain sopimustyypeissä on rajattu sopimuksen sisältövapautta pakottavilla säännöksillä. Tällöin näistä säännöksistä ei voida poiketa edes kirjoittamalla niistä sopimukseen. Esimerkiksi heikkomman osapuolen eduksi on voitu kirjata joitain säännöksiä, joita ei voida sopimuksella ohittaa tai kumota. (Saarnilehto ja Annola 2018, 18-19)

Vaikka sitova sopimus on tehty, on sopimuksen suhteen olemassa joitain poikkeuksia, kuten kohtuusperiaate, jonka mukaan vain kohtuulliset sopimukset ovat sitovia. Kohtuuttomuus ei kuitenkaan yleensä johda sopimuksen täydelliseen sitomattomuuteen, vaan sen perusteella sopimusta tulee kohtuullistaa. (Saarnilehto ja Annola 2018, 22)

5 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön teemahaastattelut on toteutettu potentiaalisten asiakasyritysten tiloissa, haastattelijan ja haastateltavan välisinä keskusteluinä. Keskusteluita ei olla äänitetty, vaan niistä on tehty kirjalliset kokousmuistiinpanot. Kokousmuistiinpanojen perusteella on voitu analysoida käytyjä keskusteluja, joissa on tullut ilmi asiakkaiden kiinnostuksen taso uudenlaista palvelukonseptia ja sitoutumista kohtaan. Lomakehaastattelut on toteutettu Leadoolla, jossa asiakkaalle on lähetetty linkki haastattelulomakkeeseen, josta on voinut valita mielestään sopivimman vaihtoehdon, jota asiakas on päässyt kommentoimaan. Laadittavien sopimusten sisältö vaihtelee sopimuksen kohteena olevan konetyypin ja kiinniketyyppien mukaan, lisäksi sopimuksen sisältöön vaikuttaa sopimuksen laajuus. Laajuuteen voi kuulua useita erilaisia kiinnikkeitä, joiden menekki on sopimuksessa määritelty. Lisäksi sopimuskauden pituus voi vaihdella.

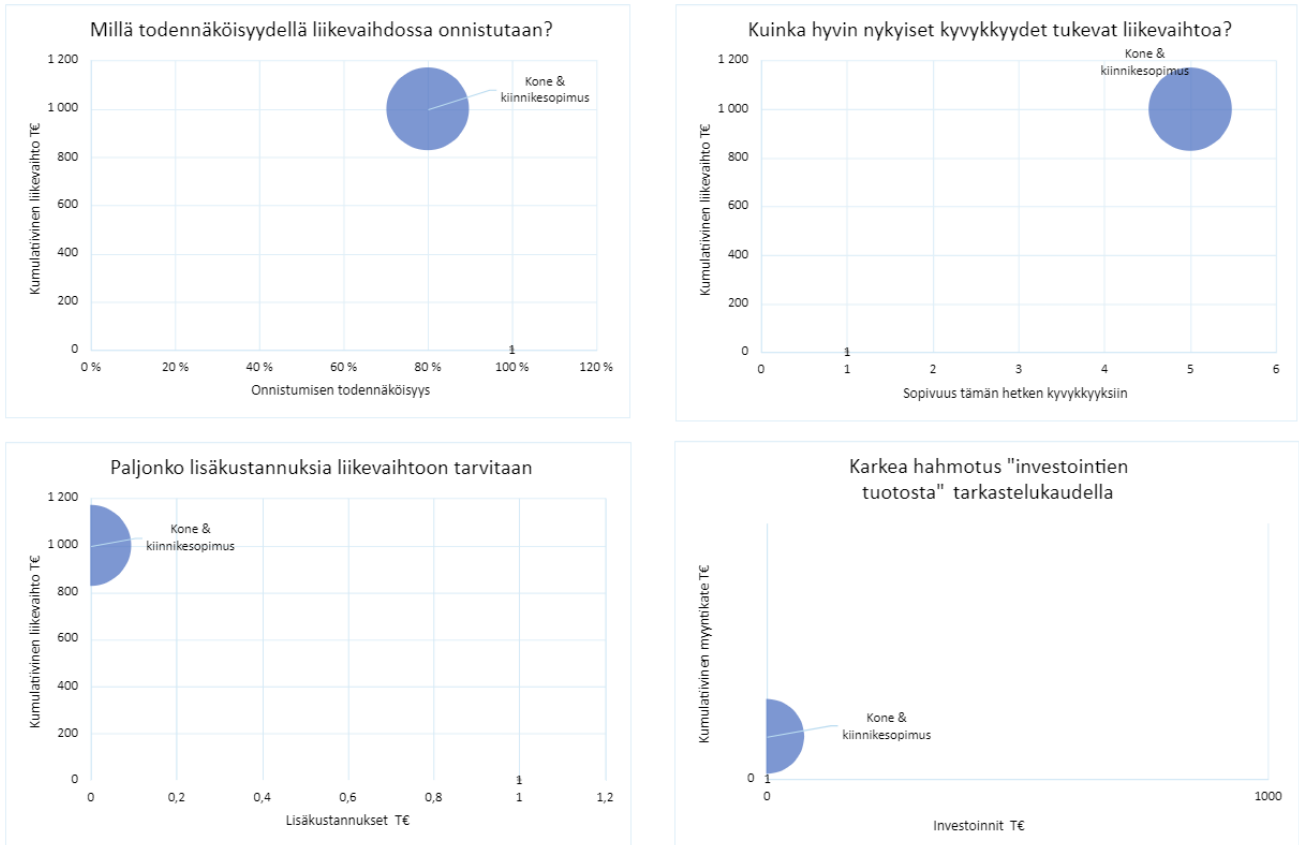
Laadullisten kriteerien arviointia



Kuvio 15, Laadullisten kriteerien arviointia

Alun perin kehittämistyö on aloitettu jo aiemmin strategiatyöpajoissa, joissa on arvioitu erilaisten kehitysaihioiden todellisia mahdollisuuksia ja tulevaisuudennäkymiä. Kone- ja kiinnikekaupan toisiinsa sitominen erilaisilla sopimuksilla todettiin useiden tarkastelujen jälkeen potentiaalisesti kehitysaihioksi, jota lähdettiin viemään eteenpäin. Kaikkia potentiaalisia kehitysaihoita vietiin eteenpäin aina seuraavaan tarkasteluvaiheeseen saakka niin kauan, kun niiden todettiin olevan edelleen sellaisia, että kehitystyön jatkuminen nähtiin kannattavana ja liiketoimintaa kasvattavana aihiona.

Arviointikriteerien vertailua keskenään



Kuvio 16, Palvelukonseptin potentiaali vertailussa

Kuviossa 16 havainnollistetaan konseptin potentiaalın kannattavuuslaskelmia, jotka on tehty jo ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Tällä tavoin on jo etukäteen saatu kattava arvio siitä, kannattaako kyseistä kehitysaihiota lähteä viemään eteenpäin.

5.1 Koneet ja kiinnikkeet

Tutkimuksessa selvitetään millaisia palvelukonseptimalleja olisi mahdollista käyttää integroimaan kiinnikekauppa konekaupan yhteyteen. Varsinaisia konetyyppejä on kuusi kappaletta, mutta kaikkia niitä voidaan räätälöidä vähintään jonkin verran. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan kanssa valitaan ensin heidän käyttöönsä parhaiten soveltuva kone, ja varioidaan siihen tarvittavat työkalut ja muut optiona valittavat ominaisuudet. Joihinkin koneisiin voidaan mm. integroida 1–4 tärymaljaa, joihin kuhunkin kiinnitetään kiinnikekohtainen syöttölaite, jolla kiinnikkeet ohjataan suoraan puristimen painimeen, joka suorittaa puristuksen, kun operaattori painaa koneen poljinta.



Kuvio 17, Puristekiinnikkeen asennus Haegerin koneella

Koneita on mahdollista käyttää myös manuaalisesti, jolloin koneen operaattori asettaa kiinnikkeen ohutlevyyn tehtyyn reikään, jonka jälkeen puristus ohutlevyyn suoritetaan polkimella. Erilaisille puristekiinnikkeille on omat työkalunsa, joista myös koneen hinta määräytyy. Lisäksi on mahdollista integroida kone robottisoluun, jolloin koneeseen on lisättävä myös robotti-integraatioon soveltuvat laitteistot ja ohjelmistot. Myös työkalut eroavat jonkin verran, mikäli kone tulee robottikäyttöön. Mainittujen optioiden lisäksi on myös muita toimintaan liittyviä laitteita, jotka on huomioitava koneen lopullisessa hinnassa. Oikean konetyypin ja optioiden valinnassa on saatavilla valmistajan tuki. Lisäksi valmistajan sivuilla on myyntiä tukevaa materiaalia, kuten valmiita laskelmia eri konetyypeittäin, kuinka paljon aikaa voi säästää mm. automaattisyötöllä, verrattuna täysin manuaalikäyttöiseen. (PennEngineering 2024)



