

Santeri Körkkö

**ALIHANKINTAYRITYKSEN UUSASIA-  
KASHANKINTA JA MARKKINOINTI  
KAUKOLÄMPÖALALLA**  
Case: Fire Impact Oy

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalous

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Tutkintonimike  | Tradenomi AMK  |
| Tekijä/Tekijät  | Santeri Körkkö   |
| Työn nimi       | Alihankintayrityksen uusasiakashankinta ja markkinointi kaukolämpöalalla. Case: Fire Impact Oy |
| Toimeksiantaja  | Fire impact Oy   |
| Vuosi           | 2021   |
| Sivut           | 36 sivua, liitteitä 3 sivua  |
| Työn ohjaaja(t) | Marita Kankaanranta  |

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin alihankintayrityksen uusasiakashankintaa kaukolämpöalalla toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Aihe valittiin siitä syystä, että aiheesta ei löydy aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja toimeksiantaja tarvitsee tutkimuksessa saatavaa aineistoa omaan uusasiakashankintaansa. Toimeksiantajana toimii suomalainen kaukolämpöalan yritys, joka tekee asiakkaalleen kaukolämpöputkien hitsaus- ja asennustöitä alihankintana. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle sekä muille alihankintayrityksille tietoa siitä, miten alihankintayrityksen kannattaisi tehdä uusasiakashankintaa.

Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mistä kanavista kaukolämpöurakoitsijat etsivät tai löytävät alihankkijoita työmailleen ja millä perusteella alihankkijat valitaan tehtäviin?

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastateltaviksi valittiin suomalaisia kaukolämpöurakointiyrityksiä, jotka tekevät kaukolämpöputkien hitsauksia ja asennuksia. Haastateltavat yritykset etsittiin internetistä. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tutkittavien mukaan alihankkijat löytyvät useimmiten henkilökohtaisten suhteiden, työn tilaajien sekä kaukolämpötyömaiden suunnittelijoiden kautta. Joskus alihankkijoita etsitään myös internetin hakukoneilla.

Haastateltavat pitivät tärkeimpinä alihankkijan valintaan vaikuttavina tekijöinä yrityksen yleistä imagoa alalla ja aikaisempia kokemuksia yrityksen toiminnasta. Erityinen merkitys on sillä, että alihankintayrityksen ammattitaitoon pystytään luottamaan. Suuret epäonnistumiset voivat vaikeuttaa asiakashankintaa.

**Asiasanat:** alihankinta, yritysmyynti, asiakkuudenhallinta, yritysmarkkinointi

|                  |   |
|------------------|---|
| Degree           | Bachelor of Business Administration   |
| Author (authors) | Santeri Körkkö  |
| Thesis title     | A subcontractor's marketing and acquisition of new customers in the district heating industry. Case: Fire Impact Oy |
| Commissioned by  | Fire Impact Oy  |
| Time             | 2021  |
| Pages            | 36 pages, 3 pages of appendices   |
| Supervisor       | Marita Kankaanranta   |

## ABSTRACT

This thesis researched a subcontractor's marketing in the district heating industry from the commissioner company's point of view. The subject was chosen because there was no other research about the topic and the commissioning company needs the information for its customer acquisition. The thesis was commissioned by a Finnish district heating company that does welding and mounting of district heating pipes and works as a subcontractor for its customers. The objective of the research was to collect information for the commissioner and other subcontractors about how they should develop their new customer acquisition.

The research questions of the thesis were the following: how do contractors search and find their subcontractors and how do they select the subcontractors for their projects.

Research material was collected with thematic interviews. Interviewees were Finnish companies that work with mounting and welding district heating pipes. The interviewees were found by searching the internet. The material was analyzed with qualitative content analysis.

According to the interviewees the subcontractors are usually found through personal relationships, the clients of the project or through the designers of the district heating work sites. Sometimes internet search engines are also used to find new subcontractors.

According to the interviewees the most important factors that affects the choice of subcontractor are the reputation of the company and the previous experience with that particular company. It is particularly important that the subcontractor's expertise can be relied upon. Major failures can make it difficult to acquire new client.

**Keywords:** subcontracting, b2b selling, customer relationship management, b2b marketing

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 6  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoite .....   | 7  |
| 1.2   | Tutkimusasetelma .....  | 7  |
| 2     | B2B-YRITYKSEN UUSIASIAKASHANKINTA .....                           | 8  |
| 2.1   | Uusiasiakashankinnan strategia .....                              | 8  |
| 2.2   | Markkinointi .....  | 10 |
| 2.2.1 | Markkinoinnin suunnittelu .....                                   | 12 |
| 2.2.2 | Inbound- ja outbound-markkinointi .....                           | 14 |
| 2.3   | B2b-myyntiprosessi .....  | 15 |
| 2.4   | Alihankinta .....   | 22 |
| 3     | TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN KOKEMUS ASIAKASHANKINNASTA .....          | 22 |
| 3.1   | Toimeksiantajan esittely .....                                    | 22 |
| 3.2   | Toimeksiantajayrityksen uusiasiakashankinta .....                 | 23 |
| 4     | TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....                      | 24 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmät .....  | 24 |
| 4.2   | Aineistonhankinnan toteutus .....                                 | 25 |
| 4.3   | Aineiston analyysi .....  | 27 |
| 5     | TUTKIMUSTULOKSET .....  | 27 |
| 5.1   | Haastateltavien edustamien yritysten luonne ja taustatiedot ..... | 27 |
| 5.2   | Alihankkijan löytyminen ja luottamussuhteen luominen .....        | 28 |
| 6     | POHDINTA .....  | 29 |
| 6.1   | Tutkimuksen luotettavuus .....                                    | 29 |
| 6.2   | Tutkimusetiikka .....   | 30 |
| 6.3   | Johtopäätökset .....  | 31 |
| 6.4   | Toimenpidesuosituksset .....                                      | 32 |
| 6.5   | Jatkotutkimusehdotukset .....                                     | 33 |
|       | LÄHTEET .....   | 34 |

# LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tutkii kaukolämpöputkien hitsaukseen ja asennukseen keskittyneen alihankintayrityksen uusasiakashankintaa ja markkinointia Suomessa. Opinnäytetyön toimeksiantaja Fire Impact Oy toimii vuonna 2021 kaukolämpöalalla Ruotsissa kolmelle eri asiakkaalle, mutta tavoitteena on tulla huomatuksi myös Suomen markkinoilla ja tarvittaessa saada toimeksiantoja myös kotimaassa. Koronavirusepidemia on osasyllisenä markkina-alueen laajentamiselle, sillä sen vuoksi työllistyminen on aika-ajoin ollut epävarmempaa kuin aiemmin. Alihankinta on metallialalla yleistä, eikä saatavilla ole entuudestaan juurikaan tietoa siitä, kuinka alihankintasuhteet alkavat ja kuinka alihankintayrityksen kannattaisi lähestyä asiakkaitaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sitä, miten kaukolämpöalalla alihankintasuhteet syntyvät ja kuinka alihankkijan tulee lähestyä asiakasyrityksiä markkinoinnin ja myynnin keinoin. Tutkija itse toimii toimeksiantajayrityksessä hitsaajana ja on toiminut taloushallinnon tehtävissä yrityksessä harjoittelijana. Kokemusta kaukolämpöalalta tutkijalla on noin 1,5 vuoden verran, mikä helpottaa tutkimuksen tekemistä antamalla pohjatietoa alasta ja toimeksiantajayrityksen toiminnasta.

Alihankinta on Fire Impact Oy:n toimitusjohtajan Heidi Kärkönen (2021) kokemuksen mukaan usein käytetty työskentelytapa monella teollisuudenalalla ja hänen oman yrityksensä tähänastiset alihankintasuhteet on useimmiten saatu suhteiden ja suositusten avulla ilman faktatietoa siitä, miten asiakkaita todellisuudessa kannattaisi lähestyä. Alihankintayritys jää todella helposti ilman töitä, jos työmaa tai urakka valmistuu nopeammin, kuin oli alun perin oletettu tai jostain syystä työ keskeytetään. Mikäli yrityksellä on useita työntekijöitä ja muita kuluja, tilanne on vaikea yritykselle ja monissa tapauksissa työntekijöitä on pakko irtisanoa. Nimenomaan alihankintayritysten asiakashankintaan keskittyviä teoksia ei ainakaan kovin helposti löydy kirjoistoista tai netistä, joten faktatietoon perustuva ohjenuora tulee tarpeeseen sekä toimeksiantajalle että muille alan yrityksille.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan tietoa siitä, kuinka alihankintasuhteet Suomessa kaukolämpöalalla syntyvät ja luoda sen perusteella toimenpidesuosituksia uusasiakashankintaan ja markkinointiin toimeksiantajayritykselle. Kyseiseen tavoitteeseen pyritään pääsemään ratkaisemalla, miten tilaajat ja pääurakoitsijat etsivät tai haluaisivat etsiä työmailleen alihankintayrityksiä ja millä perusteella he valitsevat juuri kyseisen alihankkijan muista mahdollisista vaihtoehdoista.

Tutkimusongelmaa lähestytään ensin lähdekirjallisuuden pohjalta ja avataan tarkemmin, mitä kirjallisuuslähteissä sanotaan b2b-yrityksen uusasiakashankinnasta. Tämän jälkeen käydään läpi toimeksiantajayrityksen uusasiakashankintaa Ruotsissa, jonka jälkeen tehdään tutkimusta siitä, miten uusasiakashankinta Suomessa tapahtuu.

## 1.2 Tutkimusasetelma

Kyseessä on niin sanottu tapaustutkimus, ja alihankintaa tekevän kaukolämpöyrityksen uusasiakashankintaa ja markkinointia pohditaan nimenomaan case-yrityksen näkökulmasta, jotta kyseinen yritys hyötyisi tutkimuksesta mahdollisimman paljon. Jaana Vuori (s.a.) mainitsee Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa, että ”Tapaustutkimuksessa ei pyritä laajoihin yleistyksiin, vaan luotetaan siihen, että tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkimuskohteesta tarjoaa mahdollisuuden oppia ilmiöstä uutta ja soveltaa tietoa myös muissa yhteyksissä.” Tavoitteena on siis saada tietoa juuri tutkimusongelmaa varten ja pyrkiä sitten soveltamaan sitä hyötykäyttöön markkinoinnissa ja uusasiakashankinnassa. On kuitenkin tarkoitus, että muut yritykset pystyvät hyödyntämään tutkimuksessa saatua tietoa omaan käyttöönsä.