Kuvio 18, Robottisoluun integroitu Haeger asennuskone

Tutkimuksessa käsitellään PennEngineeringin valmistamia alkuperäisiä PEM® puristekiinnikkeitä, jotka asennetaan Pemsserter tai Haeger puristinkoneella. Nämä kiinnikkeet halutaan myydä puristuskoneen ostavalle asiakkaalle asiakaskohtaisesti räätälöidyllä sopimuksella. Kiinnikevalikoima on valtava, ja se kasvaa asiakastarpeiden mukaan jatkuvasti. Asiakaskunta, jota kehitteillä oleva palvelukonsepti voisi koskea, koostuu pääasiassa alihankintaa suorittavasta ohutlevyteollisuudesta Suomessa. PEM®-kiinnikkeet ovat tunnetusti laadukkaita, ja siitä onkin muodostunut geneerinen tavaramerkki, eli ”pem”-nimitystä käytetään myös muiden valmistajien vastaavista puristekiinnikkeistä. Puristekiinnikkeen asennusperiaate on se, että itse kiinnike on aina kovempaa materiaalia kuin ohutlevy, johon tehtyyn reikään kiinnike asennetaan. Puristuksen aikana ohutlevy muovaantuu puristuskiinnikkeen tyviosan ympärille siten, että liitos on pitävä, eikä kiinnike pääse irtoamaan, tai edes liikkumaan ohutlevyssä mihinkään suuntaan. (PennEngineering 2024)



Kuvio 19, Erityyppisiä PEM®-puristekiinnikkeitä, joissa kaikissa on valmistajan tunnistemerkki

Koska kyseessä on geneerinen tavaramerkki, on PennEngineering tehnyt valmistamiinsa puristekiinnikkeisiin merkinnät, joita ei muilla valmistajilla ole käytössä. Osassa puristekiinnikkeistä on mm. stanssattuna kirjaimet P E M, osassa taas tunnistettavuus on toteutettu toisenlaisilla merkinöillä. Kaikki PennEngineeringin valmistamat PEM®-kiinnikkeet ovat jäljitettävissä, eli niiden pakkausmerkinnöistä selviää valmistuspaikka, -aika ja -erä. Näin voidaan päästä mahdollisiin laatu-
poikkeamiin käsiksi helposti. (PennEngineering 2024)

5.2 Teemahaastatteluiden toteutus

Ennen varsinaisia haastatteluita, määriteltiin tutkimuksen tarkoitus ja valittiin osallistujat. Haastateltaviksi valikoituivat yritysten päättäjät sellaisista yrityksistä, joilla koneen hankinta on ajankoh-
taista lähitulevaisuudessa. Haastattelu suunniteltiin siten, että valittiin pääpiirteittäin haastattelu-
kysymykset, joiden avulla haastattelua voitiin johtaa. Haastatteluiden teema oli selvillä jo ennen
haastatteluiden suunnittelua.

Haastattelut toteutettiin palavereissa, joissa keskusteltiin koneen teknisistä ominaisuuksista ja asi-
akkaan tarpeista. Asiakkaiden tarpeiden tiedettiin eroavan toisistaan suuresti, joten teemahaastat-
teluissa oli joustettava haastattelurungosta paikoitellen hyvinkin paljon, jotta saatiin selvyys eri-
tyyppisten asiakkuuksien intresseistä ja mahdollisista uhkakuvista.



Kuvio 20, Teemahaastatteluiden toteutus

Haastatteluissa keskusteltiin koneen hankintahinnasta, ja erilaisten kiinnikesopimustyyppien vaikutuksesta koneen hankintahintaan. Haastatteluissa tuotiin esille erilaisia vaihtoehtoja, joilla kaikilla on hieman eri kokoinen vaikutus koneen hankintahintaan. Kiinnikesopimusten kestoja ja sovitun tilausmäärää haettiin asiakaskohtaisesti, jotta se olisi optimaalinen. Lisäksi keskusteluissa nostettiin esille potentiaaliset laatupoikkeamat, joihin emme toimittajana voi ottaa kantaa, mikäli asiakkaan käyttämät kiinnikkeet on hankittu joltain muulta toimijalta. Vastaukset kirjattiin palaverimuistioon.

Kerätystä aineistosta tehtiin yhteenveto, jonka perusteella voitiin tehdä nostoja usein esiintyneistä seikoista, ja analysoida saatuja vastauksia mahdollisimman laajasti. Myös toisistaan eroavia kommentteja tarkasteltiin, ja mietittiin niiden vaikutusta kokonaisuuteen. Lopullinen tulosten raportointi ja tulkinta on toteutettu osana opinnäytetyötä.

5.3 Lomakehaastatteluiden toteutus

Kyselylomake lähetettiin valikoiduille potentiaalisille asiakkaille, joilta ei ole tullut ostoimpulssia konehankinnalle lähitulevaisuuden aikana. Lomakepohja tehtiin yhdessä markkinointitiimin kanssa, ja se toteutettiin Leadoo-ohjelmalla. Lomakkeen etusivulle laitettiin erilaisia sopimusmalleja vertailtavaksi, joista vastaaja pääsi valitsemaan mielestään edustamalleen yritykselle sopivimman sopimus pohjan. Tämän jälkeen lomakkeen seuraavalle sivulle avautui lisävaihtoehtoja, joista vastaaja jälleen pääsi valitsemaan mielestään kiinnostavimmat vaihtoehdot. Tässä

toteutusmallissa vastaajalle annettiin alkuun melko valmiita pakettivaihtoehtoja, joka toisaalta karsi mahdolliset kommentit toisiin sopimusmalleihin. Jotta kyselyyn saataisiin mahdollisimman suuri vastausprosentti, pidettiin kysely mahdollisimman lyhyenä.

5.4 Sopimusmallit

Erilaisten sopimusmallien pääpiirteittäinen runko suunniteltiin etukäteen, ja haastattelut pidettiin näitä kolmea mallia ajatellen. Teemahaastatteluissa näistä kaikista keskusteltiin varsin avoimesti, ja erilaisia vaihtoehtoja punnittiin eri näkökulmista. Niiden etuja ja riskejä mietittiin yhteistoimin asiakasyrityksen edustajan kanssa. Lomakehaastattelu pidettiin lyhyenä, jotta siihen saataisiin mahdollisimman monta vastausta. Haastattelulomakkeessa oli lyhyesti esitelty kaikki kolme mallia, joista asiakas sai valita mallin tai mallit, jotka voisi kokea heidän yritykselleen sopiviksi. Vaihtoehtona oli myös se, että mikään annetuista malleista ei vaikuta kiinnostavalle. Lisäksi lomakehaastattelussa oli mahdollisuus vapaille kommentteille.

Räätälöitäviä sopimusmalleja suunnitellessa tulee huomioida lukuisia muuttuvia tekijöitä. Kahta samanlaista asiakkuutta ei ole olemassa. PEM[®]-kiinnikkeitä on tuhansia erilaisia, ja luonnollisesti niiden kaikkien hinnoittelu on erilainen. Tässä vaiheessa on siis laskelmin (LIITE 1) todennettava asiakkaan käyttämille kiinnikkeille sopiva hinta, jotta myyjäorganisaatio saa kokonaiskaupasta tavoitteeksi asetetun katteen. Helpoimmaksi on nähty määritellä minimieuromäärä, jolla asiakas sitoutuu kiinnikkeitä sopimuskauden aikana ostamaan. Samalla on määriteltävä jokaiselle sopimukselle minimikesto, jonka aikana asiakas sitoutuu käyttämään sopimuksessa määritellyn vähimmäismäärän kiinnikkeitä. Lisäksi puristuskoneiden hintahaarukka on suuri, joten on tärkeää määritellä asiakkaalle sopivin kone, jotta heidän tuotantonsa voi toimia parhaalla mahdollisella kapasiteetilla, kuitenkin siten, ettei koneeksi valita turhan kallista ja monipuolista, mikäli asiakkaan tarpeet täyttyvät vähemmälläkin. Väärin valittu kone on kallis investointi sekä myyntiorganisaatiolle että käyttäjälle.

Sopimuksen piiriin kuuluu kone ja siinä käytettävät kiinnikkeet. Sopimuksessa määriteltyjen kiinnikkeiden on oltava asiakasyrityksen saatavilla koko sopimuskauden ajan. Asiakkaan kanssa on yhdessä luotava ennuste, jonka mukaan myyjä pitää kyseistä tuotetta hyllyssä, ja täten kotiutettavana asiakkaalle sopimuksessa määritellyn määrän. Sopimuksessa on määritelty

minimieumäärä, jolla asiakas sitoutuu sopimuskauden aikana ostamaan. Joissain tapauksissa sopimukseen voidaan kirjata sopimusajan lisäksi ehto, jonka mukaan määräaikainen sopimus päättyy siinä vaiheessa, kun tietty euromääräinen tavoite kiinnikkeissä on saavutettu.

Tavoitetilana on, että asiakas informoi myyjäorganisaatiota mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kasvavasta menekistä ja muista muutoksista, jotta myyntiorganisaatio voi varautua muuttuviin toimitusmääriin, ilman että asiakasyrityksessä tulee toimitusajasta johtuvia katkoksia tuotantoon. Suositeltavaa on, että kiinnikkeiden hinta olisi sama koko sopimuskauden ajan. On kuitenkin huomioitava, että pidempiaikaisia sopimuksia laadittaessa asiakkaalla ei välttämättä ole kykyä ennustaa omien asiakkaidensa tarpeita, joten mahdollinen kiinniketyypin vaihtaminen kesken sopimuskauden tulee olla mahdollista. Lisäksi on huomioitava valmistajan asettamat vuotuiset hinnankorotukset, joiden myötä hinnan tarkastelu kesken sopimuskauden on perusteltua. Kaikki edellä mainittu voidaan myös räätälöidä sopimuskohtaisesti, esimerkiksi siten, että kiinniketyypien ja hintojen tarkastus suoritetaan kalenterivuositain. Toisaalta sopimukseen voidaan myös kirjata hinnankorotuksiin liittyviä seikkoja. Näitä voi olla esimerkiksi hinnankorotusesitykset, jotka saavat perustua ainoastaan markkinan yleiseen korotuspaineeseen. Myyjäorganisaation on myös esitettävä hinnankorotukset hyvissä ajoin. Epäselvyyksien välttämiseksi tämäkin aikamääre on syytä kirjata sopimukseen. Myyjäorganisaatiossa on yksilöity sopimuksesta vastaava henkilö tai henkilöt, jotka ovat vastuussa palvelukonseptista koko sen elinkaaren ajan.