Aineiston kerääminen tehdään teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa suoritetaan haastattelut, joissa kysytään alihankintaan liittyvistä asioista niiltä henkilöiltä, jotka ovat edustamassaan yrityksessä sellaisessa roolissa, että he osaavat vastata alihankintaan liittyvissä asioissa. Teemahaastattelu valittiin siksi, että siinä pystytään tarvittaessa syventymään eri aiheisiin ja näin voidaan paremmin ymmärtää haastattelun molempien osapuolten välillä täysin, mistä puhutaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3.2.)

## 2 B2B-YRITYKSEN UUSASIAKASHANKINTA

Tässä luvussa käsitellään lähdekirjallisuuden pohjalta b2b-yrityksen uusasiakashankinnan keinoja ja uusasiakashankinnan strategiaa. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä.

B2b on lyhenne englannin kielen sanoista business-to-business ja Cambridgen yliopiston sanakirjan määritelmän mukaan se tarkoittaa yrityksiltä yrityksille tapahtuvia liiketoimintoja, järjestelyjä tai kauppvoja (Cambridge university press s.a.).

B2b-myynti eroaa selkeästi b2c-myyntistä (kuluttajakauppa) monin eri tavoin. Merkittävimpiä b2b-kaupan ominaispiirteitä:

- Keskikaupan koko on suurempi kuin b2c-myyntissä, tuhansista jopa miljooniin euroihin.
- Päätöksenteko on ammattimaista ja hankinnasta vastaava henkilö on yleensä varovaisempi kuin peruskuluttaja.
- Yritystenvälisen kaupan prosessissa on mukana enemmän henkilöitä kuin b2c-kaupassa. Ostopäätöstä tekemässä on keskimäärin noin 5 ihmistä.
- Myyntisykli on pidempi ja kaupan loppuunvienti voi olla todella pitkä prosessi.
- Potentiaalisia asiakkaita on vähemmän kuin kuluttajakaupassa, mutta yksittäiset asiakkuudet voivat olla arvokkaita. (Alonso 2019.)

### 2.1 Uusasiakashankinnan strategia

Yrityksen tehtävä on tuottaa myyntiä, joka saadaan asiakkaiden avulla, siksi asiakashankinta onkin yrityksen tärkein tehtävä. Ilman asiakkaita ei yritys voi toimia. (Asiakashaku 2016.) Uusasiakashankinnasta puhuttaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että jo olemassa olevien asiakkuuksien hoitaminen on paljon vähemmän resursseja kuluttavaa, kuin uusien hankkiminen. Siksi usein yrityk-

sen kannattaakin lähtökohtaisesti mieluummin keskittyä nykyisten asiakkuuksien hoitamiseen, kuin uusien hankkimiseen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 114.)

Pekka Sahlsten (2009) painottaa blogissaan, että liiketoiminnan kasvun varmistamiseksi uusasiakashankinta kannattaa toteuttaa noudattamalla systemaattista prosessia, jolloin myynti on ennustettavampaa. Kun myytävä palvelu tai tuote täyttää seuraavat kriteerit: palvelu tai tuote on abstrakti, ostopäätöksiä on tekemässä useampi henkilö, myyntisykli on pitkä ja ostoksen tekeminen vaatii myyjältä aktiivista toimintaa, uusasiakashankinnan tulisi noudattaa Sahlstenin (2009) mukaan ns. monimutkaisen b2b-myyntin uusasiakashankintaprosessia:

#### 1. Asiakaskontaktien eli liidien tuottaminen

Valitaan halutut asiakasryhmät ja pyritään saamaan ne kiinnostumaan palvelusta erilaisin markkinoinnin keinoin. Markkinoinnin eri keinoilla voidaan vaikuttaa ostajaan koko ostoprosessin ajan. Markkinoinnista kerrotaan lisää luvussa 2.2. Tähän vaiheeseen tulee panostaa erityisen paljon, jotta uusasiakashankinta on tehokasta ja mahdollisimman moni kontaktoitava asiakas olisi laadukas ja potentiaalinen.

#### 2. Asiakaskontaktien validointi

Tuotetut asiakaskontaktit luokitellaan esimerkiksi ostopotentiaalinen mukaan tietyn kriteerein ja todennäköisesti osa kontakteista todetaan myyjäryitykselle sopimattomaksi.

#### 3. Asiakaskontaktien vaaliminen

Pidetään asiakkaaseen yhteyttä esimerkiksi sähköpostitse ja pyritään pitämään keskustelu asiakkaan kanssa johdonmukaisena kohti ostopäätöstä. Asiakkaalle annetaan tietoa, jota tämä tarvitsee ostopäätöksen tekemisessä.

#### 4. Asiakaskontaktien siirto myynnille

Kenttämyyjälle sovitaan asiakastapaaminen tai annetaan asiakkaan yhteys- ja historiatiedot puhelinmyyjälle. Viikilän (2020) mukaan myyntiprosessin tulee määritellä, miten asiakastapaamiset pääsääntöisesti hoidetaan ja niihin tulee valmistautua etukäteen. Myyntiprosessia käydään tarkemmin läpi luvussa 2.3.

#### 5. Palaute myynniltä markkinoinnille

Sahlstenin (2009) myynti raportoi markkinoinnille, kuinka asiakaskontaktille loppujenlopuksi kävi, tuliko kauppoja, kuinka myynti sujui ja jos kauppoja ei tullut, niin mihin kaupaneko kaatui. Myynti voi palauttaa myös kontaktin takaisin validoitavaksi, ellei se sovi vielä myynnin käsiteltäväksi.

Uusasiakashankinnan yleisiä virheitä ovat esimerkiksi: se, että liidejä pyritään tuottamaan myynnille mahdollisimman paljon laadusta piittaamatta, ei validoida asiakkaita riittävän hyvin ja yritetään myydä ”kaikille”, asiakaskontaktien vaaliminen ymmärretään väärin ja heihin pidetään jatkuvasti yhteyttä, asiakkaita kontaktoidaan väärässä ostopolun vaiheessa tai se, että myynti ja markkinointi ei kommunikoi tarpeeksi keskenään eivätkä niiden tavoitteet ole linjassa toistensa kanssa. (Sahlsten 2009.)

## 2.2 Markkinointi

Tämä luku käsittelee yrityksen markkinointia. Sahlstenin (2009) mukaan uusasiakashankinnassa liidit eli potentiaaliset asiakkaat tuotetaan markkinoinnin avulla.

Usein markkinoinnin ajatellaan tarkoittavan joukkoa markkinointityökaluja, joita organisaation markkinointiosastot käyttävät tehdessään yrityksen markkinointia. Sellainen ajattelutapa voi toimia, kun puhutaan kertakulutustavaraa myyvästä yrityksestä. Palveluja tuottavassa yrityksessä markkinoinnin kannattaa kuitenkin olla osana koko organisaation toimintaa ja ajattelua, jolloin kaikki organisaation henkilöstöstä ajattelevat asiakaslähtöisesti. Tällöin jokaisessa asiakaskontaktissa pystytään vaikuttamaan asiakkaan ajatukseen yrityksestä. (Grönroos 2020.)

Grönroosin (2020) mukaan palvelun markkinointia voidaan ajatella yrityksessä kolmella eri tasolla:

- Markkinointi ajattelutapana
- Markkinointi keinona organisoida yrityksen prosessit
- Markkinointi asiakkaisiin kohdennettavina toimintoina

**Markkinointi ajattelutapana** tarkoittaa sitä, että markkinointiajattelun tulisi ohjata yrityksen kaikkia toimintoja ja ihmisiä. Kaiken päätöksenteon taustalla

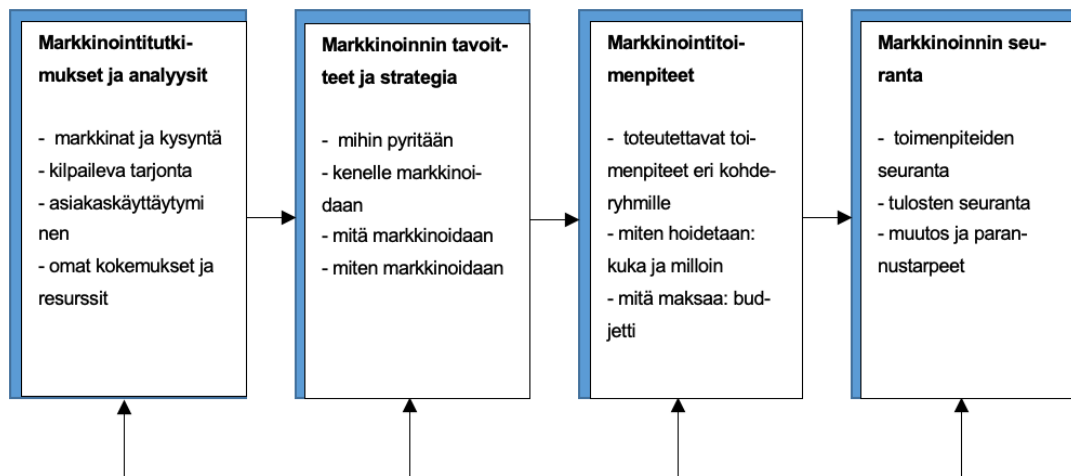
tulee olla asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielipiteet. Kaikkien tulee ymmärtää, että toiminnan tulee tukea yrityksen tavoitteita. **Markkinointi keinona organisoida yrityksen prosessit** tarkoittaa sitä, että markkinointiajattelu tulee sisällyttää jokaiseen prosessiin, jossa ollaan kontaktissa asiakkaan kanssa. Helposti esimerkiksi myyntitilanteissa ollaan asiakaslähtöisiä ja panostetaan asiakkaaseen, mutta palvelun oston jälkeen asiakas ei saa riittävästi apua esimerkiksi palvelun käyttöönottoon. Kun prosessit organisoidaan markkinointiajattelun pohjalta, niin yrityksen kaikki osastot toimivat asiakaslähtöisesti. **Markkinointi toimintoina ja työkaluina** tarkoittaa asiakkaille näkyvää markkinointia. Usein tämä markkinoinnin osa-alue sekoitetaan tarkoittavan itsessään markkinointia juuri siksi, että se näkyy organisaation ulkopuolelle. (Grönroos 2020.)

Alun perin markkinointi kehittyi teollistumisen aikaan, jolloin tehtaiden tuotteet olivat hyvin yksinkertaisia eivätkä ne ottaneet niinkään yksittäisen asiakkaan toiveita tai tarpeita huomioon. Markkinoinnin tavoitteena oli tuolloin myydä tehtaan tuotteita kaikille potentiaalisille asiakkaille. Informaatioteknologian murroksen myötä markkinointi kehittyi kuluttajalähtöiseen suuntaan ja asiakas asetettiin markkinoinnin keskiöön ja tuotteet alettiin räätälöidä kullekin asiakkaalle sopivaksi. Nykypäivänä asiakkaalle enää ei kuitenkaan riitä pelkkä kuluttajan tarpeen huomiointi vaan markkinoinnin tulee koskettaa asiakkaiden arvomaailmaa ja tunteita sekä huomioida asiakkaan tulevaisuutta ja visioita. Asiakas voi jopa päästä osaksi tuotekehitystä tai markkinointiviestintää, sillä osallistaminen on yksi nykypäivän markkinoinnin keinoista. (Kotler ym. 2011.)

Jarkko Kurvinen ja Mikko Seppä (2016, 291) painottavat kirjassaan, että ”voittajat rakentavat markkinointinsa asiantuntijuuden ja asiakasymmärryksen perustalle.” Tehokas markkinoija ymmärtää asiakasta ja tämän ostoprosessia. Liiketoimintaa ja markkinointia kannattaa ajatella strategisesti, mikäli haluaa varmistaa sen onnistumisen. Strategisella markkinoinnilla haetaan kilpailuetua ja luodaan markkinointihenkeä koko organisaation henkilöstön keskuudessa, tavoitteena pysyvä kilpailuetu muihin toimijoihin nähden. (Kurvinen & Seppä 2016, 36, 291.)

## 2.2.1 Markkinoinnin suunnittelu

Seija Bergström ja Arja Leppänen (2015) ovat jaotelleet markkinoinnin suunnittelun vaiheisiin (kuva 1). Markkinoinnin suunnittelu alkaa markkinointitutkimuksilla ja analyysillä. Ulkoiset analyysit selvittävät yrityksen ulkopuolella vallitsevaa tilannetta, kuten kilpailutilannetta, kysyntää ja esimerkiksi mahdollisia asiakasryhmiä sekä niiden ostohalukkuutta. Sisäiset analyysit kartoittavat yrityksen sisäistä tilannetta esimerkiksi sen suhteen, paljonko resursseja on käytettävissä tai miten asiakkuuksien hallinta tai markkinointi menestyy nykytilanteessa. Sisäiset analyysit voivat selvittää myös esimerkiksi tuotteiden sekä palveluiden kannattavuutta. Markkinointia lähdetään rakentamaan siis ymmärtäen, mitä aiemmin on tehty ja mitä ympärillä tapahtuu. Markkinoinnin suuntaviivat antavat kuitenkin Kurvisen ja Sepän (2016, 57) mukaan yrityksen tavoitteet ja strategia eli se, mihin markkinoinnilla pyritään ja miten se tehdään.



Kuva 1. Markkinoinnin suunnittelun vaiheet. (Bergström & Leppänen 2015, 26.)

Markkinointisuunnitelmassa tulee määritellä, mihin tavoitteisiin markkinoinnilla pyritään. Tavoite voisi olla esimerkiksi se, että markkinoinnin tulee tuottaa yritykselle tietty määrä uusia asiakkaita tietyssä aikaikkunassa. Strategialla tarkoitetaan yrityksen valitsemia keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Kotlerin mukaan markkinointistrategian valinta tapahtuu perustasolla kuvassa 2. mainituista vaihtoehdoista. (Bergström & Leppänen 2015.)

|  |                           | Tarjooma/tuotteet (tavarat, palvelut, toiminnot, ratkaisut)   |  |   |
|--|---------------------------|---|--|---|
|  |                           | Nykyinen tarjooma   | Muokattu tarjooma  | Uusi tarjooma   |
| <b>M<br/>a<br/>r<br/>k<br/>k<br/>i<br/>n<br/>a<br/>t</b> | <b>Nykyiset markkinat</b> | Markkinapenetraatio: myydään enemmän nykyisiä tuotteita nykyisille asiakkaille                                      | Tarjooman sopeutus: myydään muunneltuja tuotteita/ratkaisuja nykyisille asiakkaille  | Tarjooman kehitys: suunnitellaan täysin uusia tuotteita/ratkaisuja nykyisille asiakkaille   |
|  | <b>Muokatut markkinat</b> | Maantieteellinen laajennus: myydään nykyisiä tuotteita/ratkaisuja uusilla alueilla nykyisen kaltaisille asiakkaille | Maantieteellinen laajennus ja tarjooman sopeutus: Myydään muokattuja tuotteita/ratkaisuja uusilla alueilla nykyisten kaltaisille asiakkaille | Maantieteellinen laajennus ja uusi tarjooma: Suunnitellaan täysin uusia tuotteita/ratkaisuja uusille alueille nykyisten kaltaisille asiakkaille |
|  | <b>Uudet markkinat</b>    | Segmentinvaltaus: myydään nykyisiä tuotteita/ratkaisuja uudelleenlaisille asiakkaille, uusille kohderyhmille        | Segmentinvaltaus ja tarjooman sopeutus: Myydään muokattuja tuotteita/ratkaisuja uudelleenlaisille asiakkaille, uusille kohderyhmille         | Diversifiointi: suunnitellaan täysin uusia tuotteita/ratkaisuja ja myydään niitä uudelleenlaisille asiakkaille                                  |

Kuva 2. Markkinointistrategian perusvaihtoehdot Kotlerin mukaan. (Bergström & Leppänen 2015, 31.)

Eri strategiat on jaoteltu sen mukaan kenelle myydään, mitä tuotteita myydään ja millä maantieteellisellä alueella tuotteita myydään. Yrityksestä riippuen strategian perusvaihtoehdot tarkennetaan sitten omaan muotoonsa. Markkinointisuunnittelun kolmas vaihe on valita markkinointitoimenpiteet sekä määrittellä budjetti. Markkinointitoimenpiteet voivat olla jatkuvia toimenpiteitä, kuten verkkosivujen ylläpito tai kertaluontoisia, kuten vaikkapa mainoskampanja. Kaikki konkreettiset toimenpiteet tulee kirjata markkinointisuunnitelmaan kohderyhmittäin, sillä eri kohderyhmille voivat toimia erilaiset markkinointitoimenpiteet. Markkinointisuunnitelmaan tulee sisällyttää suunnitelma myös markkinoinnin seurannasta. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka markkinointitoimenpiteitä

toteutetaan ja kuinka kyseiset toimenpiteet tuottavat tulosta pitkällä sekä lyhyellä aikavälillä. Seurannan tuloksia voidaan jatkossa käyttää markkinoinnin suunnitteluun, kun tiedetään mitkä toimenpiteet ovat toimineet aiemmin. (Bergström & Leppänen 2015.)

### **2.2.2 Inbound- ja outbound-markkinointi**

Remeksen (2019) mukaan markkinoinnin keinot voidaan jakaa inbound- ja outbound-markkinointiin. Outbound-markkinointi on perinteistä myyjälähtöistä markkinointia, kuten kylmäsoittoja, televisiomainontaa tai printtimainontaa. Kurvisen ja Sepän (2016, 181, 187) mukaan inbound-markkinointi sen sijaan on asiakaslähtöistä markkinointia, jossa asiakas itse saadaan lähestymään yritystä. Inbound-markkinointia kutsutaan heidän mukaansa myös sisältömarkkinoinniksi, sillä siinä asiakkaalle tuotetaan arvokasta sisältöä. Sisältömarkkinoinnin tavoitteena on asiakashankinnan lisäksi lisätä asiakasuskollisuutta.

Inbound markkinointi on digiajan markkinointia ja se perustuu osaamisen osoittamiseen asiakkaalle. Keskeistä on asiakkaan suostumus vastaanottaa yrityksen tarjoamaa sisältöä. Inbound markkinointi jaetaan neljään vaiheeseen: houkuttelu, konvertointi, klousaaminen ja huolenpito. Houkutteluvaiheessa asiakas houkutellaan yrityksen verkkosivuille esimerkiksi tuottamalla sinne sisältöä, jota asiakas etsii googlasta. Tähän tarkoitukseen soveltuu hyvin vaikkapa yritysblogi. (Kurvinen & Seppä 2016, 188.)

Konversiovaiheessa pyritään saamaan asiakas jättämään yhteystietonsa, joka antaa luvan olla yhteydessä tähän ja tarjota sisältöä. Tämä onnistuu esimerkiksi blogitekstin lopussa olevalla yhteystietolomakkeella, jossa voisi lukea esimerkiksi näin: ”Jätä yhteystietosi niin lähetämme oppaan aiheesta x sähköpostiinne.” (Kurvinen & Seppä 2016, 189–193.)

Klousaamisvaiheessa pyritään tunnistamaan potentiaalisimmat asiakkaat ja siirtämään nämä myynnin käsittelyyn. Tämä tapahtuu usein automatisoiduilla markkinointijärjestelmillä, jotka pystyvät keräämään dataa asiakkaiden käyttäytymisestä ja esimerkiksi siitä, millaisia hänelle tuotettuja sisältöjä hän on katsonut tai lukenut ja vertaamaan dataa jo olemassa oleviin asiakkaisiin.

Myynti pystyy myös hyödyntämään dataa ja käyttämään sitä apuna myynnissä. Klousaamisvaihe päättyy, kun potentiaalinen asiakas päättyy ostavaksi asiakkaaksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 193–196.)

Huolenpitovaihe on erityisen tärkeä ja monilta yrityksiltä se unohtuu. On kuitenkin muistettava, että vanhojen asiakkaiden ylläpito on huomattavasti halvempaa, kuin uusien hankkiminen ja heidän kauttaan voidaan saada suosituksia, jotka poikivat uusia asiakkuuksia. Huolenpito tarkoittaa inbound-markkinoinnissa sisällön tuottamista myös olemassa oleville asiakkaille, esimerkiksi oppaita tuotteiden käyttöä varten. (Kurvinen & Seppä 2016, 197–199.)

### **2.3 B2b-myyntiprosessi**

Kuten aiemmin on mainittu, yrityksen uusasiakashankinta tapahtuu myynnin ja markkinoinnin yhteispelillä. Ensin markkinointi tuottaa validoidut liidit myynnille, jonka jälkeen myyntiprosessin kautta pyritään saattamaan asiakas myönteiseen ostopäätökseen. Tässä luvussa käydään läpi syvemmin nimenomaan myyntiä. (Sahlsten 2009.)

B2B-myyntiprosessiin kuvataan asiakkaan ostopolun vaiheet sekä se, mitä myyjä tekee missäkin vaiheessa. Myyntiprosessi ohjaa yrityksen myyjien työskentelyä. Kaikki myyntiprosessin vaiheet muodostavat niinsanotun myyntiputken. Myyntiprosessin vaiheet ovat yleensä seuraavanlaiset:

1. Myynnin suunnittelu ja asiakassegmentointi eli prospektointi
2. Myyntimahdollisuuden luominen ja ensikontakti
3. Valmistautuminen tapaamiseen tai puheluun
4. Tapaaminen kasvotusten tai etätapaamisessa
5. Asiakkaalle tehdään tarjous
6. Välipeli
7. Sopimusneuvottelu
8. Asiakkuuden alkaminen tai kaupan häviäminen
9. Jatkotoimenpiteet

(Myyntituli s.a.)