5.4.1 Sopimus, jossa asiakas ostaa koneen huomattavalla alennuksella

Ensimmäinen monistettavissa oleva sopimusmalli on sopimus, jossa asiakkaalle annetaan koneesta huomattava alennus, kun hän sitoutuu myös kiinnikekauppaan sopimuksessa erikseen määriteltyksi ajaksi, sopimuksessa määritetyllä euromäärällä. Sopimus voi koskea yhtä tai useampaa kiinniketyyppiä, joita asiakas tietää tulevaisuudessa koneella asentavansa. Tässä sopimusmallissa on eniten pelivaraa, sillä koneesta annettava alennus % voi vaihdella myös asiakkaan toiveen mukaisesti. Mitä suuremman alennuksen koneesta asiakas saa, sitä pidemmästä sopimuksesta todennäköisesti puhutaan. Toisaalta jos asiakas haluaa lyhyemmän sopimuksen, on hänen sitouduttava sopimuskaudeksi suurempaan euromääräiseen kiinnikemenekkiin. On huomioitava myös koneiden hankintahintojen välinen ero, sillä halvimmän koneen hinta työkaluineen saattaa olla noin 25 000 €, kun taas kalleimman erityisvarustellun koneen hinta saattaa olla jopa kymmenkertainen. Toisaalta käytettyjen kiinnikkeiden volyyymi on varmuudella kalliimmalla koneella huomattavasti

suurempi, jolloin sopimuskausi ei luultavasti sen myötä kasva epärealistisen pitkäksi. Sopimuksia mietittäessä jälleen korostuu asiakkaan tarpeisiin oikein mitoitettu kone ja sen optiot. Tarvittaessa tähän sopimustyyppiin on mahdollista kirjata vuotuinen tarkastus käytettävien kiinnikkeiden osalta. Parasta kuitenkin olisi, jos voitaisiin pysyä alkuperäisen sopimuksen mukaisissa kiinnikkeissä. Sopimukseen tulee lisäksi kirjata, että kuluvien osien hankinnan kuuluvan asiakkaalle.

5.4.2 Sopimus, jossa asiakkaalle lainataan kone sopimuskauden ajaksi

Masino Fastening Oy omistaa puristekiinnikekoneen koko sopimuskauden ajan, jonka jälkeen koneen omistus siirretään asiakkaalle. Tässä sopimusmallissa asiakas sitoutuu sopimusta tehtäessä ostamaan sopimuksessa määritellyllä euromäärällä kiinnikkeitä sopimuskauden aikana, mutta ei sopimuksentekohetkellä osta lainkaan konetta, vaan saa sen lainaan. Eli alkuinvestointi on äärimmäisen pieni. Kaikesta tästä huolimatta asiakkaalla on täysi oikeus käyttää konetta myös muilta hankkiemiensa kiinnikkeiden kiinnittämiseen veloituksetta.

Sopimuskautta voidaan jatkaa sopimuskauden päätyttyä, mikäli kumpikin sopijapuoli näin haluaa. Kun sopimuskausi päättyy, siirtyy koneen omistus asiakkaalle.

5.4.3 Sopimus, jossa asiakas maksaa koneen käytöstä puristusten mukaan

Kolmas vaihtoehto on sopimus, jossa niin ikään Masino Fastening Oy omistaa koneen ja lainaa sitä asiakkaalle. Tässäkin mallissa määritellään minimieuromäärä, jolla asiakas sitoutuu ostamaan kiinnikkeitä Masino Fastening Oy:ltä. Tässä sopimusmallissa seurataan koneen käyttöastetta sopimuskauden aikana. Mikäli asiakas käyttää konetta muualta hankkiemiensa kiinnikkeiden kiinnittämiseen, veloitetaan asiakkaalta puristuskohtainen hinta näiltä kiinnikkeiltä. Masino Fastening Oy:n toimittamien kiinnikkeiden puristamisesta ei veloiteta. Koneessa itsessään on laskuri, joka laskee tehtyjen puristusten määrän ja tätä laskuria seurataan säännöllisesti. Muutoin seurantaa tehdään vain vertaamalla koneen laskuria toimitettujen kiinnikkeiden kappalemäärään. Myös laskutus voidaan sopia veloitettavaksi esimerkiksi kuukausittain. Sopimukseen kirjataan vuotuinen minimieuromäärä, jolla asiakas ostaa kiinnikkeitä. Tämä euromäärä on pienempi, kuin edellisessä vaihtoehdossa.

Tätä sopimusta on mahdollista jatkaa sopimuskauden päätyttyä solmimalla uusi sopimus, johon lasketaan taas euromääräinen minimihankintaerä kiinnikkeille, ja mahdollinen puristuksen hinta

muualta hankituille kiinnikkeille. Mikäli sopimusta ei jatketa, on tässä mallissa asiakkaalla mahdollisuus lunastaa kone itselleen erikseen määritellyllä hinnalla. Hinta on tässäkin tapauksessa varsin edullinen, sillä puhutaan useamman vuoden käytössä olleesta koneesta.

6 Kehittämistyön tulokset

6.1 Sopimusmallien jatkokehittäminen asiakaspalautteiden perusteella

Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden kiinnostusta erilaisten palvelukonseptisopimusten suhteen. Osa asiakkaista halutaan osallistaa lopullisten sopimus pohjien suunnitteluun, sillä myös heiltä on saatavilla tärkeää dataa mielipiteiden ja muiden ajatusten muodossa. Ensimmäinen palvelukonseptisopimus pyritään tekemään olemassa olevan asiakkuuden kanssa kokeilevana kehittämisenä, jolloin voidaan yhteistyössä muokata sopimusta vastaamaan kummankin sopijapuolen tarpeita. Kehitystyön tuloksen tavoitteena olisi välttää ongelmakohtat tulevaisuudessa, ja mahdolliset riskit olisi havainnoitu jo ennen kuin sopimuksia lähdetään markkinoimaan asiakkaille. Tulevaisuudessa tehtäviin sopimukseen tullaan kirjaamaan muutoksia koskevia kohtia, jotta sopimuksen solmiminen pysyisi kummallekin sopijapuolelle kannattavana. Sopimusta tarkastellaan määräajoin koko sen elinkaaren ajan, ja näin voidaan esimerkiksi muuttaa hinnoittelua tai sopimukseen kirjattuja kiinniketyyppejä asiakkaan tarpeen mukaisesti.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkittaville on kerrottu mihin tutkimuksella pyritään. Kirjassaan Hirsjärvi ja Hurme kertovat, että on vaikeaa vetää raja siihen, kuinka paljon tutkittavalle on syytä kertoa tutkimuksesta ja sen tavoitteesta etukäteen, sillä tämä saattaa ohjailla vastaajan antamaa informaatiota (Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö 2000&2022). Teemahaastatteluissa riskinä on myös itse haastattelija, ja se, kuinka paljon hän omalla kenties subjektiivisella asenteellaan ja ajatuksillaan ohjaa haastateltavan vastauksia. Lisäksi tuloksia käsitellään tulkintana, jolloin tutkija nostaa asioita esille oman ymmärryksensä mukaan (Ronkainen, ym. 2014, 82, 83, 124, 126). Kyselyhaastattelu lähetettiin 30 henkilölle, jotka työskentelevät valituissa asiakasyrityksissä. Vastausprosentti oli n. 27, joka tarkoittaa, että tätä kautta vastauksia saatiin 8 kpl. Kuten määrästä näkee, ja on myös aiemmin todettu, kyselyhaastatteluun valittiin tunnettuja asiakkuuksia, joiden kanssa on tehty yhteistyötä jo pidemmän aikaa. Uuden kone- ja kiinnikekaupan yhdistävän

palvelukonseptin lanseeraaminen tahdotaan toteuttaa kokeilevana kehittämisenä tutun asiakkuuden kanssa, jolloin voidaan havaita ja korjata mahdolliset kehityskohteet ennen kuin sopimusmalleja aletaan markkinoida suuremmalle asiakaskunnalle. Vastaukset kattavat siis tässä vaiheessa melko suppean otannan mielenkiinnosta kyseisiä sopimusmalleja kohtaan. Mikäli palvelukonseptin sopimusmallia päästään kokeilemaan jonkun kohderyhmään valitun asiakkuuden kanssa, voidaan sama kysely lähettää tulevaisuudessa tarkennettuna ja paranneltuna suuremmalle otannalle, ja täten löytää uusia potentiaalisia asiakkuuksia uudelle palvelukonseptille.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus on tehty osin teemahaastatteluina, jotka on suoritettu kasvokkain, ja osin lomakehaastatteluna. Näihinkin menetelmiin liittyy eettisiä kysymyksiä, jotka on hyvä havainnoida. Hirsjärvi ja Hurme toteavat kaikkiin tutkimuksiin liittyvän eettisiä ratkaisuja, jopa silloin, kun haastateltavaa ei kohdata kasvokkain (Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö 2000&2022, 2.3). Tutkimuksen tarkoitusta on syytä tarkastella myös siltä kannalta, miten se parantaa vastaajan inhimillistä tilannetta. Tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä tulee saada suostumus ja heille on taattava luottamuksellisuus. Tutkimuksesta ei saa aiheutua seuraamuksia vastaajille. Tutkimustuloksia purkaessa on jälleen muistettava luottamuksellisuus ja se, että litterointi tapahtuu siten, että se noudattaa tarkoin haastateltavien antamia suullisia lausumia. Analysoitaessa saatuja vastauksia, kohdehenkilöiden kertoma tulee olla myös heidän mielestään linjassa heidän antamiinsa vastauksiin nähden. Julkaistaessa raporttia haastatteluista, on huomioitava luottamuksellisuus, sekä mahdolliset seurauksen haastateltaville, tai heidän sidosryhmilleen. (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022)

Eettiset kysymykset voivat koskea myös mm. tutkijan toimintaa ammattilaisena, laillisuuskykyksiä, tutkimuksen rahoittamista jne. (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022). Haastateltavien valinta ja rekrytointi tulee olla vapaaehtoista, ja siihen on oltava haastateltavan suostumus (Kvale 2011).