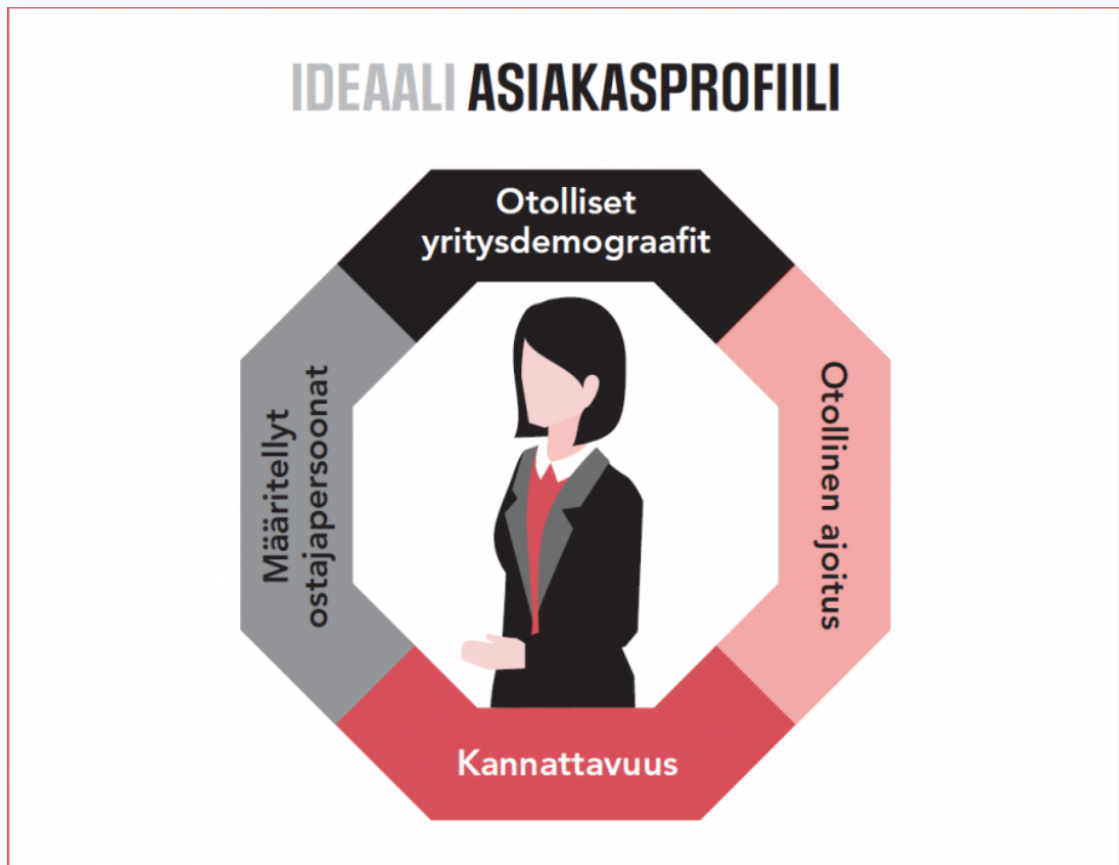
Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe eli **asiakassegmentointi tai prospektointi** on tärkeää suorittaa mahdollisimman hyvin, sillä hyvällä prospektoinnilla vähennetään myynnin kuluttamaa aikaa ja resursseja. Usein myynnin klousausongelmat ovat itseasiassa prospektointiongelmia. Tämä johtuu siitä, että ollaan alun perinkin suunnattu myyntifokus vääränlaisiin asiakkaisiin, eikä näissä asiakkaissa ole ollut myyntipotentialia missään vaiheessa. Tällainen käy myyjäyritykselle kalliiksi, sillä se menettää mahdollisia myyntejä ja samalla hukkaa työntunteja. (Kenner & Leino 2020, prospektointi – kaupallinen kompassisi.)

Hyvä prospektointi kannattaa pohjata suunnitelmaan, jossa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä löydämme hyvät asiakkaat?
- Mitkä yritykset tai minkä alan yritykset voisivat olla potentiaalisia?
- Keitä yrityksessä minun kannattaa lähestyä?
- Milloin on hyvä hetki lähestyä kyseistä henkilöä?
- Onko kyseinen päättäjä tai henkilö tunnistettu tavoittelemisen arvoiseksi?
- Tunneemmeko tarpeeksi päättäjiä asiakasyrityksessä?
- Mikä yhdistää näitä potentiaalisia asiakkaita eli kenelle itseasiassa myymme?

(Kenner & Leino 2020, prospektointi – kaupallinen kompassisi.)

Myyjäyrityksen kannattaa sekä Viikilän (2020) että Kennerin ja Leinon (2020) mukaan määritellä niin sanottu ideaali asiakasprofiili, jonka perusteella katsotaan, onko asiakas potentiaalinen myynnin käsittelyyn vai ei (Kuva 3). Kennerin ja Leinon (2020) mukaan otollisen b2b-asiakasprofiilin määrittely alkaa ideaalin yritysdatan ja yritysdemograafien määrittämisellä. Näitä ovat esimerkiksi asiakasyrityksen koko, sijainti, toimiala, henkilöstömäärä, liikevaihto ja muut taloudelliset tunnusluvut.



kuva 3. Ideaalin asiakasprofiilin määrittely. (Kenner & Leino 2020, prospektointi – kaupallinen kompassisi.)

Yritysdatan ja yritysdemograafien määrittelyn jälkeen määritellään se, millaisessa tilanteessa ideaali asiakas on ajoituksellisesti. Ajoitusta voidaan määrittellä asiakasyrityksestä näkyvien proaktiivisten signaalien perusteella, joita ovat esimerkiksi henkilöstömäärän muutokset, hallinnolliset muutokset, yrityksen laajentuminen viime aikoina, yt-neuvottelut, yrityskaupat ja talouden muutokset. Lisäksi oikeaa ajoitusta määrittävät niin sanotut reaktiiviset triggerit, joihin myyjien tulisi reagoida. Reaktiivisia triggereitä ovat muun muassa yrityksen vierailut myyjäyrityksen kotisivuilla, sähköpostivastaukset ja yhteydenotto-pyyntö. (Kenner & Leino 2020, prospektointi – kaupallinen kompassisi.)

Kolmas määrittelyn vaihe on määritellä kannattavuuteen liittyvät kriteerit. Tässä kohtaa on hyvä katsoa aikaisempia asiakkaita ja tämänhetkisiä asiakassuhteita ja niistä löytyviä kannattavuuselementtejä, kuten asiakassuhteiden pituuksia, kateprosentteja ja tarjousten läpimenoaikaa. Näiden valossa nähdään esimerkiksi tiettyjen toimialojen erityispiirteitä tai sitä, minkä kanavien kautta saadaan parhaat asiakaskontaktit. (Kenner & Leino 2020, prospektointi – kaupallinen kompassisi.)

Asiakasprofiilin määrittelyyn kuuluu myös ostajapersoonien kuvaaminen. Tämä johtuu siitä, että sen avulla ymmärretään paremmin eri asiakkaiden tarpeita, haasteita ja tavoitteita ja voidaan toisaalta personoida markkinointia ja prospektointia parantaen osumatarkkuutta. Ostajapersoonien määrittelyssä on tärkeää tunnistaa tärkeimmät toimenkuvat ja päättäjäprofiilit potentiaalisissa asiakasyrityksissä. Toimenkuvien, koulutustaustan, tittleiden ja koulutustaustan tunnistamisen lisäksi olisi hyvä tunnistaa myynnille hyödyllisiä asioita tiettytyypisistä ostajapersoonista ja ottaa huomioon ostajapersoonille tyypilliset henkilökohtaiset haasteet, kiinnostuksenkohteet ja esimerkiksi mielialan tiettyssä vaiheessa työpäivää. (Kenner & Leino 2020, prospektointi – kaupallinen kompassisi.)

Hyvän prospektoinnin jälkeen pyritään luomaan **myyntimahodllisuus ja tehdään ensikontakti** asiakkaaseen. Tämä niin sanottu kylmäkontaktointi voidaan tehdä nykypäivänä monissa eri sosiaalisen median kanavissa tai perinteisemmin puhelimella. (Kenner & Leino 2020, kontaktointi – lähesty asiakastasi oikein.) Tärkeää Helanderin (2019) mukaan kylmäkontaktoinnissa on muistaa ottaa tilanne haltuun ja olla tilanteen herra. Asiakas ei vielä tiedä yhtään, mistä on kyse, joten on tärkeää Kennerin ja Leinon (2020, kontaktointi – lähesty asiakastasi oikein) mukaan heti alkuun kertoa mistä soitetaan, kuka soittaa ja miksi. Myös puhelun tai yhteydenoton syy olisi hyvä tulla heti alkuvaiheissa esiin. Myyjän tulee kertoa asiakkaalle selkeästi, kuinka hän pystyy myyjäyrityksen tuotteiden tai palvelujen avulla parantamaan liiketoimintaa ja luoda selkeä mielikuva hyödyistä joita voidaan tarjota. Tärkeää olisi Helanderin (2019) mukaan välttää monimutkaista ammattisanastoa ja ymmärtää, että puhelimen toisessa päässä on ihminen, joka ei ole välttämättä kuullutkaan myyjäyrityksestä aiemmin. Tapoja onnistuneeseen kylmäkontaktointiin on Kennerin ja Leinon (2020, kontaktointi – lähesty asiakastasi oikein) mukaan monia ja usein eri myyjien tyyli poikkeaa hieman toisistaan. Ensikontaktin tavoitteena on aina luoda asiakastapaaminen, ei niinkään vielä myydä mitään. Asiakastapaamiselle kannattaa sopia tarkka ajankohta ja jälkeenpäin vielä lähettää asiakkaalle kalenterikutsu, joka sisältää tapaamisen agendan.

Kun buukkaus on onnistunut, myyjän tulee seuraavaksi **valmistautua** sovitun tapaamiseen. Myyntiprosessi kertoo myyjälle, kuinka asiakastapaamisiin

valmistaudutaan ja mitä käytäntöjä asiakastapaamiseen valmistautumiseen kuuluu. (Myyntituli s.a.) Valmistautuminen voi tarkoittaa monenlaisia asioita ja esimerkiksi toimiala voi vaikuttaa paljonkin siihen, mitä asiakasyrityksestä olisi myyjän näkökulmasta hyvä tietää ja tarvittaessa selvittää. On kuitenkin hyvä muistaa, että itse tapaaminen on tilanne, jossa asiakkaaseen tutustutaan. Jos yrittää tuntea asiakasta ennen tapaamista, alkaa usein olettaa asioita asiakkaasta, mikä vaikeuttaa kaupantekoa. (Kenner & Leino 2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia.) Yrityksen ohjeistuksen raameissa yksittäisten myyjien valmistautuminen tapaamiseen voi kuitenkin olla Kasken ja Niemen (2021, Tulokset: osa 1) mukaan hyvinkin omalaatuinen, toiset nostattavat omaa fiilistä musiikilla, toiset meditoimalla. Myyntifiiliksien nostattamisen lisäksi Kennerin ja Leinon (2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia) mukaan olisi hyvä selventää tapaamisen tavoite, onko tavoitteena heti myydä vai esimerkiksi saada vain tarjous sisään?

Vaikka **asiakastapaamisen** kulku riippuu todella paljon myyjästä ja myyjän persoonasta, olisi hyvä luoda jonkinlainen malli, jota myynti asiakaskohtaamisissa noudattaa. Näin asiakaskohtaamisten kulkua ja ajankäyttöä voidaan hallita paremmin. (Kenner & Leino 2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia.) VALKEA- malli on Kellerin ja Leinon (2020) kirjasta löytyvä asiakastapaamisen malli, joka on yksi hyvä esimerkki asiakastapaamisen mallin rungosta (Kuva 4). Myyntitapaamisessa erityisen tärkeää on ensivaikutelman luominen, huonon ensivaikutelman jälkeen on asiakkaan asennetta myyjää ja hänen myymiä tuotteita tai palveluja kohtaan erittäin vaikeaa muuttaa positiiviseksi. Alkuun olisikin hyvä pysyä sopivan nöyränä ja rakentaa luottamusta hiljalleen. (Kaski & Niemi 2021, Tulokset: osa 1.)

## VALKEA-malli



Kuva 4. Asiakastapaamisen malli. (Kenner & Leino 2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia.)

Keskustelu lähtee yleensä hyvin käyntiin sillä, että käydään läpi tapaamisen tarkoitus ja tavoite, jonka jälkeen pyritään saamaan asiakkaan luottamus tutustumalla häneen rauhassa ja toisaalta kertomalla itsestä ja edustettavasta yrityksestä hieman (Kenner & Leino 2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia). Luottamuksen herättämiseksi myyjän olisi hyvä osoittaa suuntautumisen asiakkaseen osoittamalla tietämystä tämän edustamasta yrityksestä sekä toimialasta. Suuntautuneisuutta osoittava käytös viestii asiakkaalle, että myyjä on valmis panostamaan tähän. (Kaski & Niemi 2021, Tulokset: osa 1.)

Asiakkaan kuunteleminen on myyntitilanteessa erityisen tärkeää. Asiakasta kuuntelemalla ja tarkentavia kysymyksiä tekemällä kartoitetaan asiakkaan tilannetta sekä pyritään löytämään todellisia tarpeita ja yrityksen tilanteeseen sopivia ratkaisuja. (Kenner & Leino 2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia.) Toisaalta kuunteleminen ja kiinnostuneisuus voi saada asiakkaan tuntemaan itsensä erityiseksi, joka voi auttaa kaupanteossa (Kaski & Niemi 2021, Tulokset: osa 1).

Kannanotto tapahtuu silloin, kun tarvittavaa tietoa on saatu asiakkaalta tarpeeksi ja pystytään ehdottamaan ratkaisua (Helander 2019). Ratkaisuehdotuksessa olisi hyvä kertoa, miksi juuri ehdotetun lainen ratkaisu olisi asiakkaalle hyvä, mitä se kokonaisuudessaan sisältää, mikä asiakkaan rooli ratkaisun toteutumisessa on ja mitä ratkaisu tulee maksamaan asiakkaalle. Ratkaisua on ehdottomasti hyvä viilata asiakkaan haluamaan suuntaan. (Kenner &

Leino 2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia, voittavan ratkaisun esittäminen – miten erottaudut eduksesi.) Monesti myyjät lähettävät tarjouksen asiakkaalle vasta tapaamisen jälkeen, mutta on selvää, että jos mahdollista niin on parempi yhdessä sopia järkevä ratkaisu, jolloin asiakas voi itse vaikuttaa tarjouksen sisältöön. Yhdessä sovituista asioista on myös vaikeampaa kieltäytyä. Joskus yhteisymmärrykseen ei heti päästä ja silloin tarjousta joudutaan vielä miettimään uudessa tapaamisessa tai toisena ajankohtana. (Helander 2019.)

Oli tapaamisen lopputulos mikä hyvänsä tulee asiakkaan kanssa sopia selkeät jatkotoimenpiteet. Jos tarjous jätetään, sovitaan selkeä ajankohta, jolloin siitä voidaan vielä yhdessä keskustella ja mahdollisesti tehdä päätöksiä. Vaikka yhteistyön aloittaminen ei onnistuisikaan, niin jatkosta on sovittava konkreettisesti, jotta asiakas voi esimerkiksi olla yhteydessä myyjäyritykseen, kun tilanne on erilainen. Asiakastapaamisen lopuksi vielä tulee arvioida tapaaminen ja oppia sen onnistumisista ja epäonnistumisista, jotta seuraava tapaaminen onnistuisi paremmin. (Kenner & Leino 2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia.)

Koskaan asiakkaalle ei pidä luvata liikoja ja erittäin tärkeää on osoittaa oma ammatillisuutensa heti tapaamisen jälkeen. Jos asiakkaalle on luvattu esimerkiksi sähköpostiin tarjous tai selvittää jokin tapaamisessa herännyt kysymys, on ne hoidettava tapaamisen jälkeen mahdollisimman nopeasti. Tapaamisen jälkeen on myös hyvä varmistaa asiakkaalta seuraavan tapaamisen aikataulu ja kanava. Tätä vaihetta kutsutaan myös nimellä ”follow up”. Tässä niin sanotussa **välipelissä** pyrkimyksenä on pysyä asiakkaan mielessä ja ylläpitää keskustelua ja näin ”auttaa” asiakasta tekemään ostopäätös. (Helander 2019; Kenner & Leino 2020, Follow up – todellinen myyntityö alkaa ratkaisuehdotuksen jämisestä.)

**Sopimusneuvotteluissa** pyrkimyksenä on ”klousata” kauppa eli saada asiakas hyväksymään tarjouksen. Klousaaminen tulisi olla luonnollinen jatkumo myyntiprosessia, kun prosessin alkupäässä on tehty asioita oikein. Ennen päätösvaihetta tulisi olla tietoinen mahdollisista kauppaa estävistä asioista ja niihin ratkaisut valmiina, jotta pystytään vakuuttamaan asiakas tarvittaessa vielä viimemetreillä. Kun kaikki menee nappiin, niin myyntiyrityksellä on tässä

vaiheessa uusi asiakas ja **asiakassuhde alkaa**. (Kenner & Leino 2020, always be closing?) Hyvä olisi, jos koko myyntiprosessista olisi muistiinpanot, jotta asiakkaasta tiedetään tässä vaiheessa mahdollisimman paljon ja sen työ helpottuu, joka jatkossa asiakkuudesta vastaa (Helander 2019).

## 2.4 Alihankinta

Alihankinnasta puhutaan silloin, kun hankkija tilaa tarjoajalta jonkin palvelun tai tuotteen ja hankkijan sopimuskumppani tilaa hankintasopimuksessa sovit- tuja suorituksia kolmannelta osapuolelta. Hankkija voi vaatia tarjoajalta ilmoi- tusta käytettävästä alihankinnasta tai kieltää alihankkijan käyttämistä tietyn, esimerkiksi erityisen vaativan työn suorittamisessa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016.)

Tilastokeskus määrittelee alihankinnan seuraavasti: Alihankintana suoritettu valmistus on toimintaa, jossa valmistuttajayritys tilaa alihankkijayritykseltä tuotteita, joiden (pääasiallisesta) suunnittelusta ja markkinoinnista valmistutta- jayritys vastaa ja/tai toimittaa tarvittavat aineet ja tarvikkeet alihankkijalle. Ali- hankkijayritys valmistaa tuotteita toisille yrityksille tilauksen mukaan. Alihan- kinnassa valmistuttaja ja alihankkija ovat aina eri yrityksiä. (Tilastokeskus s.a.)

Alihankintateollisuuden kokonaisliikevaihto on Suomessa 2,6 miljardia euroa ja ala työllistää noin 16 000 henkilöä. Liikevaihdosta ja henkilöstöstä valtaosa tulee kone- ja metallialan yrityksistä. Suurin osa alihankkijoista Suomessa on pieniä tai keskisuuria perheyrityksiä. (Teknologiateollisuus 2020.)

## 3 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN KOKEMUS ASIAKASHANKINNASTA

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja käydään läpi, miten toime- ksiantajan kokemuksen mukaan alihankintayrityksen asiakassuhteet syntyvät.

### 3.1 Toimeksiantajan esittely

Fire Impact Oy on kaukolämpöalan yritys, joka pääasiassa hitsaa ja asentaa kaukolämpö- ja kaukokylmälinjoja alihankintana eri asiakkaille. Yritys on pe- rustettu vuonna 2016, jonka jälkeen toiminta kasvoi muutamassa vuodessa nykyiselle tasolle. Fire impact oy työllistää tällä hetkellä 9 hitsaajaa, jotka

tekevät töitä reissuluontoisesti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yrityksen toimitusjohtaja toimii palkanlaskennassa, hoitaa esimerkiksi työntekijöiden lentoliput sekä pitää huolen työsuhteisiin liittyvistä asioista. Tällä hetkellä yrityksen toiminta on keskittynyt Ruotsiin.

Toimeksiantajayrityksen toimiminen alihankkijana alkoi heti sen perustamisen jälkeen. Se oli toimitusjohtaja Heidi Kärkönen (2021) mukaan luonnollista, sillä perustajia oli pyydetty perhetutun toimesta töihin alihankkijana Ruotsiin kaukolämpöteihin jo ennen, kuin yritys perustettiin.

Yritys pyrkii laajentamaan toimintaansa tulevaisuudessa Ruotsissa yhä useammille asiakkaille sekä myös Suomeen. Kyseistä laajentumista varten yritys tarvitsee tietoa mahdollista markkinointia ja uusasiakashankintaa varten. Laajentuminen on kuitenkin hyvin hidasta, sillä päteviä alan työntekijöitä on toimitusjohtaja Heidi Kärkönen (2021) mukaan erittäin vaikeaa löytää, eikä tämänhetkinen työntekijämäärä riitä, jos uusia asiakkaita aletaan hankkimaan.