7 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksen alussa oli määritelty tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa on pyritty vastaamaan mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen tietoperusta on koostettu lukuisista eri lähteistä, jotta se olisi mahdollisimman kattava ja luotettava. Lähteitä on pyritty valitsemaan kriittisesti

siten, että kaikki käytössä olevat lähteet ovat olleet luotettavia ja valideja. Varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, josta Kvalen mukaan on mahdollista saada paljon arvokasta ja relevanttia informaatiota, kunhan haastateltaviksi on valikoitu mahdollisimman laaja otanta erityyppisiä haastateltavia (Kvale 2011). Aineistonkeruu tapahtui teema- ja lomakehaastatteluiden kautta.

Kaikkiaan aineistoa on kerätty tutkimuskysymysten teemaan liittyvistä teksteistä, joita on pyritty pelkistämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiin aiheisiin. Teemahaastattelun runko on pyritty rakentamaan siten, että sen avulla on saatu ohjattua osin avointakin keskustelua, jolloin on saatu mahdollisimman rehellisiä ajatuksia ja mielipiteitä tutkittavaa aihetta kohtaan.

7.1 Tulosten analysointi

Teemahaastatteluiden tulokset on pyritty transkriptoimaan tekstimuotoon saatujen vastausten perusteella. Lomakehaastatteluiden tulokset olivat yksiselitteisempiä, sillä niissä vastaajan tuli vain valita häntä mahdollisesti kiinnostavat sopimusmallit. Lomakehaastattelun vapaata kommenttikenttää ei käyttänyt kuin muutama vastaaja. Koska haastateltavin määrä ei ollut kovin suuri, on yhteenveto ja analyysi ollut melko helposti toteutettavissa. Kvalen mukaan haastateltavina tulisi olla riittävän monipuolinen otanta haastateltavia, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman kattavaa informatiivista dataa (Kvale 2011). Valitettavasti henkilötasolla ei ollut mahdollista tarkistaa haastateltavien monipuolisuutta, vaan teemahaastatteluihin vastaajiksi valikoituivat tämän hetken tiedon mukaan tärkeimmät yhteyshenkilöt, ja anonyymista lomakehaastatteluista ei ole tiedossa, ketkä valikoiduista vastaajista vastasivat. Itsessään haastatteluiden perusteella ei saatu kovin yllättävää dataa, vaan saatu data oli jossain määrin ennako-odotusten kaltaista. Analysoitaessa tuloksia, on kuitenkin törmätty muutamaan toistuvaan teemaan ja näkökulmaan, jonka perusteella voidaan tehdä myös yleistason olettamia.

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena. Vaikka Kvale ja Gillham molemmat korostavat kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistujien laatua, saatiin haastatteluiden perusteella arvokasta ja relevanttia tietoa (Kvale 2011) (Gillham 2005). Erityisesti teemahaastattelujen ja lomakehaastattelujen välillä havaittiin eroavaisuuksia. Tämäkään ei tullut yllätyksenä, sillä teemahaastattelut toteutettiin sellaisten yritysten edustajien kanssa, joista oli jo saatu ostosignaali, kun taas lomakehaastattelut lähetettiin olemassa oleville asiakkuuksille, joiden tiedetään käyttävän merkittäviä määriä

puristekiinnikkeitä, mutta tiedossa ei ole ollut, onko konehankinta lähiaikoina ajankohtainen. Lisäksi teemahaastattelut olivat keskustelunomaisia tilaisuuksia asiakkaan tiloissa, kun taas lomakehaastattelu oli toteutettu lyhyenä, jotta siihen saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia.

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja miellyttävä sekä vastaajalle, että haastattelijalle (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022). Näin ollen teemahaastattelutilanteet olivat rentoja ja avoimia, ja niissä käytyjen keskustelujen pohjalta saatiin kirjattua paljon validia informaatiota asiakasyritysten intresseistä ja tarpeista, sekä peloista ja uhkakuvista, jotka voisivat olla myönteisen päätöksen esteenä.

Ohjatusti lähetetty lomakehaastattelu toteutettiin lopulta melko strukturoituna, joka on haastattelumuodoista formaalisin (Eskola ja Suoranta 2022). Kyselyyn jätettiin kuitenkin tila haastateltavan omille kommenteille. Eskolan ja Suorannan kirjan mukaisesti, lomakehaastattelussa oli aihepiirin pohjalta laadittuna vastausvaihtoehtoja, jotka olivat kaikille vastaajille identtiset (Eskola ja Suoranta 2022).

7.2 Palvelukonseptin toteutettavuus

Suuret yritykset eivät kovin rohkeasti halua hyödyntää kuvatun kaltaisia sopimusmalleja, vaan he suosivat valitettavasti edelleen ennemmin erillisiä sopimuksia koneen hankinnasta ja siitä, millaisia kiinnikkeitä he hankkivat ja mistä. Haastattelujen myötä kuitenkin tuli ilmi, että kaiken kokoiset yritykset pitävät sopimustenhallintaa tärkeänä, joskaan siihen ei useassa tapauksessa kuitenkaan olla suunnattu tarpeeksi resursseja. Erityisesti suuremmissa yrityksissä on myös hieman epäselvyyttä siitä, kuka on oikea vastuuhenkilö, kun puhutaan integroidusta sopimusmallista. Monesti koneinvestoinnista päättää aivan eri taho, kuin jatkuvasta kiinnikekaupasta. Tästä syystä myyjän on tunnettava asiakasorganisaatio ja sen eri tasoiset päättäjät (Ropponen 2020, 116).

Teemahaastatteluiden aikana käydyissä keskusteluissa nousi esiin myös varsin ymmärrettävä ja yleinen riskintunne viimeaikojen tapahtumien takia. Kahden poikkeuksellisen kriisin, korona pandemian ja Venäjän hyökkäyssodan alkamisen jälkeen, haastateltavat kertoivat päätöksenteon ja riskinoton omalla kohdallaan hankaloituneen huomattavasti. Tämän hetken tilanne nähdään jo suurimmaksi osaksi valoisana, mutta samaan aikaan muistellaan vielä vuoden takaista aikaa, kun taloudellinen tilanne näytti huomattavan paljon vaikeammalle, ja moni yritys olikin jo joutunut