Siinä vaiheessa, kun yrityksen laajentaminen uusille asiakkaille Suomeen on resurssien kannalta mahdollista, ovat tässä tutkimuksessa saatavat toimenpidesuosituksukset hyödyllisiä. Kyseessä on pieni yritys, jolla ei ole erillistä markkinointihenkilöstöä, joten on tärkeää, että uusasiakashankinta on mahdollisimman selkeää ja ymmärretään asiakkaan näkökulma.

### **3.2 Toimeksiantajayrityksen uusasiakashankinta**

Vaikka Kärkönen (2021) mukaan usein painotetaankin, että myynnin ja markkinoinnin strateginen yhteispeli johtaa parhaisiin tuloksiin asiakashankinnassa, on hänen kokemuksensa mukaan kaukolämpöalalla Ruotsissa saatu asiakkaita myös ilman erityistä panostusta markkinointiin.

Asiakashankinnat on tähän asti tehty useilla eri tavoilla. Yritykseltä löytyy väkään tehdyt verkkosivut sekä instagram-tili, mutta Kärkönen mukaan ne eivät ole olleet asiakassuhteiden takana. Yrityksen ensimmäinen ja tärkein asiakkuus syntyi perhetutun kautta suosittelun avulla, jolloin kyseisen perhetutun edustama yritys tarvitsi aliurakoitsijaa. Toinen tärkeä asiakkuus taas syntyi

niin, että asiakkaalle tehtiin kylmäsoitto ja ilmoitettiin millaista palvelua yrityksellä olisi tarjota. Kyseisellä asiakkaalla ei ollut tietoa toimeksiantajayrityksestä etukäteen ja tieto yrityksestä saatiin henkilökohtaisten suhteiden kautta. Yksi asiakkuus syntyi työmaalla, kun asiakas näki toimeksiantajayrityksen työntekijöitä ja kysyi mukaan tämän urakoimalle työmaalle. Asiakkaan tarve määrittää paljon sitä, kuinka paljon töitä on saatavilla, ja on hyvä olla ainakin muutamien asiakkaiden tiedossa ja pitää välit hyvinä. (Körkkö 2021.)

Körkkö kokee, että Ruotsissa tehdyn työn laatu määrittää paljon sitä, miten asiakassuhteet jatkuvat. Kaukolämpöalalla on todella tärkeää, että työ tulee hoidettua kerralla hyvin, sillä jos hitsattu sauma vuotaa, niin asunnot voivat joutua olemaan ilman lämmitystä sen aikaa, että sauma korjataan. Tällaiset voivat tulla kalliiksi asiakkaalle, eikä varaa virheiden toistamiseen ole. Tämän vuoksi huonot alihankkijat vaihdetaan parin isomman virheen jälkeen nopeasti pois. Sen sijaan hyvistä suorituksista palkitaan ja hyvät tekijät tunnetaan, joka saattaa poikia uusia asiakkuuksia. (Körkkö 2021.)

## **4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO**

Jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin tarvitaan oikeat tutkimusmenetelmät sitä varten. Tutustuin tutkimusmenetelmälähteisiin ja valitsin parhaiten soveltuvat aineistonhankintamenetelmät tutkimusta varten.

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Tässä tutkimuksessa aineistot kerättiin laadullisten, eli kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla sen vuoksi, että kaukolämpöverkkojen asentaminen ja hitsaaminen on spesifi ala ja sen osaajat ovat harvassa. Alihankintayrityksistä kyseisellä alalla ei siksi ole riittävästi esimerkiksi tilastoja ja on vaikeaa arvioida montako suomalaista yritystä ylipäätään tekee kaukolämpötöitä. Toimeksiantajan mukaan muiden metallialojen yrityksetkin ottavat joissain tapauksissa kaukolämpöurakoita, mikä monimutkaistaa tilannetta entisestään. (Körkkö 2021.)

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjakin (Hyvärinen, Suoninen, Vuori s.a.) painottaa, että kun halutaan tietoa toisten ihmisten (tässä tapauksessa yritys-

ten) toiminnasta, niin fiksu tapa on kysyä ihmisiltä itseltään. Siksi koin, että paras tapa tutkia asiakasyritysten, eli kaukolämpöurakoitsijoiden ja toimeksiantajayrityksen toimintaa, on haastatella heitä, kysyä suoraan siitä, miten alihankkijat työmaille valitaan ja sitten analysoida parhaat uusasiakashankinnan sekä markkinoinnin keinot toimeksiantajalle (ja muille alihankkijoille kaukolämpöalalla). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien tietovaranto (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3) esittää, että haastattelussa on monesti ongelmia, vaikka se onkin yleisesti käytetty aineistonkeruumenetelmä. Ongelma voi esimerkiksi liittyä siihen, että haastateltavat eivät anna luotettavaa tietoa tai haastateltava ei ymmärrä kysymystä, niin kuin se on tarkoitettu. Tämä tulee ottaa huomioon.

Kaukolämpöyritysten haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, sillä halusin saada mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan yritysten toiminnasta ja antaa mahdollisuuden yrityksille kertoa toiminnastaan monipuolisesti. Teemahaastattelulla pystytään säilyttämään vapaus kysyä täydentäviä kysymyksiä haastattelun edetessä ja näin saadaan laajennettua aineistoa. Strukturoidumpi haastattelu olisi ollut vaikea toteuttaa siksi, että välttämättä kohdeyrityksissä ei olisi ollut mitään tiettyä ja yksittäistä vastausta haastattelukysymyksiin, eikä käsitteistö olisi välttämättä ollut hallussa haastateltavilla, jolloin tarkasti määritellyt kysymykset voisivat olleet olla ongelma. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3.2.)

Samalla, kun haastateltavien vastaaminen teemahaastattelun avulla helpottuu, niin myös vastauksien ymmärtäminen on helpompaa, kun täydentäviä kysymyksiä voidaan tarvittaessa kysyä ja saadaan kokonaiskuva haastateltavan tilanteesta. Toisaalta avoimemman haastattelun ongelma on se, että haastatteluiden vastauksia on vaikea verrata keskenään jos keskustelun aiheet poikkeavat liikaa toisistaan. (Taideteollinen korkeakoulu s.a.)

## **4.2 Aineistonhankinnan toteutus**

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston koko on Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien verkkokäsikirjan (Vuori s.a.) mukaan tutkijan itse määriteltävissä, kuitenkin niin, että pystytään tarkastelemaan tutkimusongelmaa riittävän monesta

näkökulmasta. Siksi pyrin saamaan haastateltavaksi kahden tai kolmen yrityksen edustajan, jotka tekevät kaukolämpöurakointia. Suunnitteluvaiheessa löytyi Googlettamalla nopeasti kaksi kaukolämpölinjoja rakentavaa yritystä ja myöhemmin hakusanalla ”kaukolämpöurakointi” vielä lisää. Suunnitteluvaiheessa pidettiin mahdollisena, että joudutaan ehkä ottamaan haastateltavia myös ruotsista, sillä ajateltiin Suomessa tekijöitä olevan niin vähän. Toimeksiantajayritys toimii tällä hetkellä Ruotsin Tukholmassa ja siellä on muutama suurempi yritys, jotka kattavat lähes koko Tukholman markkina-alueen. Oletus oli, että myös Suomessa tilanne olisi samankaltainen, näin ei kuitenkaan ollut.

Kun sähköpostia oltiin lähetetty usealle alan yritykselle, huomattiin, ettei yksikään sähköpostiviesti tuottanut haluttua tulosta. Yrityksiin saatiin yhteys puhelimitse ja muutamien soittojen jälkeen tutkimukseen saatiin mukaan kaksi haastateltavaa eri yrityksistä.

Haastatteluiden tavoite oli saada kaukolämpöurakoitsijoilta tietoa siitä, millä perusteella alihankkijat valitaan, missä tilanteissa alihankkijoita käytetään, mistä kanavista he etsivät alihankkijoita ja mistä kanavista he useimmiten löytävät alihankkijoita, mikäli he edes käyttävät alihankkijoita töissään. Teema-haastatteluissa käytettävät teemat olivat: yrityksen perustiedot ja luonne, aiempien yhteistyökumppaneiden merkitys ja uusien suhteiden luominen. Teemat tulivat lähdekirjallisuuden sekä Heidi Kärkön kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Tein teemahaastattelulle rungon, joka ohjasi haastatteluiden kulkua (liite 1). Tavoitteena oli saada aikaan keskustelua eri aihealueista. Tutkijan oma ammattitaito alalta auttoi siinä, että keskustelu ei jäänyt pintapuoliseksi, vaan tutkija pystyi kysymään syventäviä kysymyksiä haastateltavilta.

Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2021. Molemmat haastattelut tehtiin etänä pitkien välimatkojen vuoksi. Haastatteluille varattiin aikaa 30 minuuttia. Toinen haastatteluista tehtiin Microsoft Teamsin välityksellä ja toinen puhelimitse, sillä se sopi haastateltavalle paremmin. Haastatteluiden alussa opinnäytteen tietosuojaseloste käytiin haastateltavan kanssa läpi ja pyydettiin suostumus haastatteluun, jonka jälkeen haastattelua lähdettiin tekemään teemoittain. Keräsin haastatteluiden pääkohdat ylös keskustelun lomassa ja tarkensin niitä heti haastattelun päätyttyä, jotta keskustelu olisi tuoreessa muistissa.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Kun tutkimusaineisto on kerätty, se tulee analysoida. Aineiston analysointi muovaa sen teoreettiseen ja tiivistettyyn muotoon. Aineiston analysoinnin tavoitteena on tulkinnan avulla päästä pintaa syvemmälle ja lisätä aineiston informaatioarvoa. Aineiston analyysi alkaa aineiston litteroinnista, jonka tarkoitus on kirjoittaa aineisto puhtaaksi kirjakielellä. Litteroinnin jälkeen aineistoa voidaan alkaa analysoida. Aineiston analysointi voidaan laadullisessa tutkimuksessa tehdä useilla erilaisilla menetelmillä. (Günther ym. s.a.)

Aineiston analyysistapana käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, jossa syvennytään niihin asioihin, joista aineisto kertoo. Sisällönanalyysin tarkoituksena ei ole paneutua kielellisiin tai ilmaisullisiin seikkoihin. Aineiston analyysi aloitetaan usein koodaamisella, joka on eräänlaista aineiston luokittelua. Koodaamisessa on tarkoitus yhdistellä ja erotella aineiston eri kohtia luokitellen niitä ominaisuuksien perusteella. (Vuori s.a.)