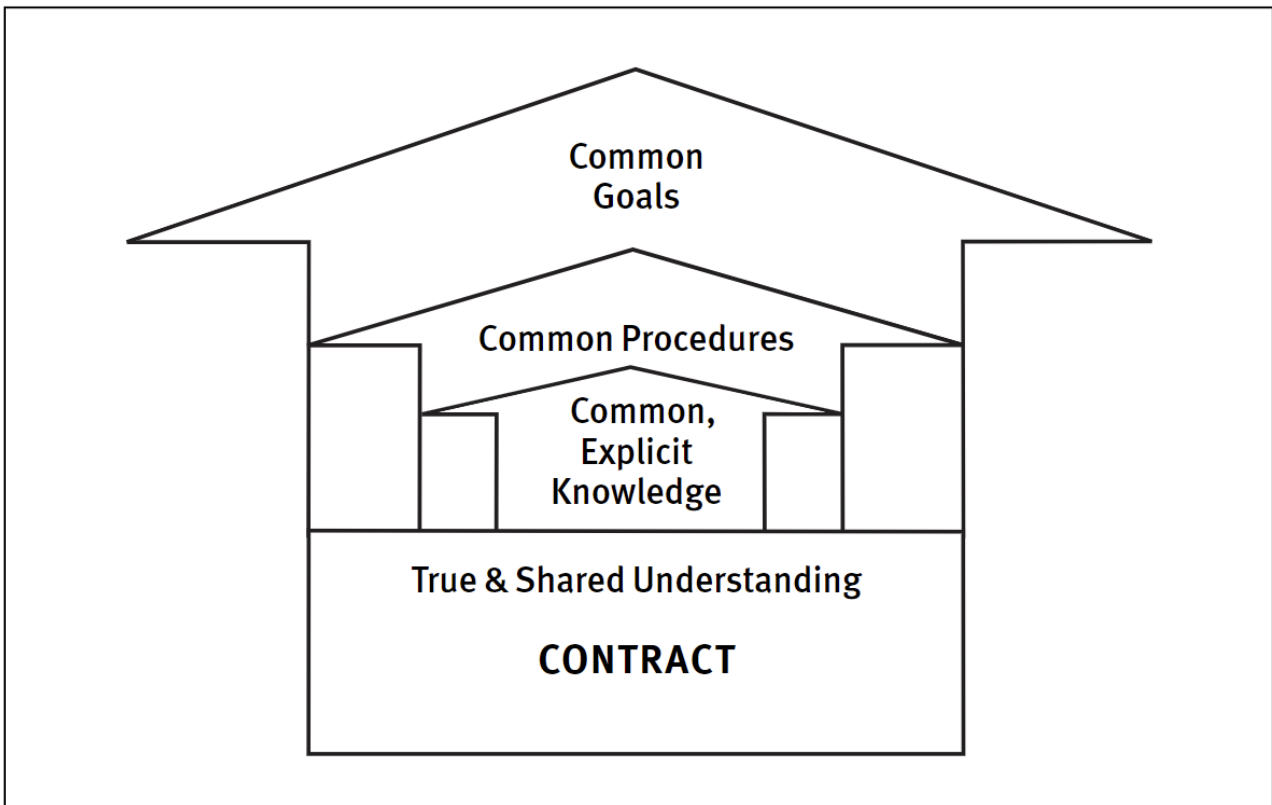
käymään läpi muutosneuvotteluita. Toisaalta kuitenkin tässä tilanteessa pienempi alkuinvestointi herätti kiinnostusta, vaikkakin pidempiaikainen sopimukseen kirjattu sitoutuminen tuntui hieman pelottavalta. Palvelukonsepti herätti kiinnostusta myös laatu näkökulmasta, sillä useammassa yrityksessä on kärsitty laatu poikkeamista myös puristekiinnikkeiden kanssa. Halvempi hankintahinta on joissain tapauksissa kääntynyt tappioksi jo valmistusprosessin alkuvaiheessa, jossa on havaittu esimerkiksi noin joka kolmannen kiinnikkeen toimimattomuus. Tämä on helppoiten ja halvimmin korjattavissa oleva laatu poikkeama, sillä tässä vaiheessa korjaustyö on vielä suhteellisen helppoa, ja tappioksi jää vain kiinnittymättömäksi jäänyt kiinnike, ja työaika uuden kiinnikkeen asentamiselle. Toisaalta jo tässä vaiheessa voidaan karkeasti arvioida kiinnikkeiden hinnan nousevan kolmanneksella. Pahempina skenaariona esiin nousi havaitut laatu poikkeamat vasta kun kappale on valmis, ja kenties jo kokoonpanossa. Tässä vaiheessa, kun huomataan kiinnikkeen olevankin heikosti kiinni, on korjaus joissain tapauksissa jopa mahdotonta, ja koko valmistusprosessi on aloitettava alusta. Luonnollisestikin tämä aiheuttaa entistä suurempia kustannuksia. Joissain tapauksissa laatu poikkeama huomataan vasta, kun valmistettu tuote on jo toimitettu eteenpäin asiakkaalle, jossa sen toimimattomuus huomataan. Tällöin hintalappu laatu poikkeamalle voi pahimmillaan nousta melkoiseksi. Kuten Lecklinkin kirjoittaa, laatu poikkeamiin on erittäin tärkeää paneutua jo valmistusprosessin alkuvaiheessa, jotta kustannukset eivät pääse nousemaan (Lecklin 2002). Jo teemahaastatteluiden aikana voitaneen sanoa tehdyn jonkin verran analysointia laatu poikkeamien suhteen, sillä tämä nousi esiin lähes jokaisessa teemahaastattelussa. Toisaalta taas osa haastateltavista ei ollut vielä törmännyt laatu ongelmiin muiden toimittajien kiinnikkeidenkään kanssa.

Haastatteluiden aikana nousi esille se, että pienemmät yritykset ovat kiinnostuneempia sitoutumaan Masino Fastening Oy:n asiakkaaksi myös kiinnikkeiden osalta pidemmiksikin ajoiksi, sillä suuri alkuinvestointi koneeseen on tällöin huomattavasti pienempi. Toisaalta kuitenkin pienillä yrityksillä käytettävien kiinnikkeiden määrä ei välttämättä ole riittävä siihen, että voitaisiin tehdä järkevän mittainen sopimus, jossa kiinnikkeiden hinta kuitenkin ei nousisi liian korkeaksi. Palvelukonseptia itsessään pidettiin kiinnostavana ajatuksena, kunhan se saadaan ensin toteutettavaan muotoon. Kuten myös Tuulaniemi kirjassaan kertoo, palveluntarjoajan on pyrittävä suunnittelemaan innovatiivisia ja asiakasta hyödyttäviä ehdotuksia, joihin nytkin pyritään (Palvelumuotoilu 2011, 91). Vaikka palvelukonseptissa Masino Fastening Oy tarjoaakin fyysisiä tuotteita, on kyseessä palvelu, jota kukaan muu toimija Suomessa ei voi toimittaa. Näin ollen on voitava todistaa asiakkaalle lisäarvo, jota hänelle palvelukonseptilla voidaan tarjota. Asiakkaan maksaman hinnan lisäksi on huomioitava myös muu asiakkaan näkemä vaiva, joiden jälkeen hyödyn on oltava

suurempi, jotta asiakas saa palvelukonseptista lisäarvoa (Tuulaniemi 2011, 31). Koska asiakasyri-tykset olivat etukäteen tarkasti valikoituja, haastatteluissa jo saatiin palautetta asiakaskokemuksesta, joka on äärimmäisen tärkeää. Asiakaskokemus kattaa monia seikkoja, kuten asiakaspalvelun laadun, markkinoinnin, kontaktoinnit, palveluominaisuudet, käytön helppous ja ennen kaikkea luotettavuus (Tuulaniemi 2011, 74). Näistä osa nousi esiin haastatteluissa, ja pääasiassa Masino Fastening Oy koettiin jo nyt luotettavana kumppanina, jolla on vahva brändi.

Myös sopimusteknisiin asiat nousivat esille, ja niihin on panostettava ja kiinnitettävä huomiota. Sopimus pohjien on oltava sellaisia, että niihin ei jää tulkinnanvaraa. Lisäksi sopimustenlukutaito on tärkeää, ja sitä vaaditaan kaikilta sidosryhmän jäseniltä. Sopimukset on laadittava siten, että sopimuksellisia aukkoja ja riskejä vältetään mahdollisuuksien mukaan, ja niihin kuitenkin ratkaisuja etsien, selkeällä ja tiiviillä sopimuskielellä. (Haapio 2010, 172.)

Kaiken kaikkiaan hyvä lähtökohta on aloittaa tunnistamalla oikeat sidosryhmien henkilöt, lisäksi asiakkaan haasteet on tunnistettava. Kun asiakkaan organisaatiosta on löydetty oikea ensimmäinen kontakti, hän auttaa myyjää verkostoitumaan avainpäättäjien ja vaikuttajien kanssa. Asiakkaan kanssa on myös hyvä laatia yhteinen etenemissuunnitelma jo varhaisessa vaiheessa, ja on myös tärkeää saada asiakas laatimaan oma tarveanalyysi. Kun myyjällä on tarvittavat tiedot asiakkaan tarpeista, päästään tekemään kattava kvalifointi. Tässä vaiheessa on hyvä laatia yhteinen projektisuunnitelma, jonka mukaan on helppo edetä. Oikeat päättäjät ja vaikuttajat voidaan sitouttaa yhteiseen projektiin käymällä projektisuunnitelma läpi, jonka aikana heille syntyy usko yhdessä tehtävään kehityshankkeeseen, joka toteutetaan palvelukonseptin myötä. On myös tärkeää, että asiakas ymmärtää kehityshankkeen edut jo ennen, kuin keskustellaan hinnasta. Tästä on sujuvaa edetä sopimusneuvotteluihin. (Ropponen 2020, 280-281)



Kuvio 21, Yhteisymmärryksessä laadittu sopimus (Rekola ja Haapio 2009, 86)

Kuviossa 21 havainnollistetaan, miten tärkeää pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiselle on yhteisymmärrys, joka tulee esille kuvion kaikissa vaiheissa. Kaiken päämääränä ovat yhteiset tavoitteet, joihin päästään tekemällä yhteistyötä sopimuksen solmimisesta aina sen elinkaaren loppuun saakka (Rekola ja Haapio 2009, 86). Teemahaastatteluissa nousikin usein esille se, että asiakas haluaa myös itse olla mukana laatimassa sopimukseen liittyviä asioita jo aivan alusta saakka. Tämän koetaan olevan luottamuksellista yhteistyötä, jolloin asiakas tuntee olonsa turvalliseksi. Toisaalta kuitenkin tutkimusvaiheessa asiakkailla oli paljon kysymyksiä palvelukonseptin toimivuudesta, ja ilman referenssejä se herätti myös hieman pelkoja sen konkreettisesta toimivuudesta.

Teemahaastatteluissa nousi esille Ropposenkin tunnistama ilmiö; tunnetasolla useampi haastateltava vaikutti ymmärtävän, että palvelukonseptista olisi heille hyötyä, vaikka varsinaisia hyötylaskelmia ei vielä ollutkaan esitettäväksi (Ropponen 2020, 196). Kuten Ropponen kertoo, nämä hyötylaskelmat nousevat tärkeämmäksi, mitä ylemmäs päättäjähierarkiassa nouseaan (Ropponen 2020, 196). Myyjän onkin tärkeä osata perustella sekä taloudelliset hyödyt, että riskit (Ropponen 2020, 196). Tulevaisuudessa palvelukonseptin myyminen tulee helpottumaan referenssien myötä. Pilotointivaiheessa on siis kyettävä osoittamaan asiakkaan samaa hyötyä erilaisin laskelmin, joissa

on konkreettisia lukuja (Ropponen 2020, 197).

7.3 Työn luotettavuus

Kokonaisuutena koko työtä voidaan pitää luotettavana, ja se on melko helposti monistettavissa. Tietoperustan löytäminen tuotti hankaluuksia, sillä täysin vastaavasta aiheesta tehtyä tutkimusta, saati tutkimuksia ei olla tehty. Tehdyn tutkimuksen tietoperusta nojaa lukuisiin eri lähteisiin, joista osa käsittelee jopa täysin eri aloja. Kuitenkin kattava lähdeaineisto ja sen tulkinta ja yhdistely itse tutkimukseen luo kattavan ja luotettavan tietoperustan. Kirjassaan Puolimatka korostaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa monipuolista aineistonkeruuta, jolloin aineistoa on kerätty lukuisista eri lähteistä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman kattava kuva (Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja totuusteorioiden 2002). Tutkimusvaiheessa kyseessä oli vasta selvitystyö, kannattaako Masino Fastening Oy:n lähteä lähitulevaisuudessa käyttämään sopimusmalleja kone- ja kiinnikekaupan yhdistämiseen. Täten tässä vaiheessa haastattelut ja kyselyt on suoritettu olemassa oleville asiakkuuksille, joissa Masino Fastening Oy on nähnyt potentiaalia tällaisen sopimuksen käyttämiseen. Haastattelut ja kyselyt on osoitettu ainoastaan pienelle ja valikoidulle otannalle tämänhetkisiä asiakasyrityksiä. Täten työn tulokset eivät anna kokonaiskuva Suomen teollisuusyritysten intressistä sitouttaa kone- ja kiinnikekauppa sopimuksilla. Kuitenkin Kvalen mukaan kvalitatiiviseen tutkimukseen voidaan valita vain tietty otanta haastateltavia, ja saada silti luotettava tulos (Kvale 2011).

Teemahaastatteluina toteutettu tutkimus on ollut pääosin keskustelua ja ajatustenvaihtoa erilaisista sopimusmalleista, joten tämän aineiston analysoiminen on ollut haastavaa, joskin juuri näistä keskusteluista sai rehellisimmät ja aidoimmat mielipiteet, ajatukset ja ehkä pelot asiakkaan ajatusten takaa. Analysointia olisi helpottanut haastatteluiden rungon täsmällisempi seuraaminen, mutta osaltaan se olisi mitä todennäköisimmin jättänyt osan antoisasta keskustelusta pois. Toisaalta kuitenkin samat teemat toistuivat useissa haastatteluissa, joka auttoi ymmärtämään saatuja tuloksia syvällisemmin (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022).

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu oli enemmän suuntaa antava, ja näin ollen sen tulosten tulkinta saattaa olla osin myös tutkijan tulkintaa, jolloin virheiden mahdollisuus kasvaa. Hirsjärvi ja Hurme ottavat esille vahvistusharhan, jolloin tutkija suosii omia ennakkokäsityksiään tukevia

havaintoja (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022). Tämän lisäksi he painottavat, että huolimattomuus otosten valinnassa voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022). Osallistujaotanta tutkimuksessa oli myös suppea, joka osaltaan vähentää tulosten luotettavuutta suuremmissa mittakaavassa tarkasteltuna. Haastattelutilanteet itsessään ovat olleet rentoja, ja ilmapiiri on pysynyt myös avoimena ja luottamuksellisena, jonka vuoksi teemahaastattelussa saatiin asiakkailta mielenkiintoisikiäkin ajatuksia (Hirsjärvi ja Hurme 2000&2022). Haastatteluita on pyritty olemaan johdattelematta liikaa, jotta asiakkaan mielipide tulisi varmasti totuudenmukaisena ilmi. Tuloksia on pyritty tulkitsemaan mahdollisimman paljon sen mukaan, mikä on ollut asiakkaan mielipide aihetta kohtaan. Tuloksia on tarkasteltu ainoastaan sisäisesti, eikä niistä ole tiedotettu asiakkaita.

7.4 Tutkimuseettinen arviointi

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu oman tieteenalan hallinta ja kunnollinen tulosten kirjaus ja raportointi (Tutkimuseettiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys 2015). Näin ollen voidaan tutkimuksen suorittamista pitää hyvän tutkimuseetiikan mukaisena, joskin teemahaastatteluiden tuloksien transkriptaus on toteutettu tutkijan parhaan ymmärryksen ja kirjallisten muistiinpanojen mukaan. Teemahaastatteluiden avoin ja keskustelunomainen ilmapiiri on voinut myös osaltaan saada tutkijan johdattelemaan keskustelua haluamaansa suuntaan. Tätä on kuitenkin tietoisesti pyritty välttämään, joten eettisessä mielessä tällaisen mahdollisuudella ei ole suurta merkitystä lopputulosten kannalta.

Tutkimuksen aihe on saatu alun perin Masino konsernissa järjestetyn strategiatyöpajan kehityssaihiosta, joten tutkittava aihe on myös eettisesti validi, eikä esimerkiksi kilpailijalta kopioitu. Toisaalta vastaavanlaista palvelukonseptia ei tällä hetkellä mikään toinen suomalainen yritys edes voi tarjota, sillä muut alan toimijat toimittavat joko koneita tai kiinnikkeitä. Tämä on erittäin hyvä kilpailuetu, ja näin ollen ollaan kehittämässä uutta yhdessä asiakkaan kanssa. Samalla asiakkaille voidaan luoda tarve uudenlaisesta palvelukonseptista. Kuten myös Ropponen kirjassaan mainitsee, on tärkeää olla speksaamassa uutta (Ropponen 2020, 30). Tässäkin kohdassa Ropponen painottaa oikeiden henkilöiden kontaktoimisen tärkeyttä (Ropponen 2020, 30).

Hyvään tutkimuseetiikkaan kuuluu myös luvattoman lainaamisen, eli plagioinnin, välttäminen (Kuula 2015). Tutkimuksen tekemiseen on käytetty lukuisia lähteitä, joita ymmärtämällä ja

yhdistelemällä on tuotettu omaa tekstiä, ja kaikki lähteet on kirjattu tutkimustyön lähdeviittauksiksi.

Lähtökohtana ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on luottamus tutkijoihin ja tieteeseen (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 8). Suomessa sovelletaan yleisiä eettisiä periaatteita, jotka koskevat kaikkia tieteenaloja (Kohonen;Kuula-Luumi ja Spoofo 2019, 7). Toteutetussa tutkimuksessa haastateltaville on tuotu julki mistä on kysymys, ja heiltä on saatu suostumus teemahaastattelun toteuttamiseen ja kirjaamiseen. Toisaalta kukaan haastateltavista ei ole antanut itsestään tai edustamastaan yrityksestä sellaista arkaluontoista tietoa, joka voisi julki tultuaan aiheuttaa vahinkoa. Lisäksi tutkimustuloksia on käsitelty anonyymisti, eli vastauksen antanutta henkilöä on äärimmäisen vaikea osata nimetä saadun vastauksen ja sen analysoimisen perusteella. Tämän lisäksi Masino Fastening Oy:llä on NDA lähes kaikkien vastanneiden edustaman yrityksen kanssa.

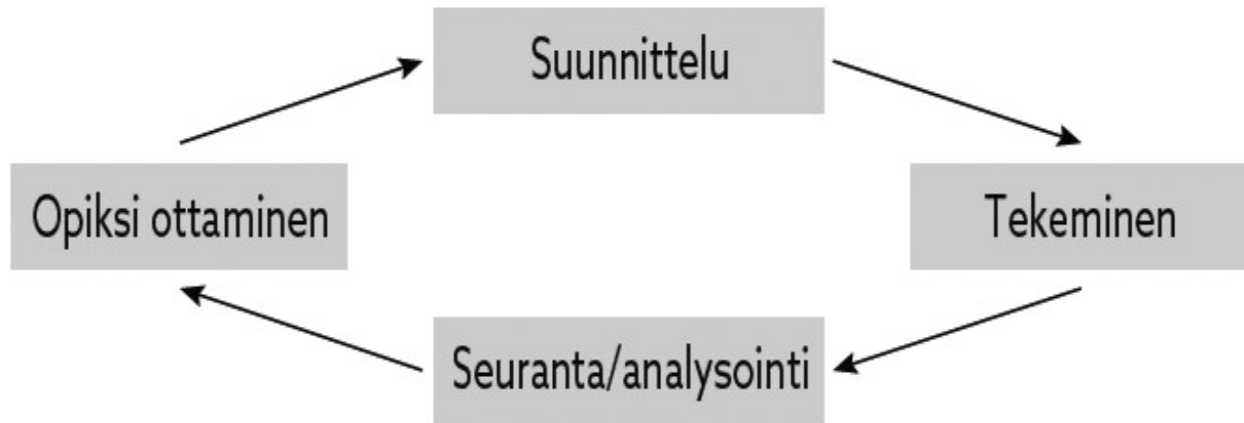
Lomakehaastattelu lähetettiin valikoiduille asiakkaille, ja siihen vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti, joten tätä kautta ei vastaajien henkilöllisyyksiä, eikä edes yrityksiä saatu selville. Tieteen ollessa inhimillistä toimintaa, kuten kaikki muukin ihmisen luoma ja ylläpitämä instituutio, sen takana ovat samat ihan teet kuin mitä muussakin inhimillisessä yhteiselämässä. Tällöin samat ihanteet pätevät myös tieteeseen (Kuula 2015). Tutkimuseettisillä normeilla pyritään edistämään hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Kuula 2015). Suomessa vastuu tutkimuseetiikasta on tieteen sisäinen, mutta siitä huolimatta tutkimuseettistä ohjausta varten on perustettu omia elimiä (Kuula 2015). Tieteenalakohtaisia elimiä ei kuitenkaan ole, vaan Suomessa toimii opetusministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta (Kuula 2015).