Tässä tutkimustulosten analyysissä aineiston koodaamista ohjasivat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten alle kerättiin niihin liittyviä osioita, joiden perusteella aineistoa alettiin jaotella. Näin yhdistettiin aineiston samankaltaisia asioita käsittelevät tekstikappaleet keskenään ja luotiin kokonaiskuva aineistosta. Koodatusta aineistosta alettiin kokoamaan tutkimustuloksia tulkiten aineistoa. Kun tutkimustulokset saatiin koottua ja tarkistettua, kerätyt aineistot hävitettiin, kuten tietosuojaselosteessa mainitaan (liite 2).

## **5 TUTKIMUSTULOKSET**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset.

### **5.1 Haastateltavien edustamien yritysten luonne ja taustatiedot**

Haastattelin kahden kaukolämpöalalla toimivan yrityksen edustajaa. Toinen haastateltavista oli edustamansa yrityksen hallituksen puheenjohtaja sekä entinen toimitusjohtaja. Toinen haastateltava toimi edustamassaan yrityksessä taloushallinnon tehtävissä, mutta kertoi olleen mukana alihankkijoiden etsimisessä sekä valinnassa ja mukana tekemässä alihankintasopimuksia.

Toisella yrityksistä oli itsellään kokemusta alihankkijan roolissa työskentelemisestä. Toinen yrityksistä oli tehnyt töitä ainoastaan suoraan tilaajalle eikä omaa kokemusta alihankkijana toimimisesta ollut. Molemmilla yrityksillä oli kuitenkin kokemusta ulkopuolisten alihankkijoiden käyttämisestä kaukolämpötoissa. Kummatkin yritykset, joiden edustajia haastattelin, toimivat useilla eri paikkakunnilla koko Suomen alueella riippuen asiakkaiden tarpeista.

## **5.2 Alihankkijan löytyminen ja luottamussuhteen luominen**

Haastatteluissa ilmeni selkeästi kolme erilaista reittiä, joiden kautta urakoitsijat löytävät tai saavat tietoonsa alihankkijoita, joita alalla toimii. Haastatteluiden perusteella tärkein rooli on kaukolämpölinjojen suunnittelijoilla ja tilaajilla, joiden kautta sana alihankkijasta leviää. Toinen reitti on henkilökohtaisten suhteiden kautta ja kolmas, haastateltavien mukaan hieman harvinaisempi reitti on internetin kautta.

Alihankkijat saavat usein suosituksia kaukolämpötyömaiden suunnittelijoilta. Haastateltavien mukaan suunnittelijat toimivat usein koko Suomen alueella ja heillä on hyvä tietämys eri alueiden yrityksistä, joita alalla toimii. He myös tietävät kokemuksesta, mitkä yritykset ovat luotettavia ja mitkä ovat aiemmin hoitaneet työnsä menestyksekkäästi. Samalla tavoin tilaajat, eli esimerkiksi kunnat ja lämpölaitokset tietävät oman alueensa yrityksiä hyvin ja he voivat esimerkiksi suositella alihankkijaksi yritystä, joka on aiemmin hoitanut työnsä hyvin.

Henkilökohtaiset suhteet ovat alalla kummankin haastateltavan mukaan tärkeitä. Alalla tekijät ovat harvassa, joten työvoimaa on vaikeaa saada ja jos tiedetään tai tunnetaan joku, joka osaa alaa, niin yhteistyö on todennäköinen.

Myös internetistä urakoitsijat ja tilaajat etsivät yrityksiä, joita voisi kysyä yhteistyöhön. Haastateltavien mukaan tämä on harvinaisempaa siksi, että Suomessa alan yrittäjillä on toistensa kanssa luottamussuhteita ja ensiksi yhteistyöhön kysytään niitä, joiden kanssa on työskennelty aiemmin tai niitä, joita tilaaja tai suunnittelija on suositellut.

Haastateltavien mukaan työn laatu on pääsääntöisesti se, joka määrittää sen saako yritys lisää asiakkuuksia vai ei, eivätkä haastateltavat niinkään koe, että yrityksen tarvitsisi uusasiakashankintaa varten olla erityisemmin esillä.

Uusi alalle pyrkivä alihankkija pääsee todennäköisesti nopeasti töihin, mutta mikäli työ ei suju odotusten mukaan, on se lähes pakko laittaa taloudellisista syistä pois työmaalta. Laadunvalvonta alalla on erittäin tarkkaa ja jos jokin yritys epäonnistuu, luottamuksen rakentaminen uudelleen on todella vaikeaa. Alalla sana kiirii suunnittelijoiden ja tilaajien kautta muille urakoitsijoille. Molemmat haastateltavista sanoivat, etteivät työt lopu koskaan niiltä, joiden tiedetään tekevän laatutyötä. Toinen haastateltavista mainitsikin, että: "koko ydin kaukolämpöalalla menestymiseen on luotettavuus."

## **6 POHDINTA**

Tässä luvussa pohditaan tutkimustuloksia suhteessa tutkimusongelmaan ja annetaan toimeksiantajayritykselle toimenpidesuosituksia.

### **6.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen pätevyyteen eli tulosten oikeellisuuteen suhteessa siihen, mitä todellisuudessa tapahtuu, tutkimusmenetelmän luotettavuuteen, tutkimuksen luotettavuuteen eri ajankohtina sekä tulosten johdonmukaisuuteen. Tulee ottaa huomioon myös, kuinka erilaiset kontekstit ja aiheet mahdollisesti vaikuttavat tutkimukseen osallistuvien vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.3.)

Tutkimuksen pätevyyteen vaikuttaa Saaranen-Kauppisen & Puusniekan (2006, luku 3.3) mukaan esimerkiksi se, ymmärtääkö tutkija asioiden suhteita ja periaatteita ja osaako tämä kysyä oikeita kysymyksiä. Kysymykset oli haastattelussa aseteltu silmällä pitäen sitä, että sekä tutkittava, että tutkija ymmärtäisi mitä kysymyksellä haetaan. Tutkijalla on hyvä pohjatieto tutkittavasta aiheesta Ruotsin markkinoilta, joten tutkimusta siten voitaisiin pitää pätevänä.

Saaranen-Kauppisen & Puusniekan (2006, luku 6.2.2) mukaan aineiston kyläntyminen on yleinen tapa mitata sitä, onko aineisto riittävän laaja. Kyläntyminen eli saturaatio tarkoittaa haastattelututkimuksessa sitä, ettei uudet

haastattelut tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa kunnollista saturoitumista ei tapahtunut, sillä haastateltavien saanti mukaan tutkimukseen oli haastavaa. Haastatteluissa saadut tiedot eivät kuitenkaan poikenneet toisistaan merkittäväällä tavalla. Haastatteluissa saadut tiedot olivat lisäksi johdonmukaisia toimeksiantajalta saatuihin tietoihin nähden.

Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua sähköpostiviestillä, että haastattelun aikana, että heidän henkilöllisyys tai heidän edustamansa yritys ei tule kolmansien osapuolten tietoon. Tämä lisäsi haastatteluiden luotettavuutta, vaikka haastattelussa ei käytykään läpi niin ”arkoja” aiheita, että haastateltavien vastaukset olisivat voineet olla epäluotettavia.

Kaukolämmön suosio lämmitysmuotona kasvaa kokoajan, joten alakin kasvaa ja muuttuu, kun aika kuluu. Voi siis olla, että joidenkin vuosien kuluttua osa tutkimuksessa saadusta tiedosta ei pidä paikkaansa ja silloin tarvitaan uutta tutkimustyötä. Haastatteluiden aikana huomattiin myös, että tutkimuksen tavoitteeksi asetettu tutkimustulosten yleistettävyyys muiden alihankkijoiden keskuudessa ei täysin toteutunut. Kaukolämpöputkien hitsaajille on niin haastatteluiden perusteella niin runsaasti tarvetta, ettei haastattelun tulokset ole välttämättä päteviä aloille, joilla kysyntä on pienempää.

## **6.2 Tutkimusetiikka**

Jaana Vuoren (s.a.) mukaan tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Tutkija ei saa vääristää tuloksia oman makunsa mukaan ja jokaisen vastaajan vastaus tulee olla samanarvoinen.

Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua tutkimuksen tietosuojaseloste (liite 2) ja se käytiin tarkoin läpi yhdessä haastateltavan kanssa, jonka jälkeen pyydettiin haastateltavan suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavien henkilöllisyydet ovat ainoastaan tutkijan tiedossa, eikä niitä luovutettu kolmansille osapuolille. Kerätty aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua.

Molemmista haastatteluista saatu aineisto käytettiin tutkimukseen samanarvoisena. Toisesta haastattelusta saatiin kuitenkin hieman enemmän tietoa tutkimusongelmaan nähden vastauksien laajuuden vuoksi, joten kyseisestä haastattelusta saatiin enemmän tietoa myös tutkimustuloksiin.

### **6.3 Johtopäätökset**

Tutkimustulosten perustella voidaan päätellä, että alihankkijan ja pääurakoitsijan väliset suhteet syntyvät Suomessa kaukolämpöalalla pääsääntöisesti hieman eri tavalla kuin b2b-uusasiakashankinnan teoria kertoo. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että kaukolämpöputkien asennusta ja hitsausta tekeviä yrityksiä on suhteessa kysyntään melko vähän ja hyvälle tekijöille löytyy haastattelujen perusteella aina töitä.

Joiltain osin tutkimustulokset puoltavat kuitenkin teoriaa. Tutkimustulokset eivät esimerkiksi sulje pois sitä mahdollisuutta, että uusasiakashankintaa lähdetäisiin tekemään teorian mukaisin keinoin. On kuitenkin pohdittava sitä, kuinka paljon esimerkiksi kulutetaan resursseja markkinointiin, koska kysyntä on alalla niin suuri. Myyntiprosessi poikkeaa Kennerin ja Leinon (2020, arvoa tuottavan asiakaskohtaamisen anatomia) myyntiprosessin rungosta siten, että tässä tapauksessa usein asiakas näyttäisi olevan se, joka lähestyy alihankkijaa. Tämä johtunee siitä, että alihankkijat kutsutaan haastattelujen mukaan useimmiten töihin silloin, kuin heitä tarvitaan jossain tietyssä urakassa, jonka jälkeen yhteistyö siltä erää päättyy. Muilta osin myyntiprosessi noudattaa tulosten valossa noudattaa teorian mukaista kaavaa.