7.5 Sopimusmallien jatkokehittäminen

Tutkimuksen aikana on selvinnyt useita seikkoja, jotka vaativat vielä kehittämistä, ennen kuin palvelukonsepti voidaan ottaa varsinaisesti käyttöön. Varsinaisissa sopimusmallivaihtoehdoissa on paljon asiakaskohtaisesti räätälöitävää sisältöä. Koska kyseessä on uudenlainen lanseerattava palvelumalli, on huomioitava vuorovaikutus, ympäristö ja sopimuksen sisältämä materia (Tuulaniemi 2011, 59). Teollisuus on myös kokenut vaurastumista, teknologiat ovat uudistuneet ja moni rakenteellinen asia on kokenut muutoksia (Tuulaniemi 2011, 24). Tämän vuoksi kehitteillä olevalla

palvelukonseptilla on tarkoitus päästä vastaamaan asiakkaan uudistuviin tarpeisiin. Painoarvot muuttuvat, sillä yhteiskunnan ja talouden rakenteet rikastuvat ja monimuotoistuvat (Tuulaniemi 2011, 24). Kaiken kaikkiaan sopimuspohjien on oltava sellaisia, että niitä voidaan varsin pienin ponnostuksin muokata ajan mukaisiksi myös tulevaisuudessa. Lisäksi erityisesti lanseerausvaiheessa yhteistyö ensimmäisen palvelukonseptiasiakkaan kanssa on äärimmäisen tärkeää. Toisaalta tahtotilana olisi toimia tulevaisuudessa asiakkaan silmissä enemmänkin kumppanina, kuin toimittajana. Ropponen korostaa kirjassaan myyjän konsultatiivisia taitoja, jolloin myyjällä on kyky keskustella erilaisten vaihtoehtojen hyvistä ja huonoista puolista ja siitä, millaisia vaikutuksia niillä on asiakkaan tavoitteita ajatellen (Ropponen 2020, 17). Tämä edellyttää siis läheistä yhteistyötä myös tulevaisuuden palvelukonseptiasiakkuuksien kanssa. Läheinen yhteistyö muuttaa usein toimittajasuhteen kumppanuudeksi, jolloin kummallakin yrityksellä on yksi yhteinen päämäärä.

Myyntiorganisaatio pääsee näin luomaan asiakkailleen lisäarvoa, joka onkin palvelumuotoilun ydintä, jolloin asiakas on valmis maksamaan siitä (Tuulaniemi 2011, 30). Arvo on jaettavissa laadulliseen ja määrälliseen, jossa laadulliseen puoleen sisältyy esimerkiksi asiakaskokemus, ja määrälliseen puoleen sisältyy esimerkiksi tekninen laatu (Tuulaniemi 2011, 32). Näin ollen matka toimittajasta kumppaniksi suoritetaan enemmänkin laatupuolella. Koska palvelukonseptia on ainakin lähitulevaisuudessa tarkoitus myydä vain valikoiduille myyjäorganisaation sopiviksi kokemille asiakkaille, on helpompaa syventää jo olemassa olevaa luottamuksellista toimittajasuhdetta kumppanuussuhteen suuntaan.



Kuvio 22, Palvelukonseptin jatkuva kehittäminen (Vilkkumaa 2017, 148)

Vilkkumaa korostaa kirjassaan miten yksi tärkeimmistä oppimismahdollisuuksista on aikaisempi toiminta, josta voidaan ammentaa oppeja tulevaisuuteen (Vilkkumaa 2017, 148). Lisäksi Vilkkumaa korostaa, että mitä paremmin seuranta tehdään, sen enemmän siitä voidaan oppia sekä hyvää että huonoa (Vilkkumaa 2017, 148).

Myös sopimusjuridiikkaan on kiinnitettävä huomiota. Varsinkin lanseerausvaiheessa on syytä vähintään tarkistuttaa laadittava sopimus lakimiehellä, jolloin hän voi paikantaa sopimuksesta ne näkymättömät sopimustekniset ja lainopilliset kohdat, joissa on väärintulkinnan tai olettamisen vaara. Sopimuksenlukutaitoa myyjäorganisaatiossa on kehitettävä, ja sopimukset on laadittava selkeällä ja tiiviillä sopimuskielellä (Haapio 2010, 172).

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa saadut tulokset korreloivat melko hyvin sen kanssa, miten asiakkaiden oli arveltu uudenlaisten palvelukonseptiin suhtautuvan. Vastauksien määrä oli valitettavan rajallinen, mutta nyt laadittua kyselypohjaa voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa, ja sitä voidaan myös muokata tarpeen mukaan. Vastaajaryhmä haluttiin tietoisesti pitää tässä vaiheessa pienenä, jotta otanta tulee jo tunnetuilta asiakkailta, joiden kanssa Masino Fastening Oy:llä on luottamuksellinen suhde. Toisaalta erityisesti kyselylomakkeen suhteen oli pelkona, ettei vastausprosentti ole kovin suuri, ja tämä valitettavasti myös toteutui. Vastaava kysely on kuitenkin helposti monistettavissa, kun kehitystyötä saadaan vietyä eteenpäin, ja näin todennäköisesti tullaan jossain vaiheessa tekemäänkin. On myös mahdollista, että ennalta valikoituja sopimustyyppisiä

tullaan muokkaamaan, mikäli havaitaan niissä epäkohtia, tai ehkä löydetään useampia vaihtoehtoja, joita sopimusmallireppuun voidaan lisätä. Myös asiakkailta saatujen vastausten ja palautteiden perusteella voidaan sopimusmalliaihioita muokata myös tulevaisuudessa.

Palvelusopimuksen myötä asiakkaiden on mahdollista saada kokemus toimivasta tuotannosta, jossa laatupoikkeamien määrä on voitu minimoida. Lisätuna on se, että mahdollinen standardista poikkeava kiinnike-erä on täysin jäljitettävissä ja korvattavissa varmasti toisen valmistuserän kiinnikkeillä. Tällöin myös voidaan todeta tai sulkea pois koneen toimintahäiriöt. Lisäksi valmistajan tuki häiriötilanteissa on huomattavasti parempaa ja laajempaa, kun heille voidaan toteennäyttää, että häiriö ei johdu toisen valmistajan kiinnikkeen toleranssivirheestä tai muusta laatupoikkeamasta. Tämän myötä tahtotilana on sopimuskauden jälkeenkin jatkuva tiivis yhteistyö. Tässä vaiheessa ensisijaisen tärkeää on löytää ensimmäinen yhteistyökumppani, jonka kanssa voidaan toteuttaa ensimmäinen suunnitellun palvelukonseptin mukainen sopimus. Tämän myötä saadaan ensisijaisen arvokasta lisätietoa siitä, mitä asioita on jäänyt huomiotta vielä teoreettisen ajattelutyön ja tutkimuksen jälkeen. Itse tutkimuksen ja haastatteluiden tekeminen on avartanut ajattelua ja tuonut esiin monia seikkoja, joita ei olisi tullut ajateltua ilman kattavaa kirjallisuuden ja muun teorian opiskelua osana tutkimusta. Tästä huolimatta edelleen on asioita, jotka tulee huomioida varsinaista sopimusta laadittaessa.

Laajemmassa kontekstissa tutkimuksessa saadut tulokset auttavat ymmärtämään asiakaskentän intressejä, nykyhetken tahtotilaa ja kenties myös pelkoja. Laadittavan myyntisopimusmallin sisältö vaikuttaa suuresti sopimuksen kannattavuuteen ja osapuolten väliseen tasapainoon. Sopimusmallin valinta on siis tärkeässä asemassa, yhtä lailla kuin oikean konetyypin speksaaminen asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Koneinvestointi on yleensä suuri taloudellinen panostus, jota päästään palvelusopimusmallin myötä madaltamaan. Tällöin ostajayrityksen kilpailukyky paranee. Räättälöivät sopimukset ovat mukautettuja tiettyyn kaupankäyntiin ja ne vastaavat ostajaosapuolen erityistarpeisiin. Räättälöivät sopimukset tarjoavat suuremman joustavuuden kuin standardisopimukset, mutta toisaalta niiden laatiminen on työläämpää ja vaatii usein myös oikeudellista asiantuntemusta. Yritysten väliset (B2B) sopimukset ovat usein yksityiskohtaisia ja kattavia, sillä ne käsittelevät monimutkaisia kaupallisia suhteita ja suuria taloudellisia intressejä. Normaalisti yritysten välisissä sopimuksissa on ehtoja mm. maksuehdosta, toimitusajoista ja sopimussakoista. Koska palvelukonseptin myötä laaditut sopimukset ovat pitkäkestoisia, niihin kirjataan määräyksiä, jotka mahdollistavat sopimuksen päivittämisen ja tarkistamisen ajan mittaan.

Sopimukseen voi myös kirjata kannustimia vieläkin pidempiaikaiselle yhteistyölle, ja tämä onkin tulevaisuudessa nostettava paremmin esille myyntiorganisaation sisällä. Tahtotilana lähtökohtaisesti on saada sitoutettua asiakkaat vielä laadittavaa sopimuskautta pidemmäksi ajaksi. Sopimukset noudattavat Suomen lainsäädäntöä, joskaan se ei ole kovin kattava yritysten välisiä sopimuksia ajatellen. Sopimusteknisiin asioihin on tarpeen kiinnittää paljon huomiota, jotta sopimuksesta saadaan yksiselitteinen ja selkeä. Tähän on syytä käyttää sopimusalan ammattilaista, jotta sopimus pohjat saadaan oikeanlaiseksi, ennen kuin niitä aletaan käyttää laajemmin. Koska kyseessä ovat rätätälöidyt sopimukset, jokainen sopimus on neuvoteltu, jolloin sopimuksen ehdot pysyvät tasapainoisina ja ne ovat kummankin osapuolen hyväksymiä. Tahtotilana onkin se, että myös neuvotteluprosessin myötä päästään entistä syvällisempään ja parempaan ymmärrykseen ja yhteistyöhön osapuolten välillä.

Palvelukonseptia ajatellen hinnoittelu on tärkeää, erityisesti kun sopimuskaudet saattavat olla vuosienkin mittaisia. Laskelmin voidaan todeta sopimuksentekohetken tiedossa olevien hintojen mukainen vähimmäiskate, mutta on osattava ennakoida ja huomioida mahdolliset muuttuvat kulut. Näitä voivat olla mm. hankintahinnan, rahtien ja varastointikustannusten nousu. Tällaisia tapauksia varten sopimukseen voitaisiin kirjata vuosittainen hinnantarkastus, jotta voitaisiin minimoida myyjäorganisaation riskit. Kate on liiketoiminnan kannalta välttämätöntä saada pidettyä tietyllä tasolla, ja tietenkin mieluiten minimirajan yläpuolella.

Kate erilaisten kiinnikkeiden välillä ei ole sama, sillä toisissa kiinniketyypeissä hinta on huomattavasti kilpaillumpi kuin toisissa. Tämä vaikuttaa suuresti myös laadittavan palvelukonseptisopimuksen sisältöön. Toisaalta palvelukonsepti nähdään kokonaisuutena, jota mikään kilpailija ei tarjoa. Näin ollen tarjolla on ainutlaatuinen innovaatio, jota pyritään kehittämään jatkuvasti. On myös tärkeää hoitaa asiakaspalvelu erinomaisesti ja pitää toimitusketju tehokkaana. Tämä edesauttaa toivotun katteen ylläpitämistä. Tahtotilana on myös saada palvelukonseptin myötä lisäkauppaa ja tyytyväisiä entistä pidempiaikaisia sitoutuneita asiakkuuksia.

Riskienhallinta on tärkeää kummankin osapuolen kannalta, ja se olikin aihe, joka nousi esille haastatteluissa. Valitettavasti usein ennustettavuus ei ole helppoa, ja erityisesti viimeisten lähivuosien tapahtumat ovat edesauttaneet varovaisuutta, kun puhutaan pidempiaikaisista sopimuksista. Tämän vuoksi sopimuksissa on oltava mahdollisuus muutoksiin sopimuskauden aikana siten, että muutokset eivät tuota kummallekaan osapuolelle ylitsepääsemätöntä taloudellista ahdinkoa.

Tutkimuksen myötä on myös havaittu, että nykyisellään myyntiorganisaation resurssit eivät riitä. Tämä tarkoittaa lisäresurssin palkkaamista, joka itsessään on aina merkittävä panostus. Myyntitiimiin tulee löytää ennestään alaa tunteva henkilö, joka ottaa osaltaan vastuuta myös kyseisessä tutkimuksessa esitettyyn palvelusopimuskauppaan. Tällöin voidaan tasapainottaa välittömät tarpeet, mutta myös pitkän aikavälin tavoitteet. Yhteenvetona voidaan todeta, että kyseiset sopimusmallit herättävät kyllä kiinnostusta, mutta kartoitettavia asioita on vielä paljon.

Palvelukonsepti herätti kuitenkin sen verran keskustelua ja mielenkiintoa, että kehitystyötä sen ympärillä tullaan jatkamaan. Kuten jo strategiatyöpajojen aikana kehitysaihiota pidettiin toteuttamisen arvoisena, voidaan nyt haastattelujen perusteella todeta kehitysaihion olevan edelleen validi, ja että sitä on syytä jatkojalostaa. Sopivan pilotointikohteen löytyessä päästään tekemään ensimmäinen palvelukonseptihanke, jonka perusteella voidaan päättää jatkosta ja siitä, miten sopimusmalleja tullaan tulevaisuudessa käyttämään.

Lähteet

- Ahlfors, Julia. *Kaupallisten sopimusten irtisanominen*. Helsinki: Alma Talent, 2022.
- Annola, Vesa. *Sopimustulkinta. Teoria, vaiheet, menettely*. Helsinki: Talentum Pro, 2015.
- Bolea, Tudor, ja Mark Ferguson. *Pricing segmentation and analytics*. Business Expert Press, c2012., 2012.
- Cummins, Tim. *Contracting as a Strategic Competence. International Association for Contract and Commercial Management*. IACCM, 2003.
- Dillman, Don A. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. Wiley, 2000.
- Doerr, John. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio, 2018.
- Eskola, Jari, ja Juha Suoranta. "Johdatus laadulliseen tutkimukseen." 86. Vastapaino, 2022.
- Fowler, Floyd J. Jr. *Survey Research Methods*. SAGE Publications, Inc, 2013.
- Gallagher, Patricia. *Targeting risk with effective Contract Management*. Contract management, 2017.
- Gillham, Bill. *Research Interviewing: The Range of Techniques*. Open University Press, 2005.
- Gronlund, Jay. *Basics of branding : a practical guide for managers*. Business Expert Pres, 2013.
- Haapio, Helena. *Business Success and Problem Prevention through Proactive Contracting*. Stockholm: Stockholm Institute for Scandianvian Law 1957-2010, 2010.
- Hemmo, Mika, ja Kari Hoppu. *Sopimusoikeus*. Helsinki: WSOYPro, 2006.
- Henriksson, Robert. *Mitä minä tästä hyödyn?*. Helsinki: BoD, 2014.
- Hirsjärvi, Sirkka, ja Helena Hurme. *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, 2000&2022.
- Hooman, Estelami, ja Sarah Maxwell. *Strategic Pricing*. Bradford: Emerald Group Publishing, c2006., 2006.
- Kohonen, Iina, Arja Kuula-Luumi, ja Sanna-Kaisa Spoof. "Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa." *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Maaliskuu 2019.

- Koponen, Jonna. *Sales communication competence in modern B2B relationship selling*. 2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26434/urn_isbn_978-952-61-4383-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Krishnan, Suresh Kumar. *Increasing the visibility of hidden failure costs, Measuring Business Excellence*. Emerald Group Publishing Limited, 2006.
- Kuula, Arja. *Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino, 2015.
- Kvale, Steinar. *Doing interviews*. SAGE Publications, Ltd, 2011.
- Lecklin, Timo. *Laatukustannukset: Laadun mittaaminen ja parantaminen*. Talentum, 2002.
- Mawji, Ashif. *Contract Life Cycle Management - Do you have a handle on yours? . Contract management*, 2005.
- Michailowicz, Mike. *Profit First: Transform Your Business from a Cash-Eating Monster to a Money-Making Machine*. Portfolio, 2017.
- Niskavaara, Eeva. *Yritystaloutta esihenkilöille*. Alma Talent, 2024.
- PennEngineering. *Haeger.com*. 2024. <https://www.haeger.com/> (haettu 05 2024).
- Poundstone, William. *Priceless: The Myth of Fair Value (and How to Take Advantage of It)*. Hill and Wang, 2011.
- Puolimatka, Tapio. "Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja totuusteoria." Teoksessa *Samalta viivalta*, tekijä: Tapio Puolimatka, 84-99. Jyväskylän Yliopisto, Jykdok, 2002.
- Rekola, Katri, ja Helena Haapio. *Industrial Services and Service Contracts, A Proactive Approach*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 2009.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne, ja Eija Paavilainen. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 2014.
- Ropponen, Jan. *Miljoonamyymä: Näin voitat isoja diilejä (kerta toisensa jälkeen)*. Axend Oy, 2020.
- Rubin, Herbert J., ja Irene S. Rubin. *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. SAGE Publications, Inc., 2005.
- Saarijärvi, Hannu, ja Pekka Puustinen. *Strategiana asiakaskokemus : miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo, 2020.
- Saarnilehto, Ari, ja Vesa Annola. *Sopimusoikeuden perusteet*. Alma Talent, 2018.
- Scribbr. *Johdannon kirjoittaminen opinnäytetyöhösi*. 22. 11 2018. <https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/opinnaytetyon-johdanto/>.

- Seidman, Irving. *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press, 2006.
- Stremersch, Stefan, Stefan Wuyts, ja Ruud T Frambach. *The Purchasing of Full-Service Contracts: An Exploratory Study within the Industrial Maintenance Market*. New York: Elsevier Science Inc., 2001.
- Tanni, Katri. *B2B-ostamisen uusi aika*. Helsinki: Kauppakamari, 2022.
- Tervonen, Antero. *Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä*. Lappeenranta: Digipaino, 2001.
- Tuulaniemi, Juha. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum, 2011.
- Vilkkumaa, Matti. *Tulosrohmut : yrityksen kannattavuuden suojaaminen*. Alma Talent Pro, 2017.
- Weiss, Robert S. *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. Echo Point Books & Media, LLC, 2019.
- White, Andrea J. *Rightsizing your contract management activity*. Tieteellinen artikkeli, Contract management, 2014.
- Yli-Pietilä, Marko, ja Mikko Tani. *Vuorovaikutusmyynti Digiajan ketterä myyntimenetelmä*. BoD, 2020.

Liitteet

Liite 1.

Liite 2.