Uusien asiakassuhteiden syntyminen on pitkälti kiinni siitä, millainen maine yrityksellä on tilaajien, urakoitsijoiden sekä kaukolämpöurakoiden suunnittelijoiden keskuudessa. Tämä maine rakennetaan hyvällä palvelulla ja onnistuneilla suorituksilla kaukolämpötöissä. Luottamus on helppo menettää, jonka jälkeen uusasiakashankinta voi olla vaikeampaa.

Asiakkuudet syntyvät tutkimustulosten valossa hyvin samalla tavoin, kuin ne ovat syntyneet toimeksiantajayrityksellä ruotsissa. Näyttää siis siltä, ettei Ruotsin ja Suomen kaukolämpöalan alihankkijoiden uusasiakashankinta poik-

kea kovin paljoo toisistaan. Erotuksena se, ettei Heidi Körkkö (2021) maininnut, että Ruotsissa tilaajilta tai työmaiden suunnittelijoilta oltaisi saatu suosituksia. Joka tapauksessa sekä ruotsissa, että Suomessa maineen ja suhteiden merkitys on suuri.

#### **6.4 Toimenpidesuositukset**

Tässä kappaleessa käydään läpi toimenpidesuositukset toimeksiantajayritykselle.

Panostaminen suhdemarkkinointiin on toimeksiantajayritykselle erityisen tärkeää. Seppä ja Kurvinen (2016) sekä Rubanovitsch ja Valorinta (2010, 114) mainitsevat molemmat kirjoissaan, että jo olemassa olevien asiakkuuksien ylläpito on kannattavampaa, kuin uusien hankkiminen. Ja myös haastatteluissa suhteiden merkitys tuli ilmi. Suhdemarkkinointi tarkoittaa Microsoftin (2019) julkaiseman Blogitekstin mukaan strategiaa, jolla hankitaan ukollisia asiakkaita. Suhdemarkkinointi Grönroosin (2020, luku 10) mukaan painottaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden luomista, käsittelyä, vaalimista, ylläpitämistä tai katkaisemista siten, että kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät. Tärkeää on olla vuorovaikutuksessa suhteen toisen osapuolen kanssa paljon, jotta yhteistyösuhdetta pystytään ylläpitämään.

Keinoja vuorovaikutukselle on monenlaisia ja blogitekstissä Microsoft (2019) kehottaa esimerkiksi olemaan yhteydessä sosiaalisessa mediassa, tuottamaan asiakkaita kiinnostavaa sisältöä, pyytämään palautetta asiakkailta, kuuntelemaan asiakkaita tarkoin, tarjoamaan ratkaisuja ongelmiin sekä antamaan palkintoja yhteistyöstä. Jonkinlainen huomiointi esimerkiksi siinä tilanteessa, jos suhde tuottaa suositteluja olisi todennäköisesti hyväksi yhteistyösuhteelle. Hyvällä suhdemarkkinoinnilla voidaan saada suosituksia ja niitä voidaan jopa pyytää asiakkaalta esimerkiksi silloin, kun jokin urakka aiemman asiakkaan kanssa päättyy. Lisäksi se parantaa todennäköisyyttä päästä yhteistyöhön aiemman asiakkaan kanssa myöhemmin.

Suomen markkinoille siirryttäessä ei tietenkään voida lähteä etsimään asiakkaita suomalaisten asiakassuhteiden avulla sillä niitä ei olla vielä Suomeen

luotu. Toimenpidesuosituksena tutkimustulosten perusteella olisi ensiksi fiksuinta varmistaa, että yritys löytyy Googlesta helposti ja verkkosivut kertovat selkeästi siitä, mitä yritys tekee ja millaista ammattitaitoa yritykseltä löytyy. Tärkeänä pitäisin sitä, että verkkosivuilta löytyy ruotsalaisia referenssejä, joiden kanssa on työskennelty aiemmin, jotta saadaan kuva siitä, millainen kokemus yrityksellä kaukolämpöalalta on. Tämä siksi, että haastateltavat mainitsivat käyttävänsä joskus nettiä alihankkijoiden etsimiseen. Kovan kysynnän vuoksi ei todennäköisesti ole järkevää käyttää resursseja laajaan markkinointiviestintään pienenä yrityksenä. Mieluummin olisi fiksumpaa panostaa siihen, että yrityksen työntekijät ymmärtävät markkinointiajatuksen aina, kun he ovat kontaktissa asiakkaisiin.

Suosituksena on, että ensimmäisiä suomalaisia asiakkuuksia lähdetäisiin lähestymään luvussa 2.3 käsitellyn myyntiprosessin mukaisesti. Tutkimustulokset eivät osoita, ettei myyntiprosessin teoriaa kannattaisi noudattaa.

## **6.5 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan, mutta sitä on vaikeaa soveltaa muille aloille, koska kaukolämpöputkien hitsaaminen on niin spesifi ala, jonka tekijät ovat harvassa. Tutkimuksessa siis ei saatu tietoa muiden alojen alihankinnasta. Aihe on laaja ja olisi mielenkiintoista saada tutkimus, joka kattaisi kaikkien alojen alihankkijat, jolloin voitaisiin nähdä mahdollisia yhtäläisyyksiä.

## LÄHTEET

Alonso, E. 2019. Mitä on b2b-myynti – määritelmä, strategia ja trendit. Blogi. Päivitetty 21.10.2019. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/> [viitattu 18.4.2021].

Asiakashaku. 2016. Asiakashankinta on yrityksen tärkein tehtävä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://asiakashaku.fi/asiakashankinta-tehosta-myyntia/> [viitattu 2.10.2021].

Cambridge university press s.a. Dictionary. B2b. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2b> [viitattu 23.2.2021].

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. E-kirja. Kotipaikka: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.10.2021].

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. s.a. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. E-kirja. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. [viitattu 12.10.2021].

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi?. Blogi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/> [viitattu 10.8.2021].

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. E-kirja. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> [viitattu 21.2.2021].

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2016. Alihankinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ehdokkaiden-ja-tarjoajien-soveltuvuus/ali-hankinta> [viitattu 14.4.2021].

Kaski, T. & Niemi, J. 2021. Hanat auki ja kauppa käymään. Teoksessa Niemi, J. & Vuori, J. (toim.) Myyntityö vuorovaikutuksena. E- kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: [www.kaakkuri.finna.fi](http://www.kaakkuri.finna.fi) [viitattu 11.8.2021].

Kenner, K. & Leino, S. 2020. Myyntikirja – Menesty uuden ajan b2b-myyntissä. E-kirja. Alma Talent Oy. Saatavissa: [www.kaakkuri.finna.fi](http://www.kaakkuri.finna.fi) [viitattu 8.8.2020].

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-Markkinoinnin ja myynnin pelikirja - yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.4.2021].

Körkkö, H. 2021. Toimitusjohtaja. Haastattelu 16.5.2021. Fire Impact Oy.

Microsoft 365 Team. 2019. Myynnin lisääminen ja kestävien asiakassuhteiden luominen suhdemarkkinoinnin avulla. Blogi. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/increase-sales-and-retention-with-relationship-marketing> [viitattu 20.10.2021].

Myyntituli s.a. Myyntiprosessi. Blogi. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.myyntituli.fi/blogi/myyntiprosessi> [viitattu 3.8.2021].

Niemi, J. & Vuori, J. 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena. E-kirja. Saatavissa: [www.kaakkuri.finna.fi](http://www.kaakkuri.finna.fi) [viitattu 12.8.2021].

Remes, A. 2019. Inbound-markkinointi vs. outbound-markkinointi. Blogi. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://digimoguli.fi/blogi/inbound-markkinointi-vs-outbound-markkinointi/> [viitattu 7.9.2021].

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> [viitattu 20.10.2021].

Shalsten, P. 2009. Uusiasiakashankinta on prosessi. Myynti 2.0 Blogi. Blogi. Päivitetty 15.9.2009. Saatavissa: <https://www.myynti20.fi/uusiasiakashankinta-on-prosessi/> [viitattu 19.4.2021].

Taideteollinen korkeakoulu s.a, Virtuaaliyliopisto. Teemahaastattelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/1364\\_empiir.html#teemahaas](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas) [viitattu 21.7.2021].

Teknologiateollisuus. 2020. Alihankkijat-toimialaryhmä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://teknologiateollisuus.fi/fi/teknologiateollisuus/toimialaryhmat-ja-yhdistykset/alihankkijat-toimialaryhma> [viitattu 14.8.2020].

Tilastokeskus. Alihankinta. WWW-dokumentti Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/alihankinta.html#tab2> [viitattu 23.2.2021].

Viikilä, K. 2020. Uusiasiakashankinnan myyntiprosessin luominen. Blogi. Päivitetty 2.6.2020. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/uusiasiakashankinnan-myyntiprosessin-luominen-kati-viikil%C3%A4/?published=t> [viitattu 20.4.2021].

Vuori, J. s.a. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> [viitattu 14.8.2021].

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### Teema 1. Yrityksen perustiedot ja luonne.

- Mikä on roolisi yrityksessä?
- Montako työntekijää yrityksellänne on?
- Käytättekö itse alihankkijoita/aliurakoitsijoita?
- Oletteko toimineet alihankkijana/aliurakoitsijana?

### Teema 2. Aiempien yhteistyökumppaneiden merkitys

- Valitaanko useimmiten samat tekijät, joiden kanssa on työskennelty aiemmin, vai tuleeeko uusia?
- Kuinka pitkiä suhteet alihankkijoiden/aliurakoitsijoiden kanssa ovat olleet?

### Teema 3. Uusien suhteiden luominen

- Miten alihankintasuhteet ovat syntyneet?
- Millä perusteella alihankkija valitaan?
- Mistä alihankkijat/aliurakoitsijat löytävät pääurakoitsijan ja päinvastoin?
- Kuinka suuri merkitys markkinoinnilla on?

## **Tietosuojailmoitus tutkimushaastatteluun osallistumiseen.**

Tutkimuksen aihe: alihankintayrityksen uusasiakashankinta ja markkinointi kaukolämpöalalla Suomessa.

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) Fire Impact Oy:n toimeksiannosta tehtyyn haastattelututkimukseen.

Kyselytutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

### **1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä**

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on Santeri Körkkö

Yhteystiedot:

Santeri Körkkö, 0505700866, asako020@edu.xamk.fi

### **2. Haastattelija**

Santeri Körkkö

### **3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?**

Haastattelussa henkilötietoja kerätään tutkimustarkoitukseen haastateltavan videon tai äänen muodossa.

### **4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?**

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella: Tutkittavan suostumus.

### **5. Haastatteluiden aihe ja kesto**

Tutkimuksen aihe: Alihankintayrityksen uusasiakashankinta ja markkinointi kaukolämpöalalla Suomessa.

Tutkimuksen kesto: 10/2021

### **6. Mitä tietoja minusta käsitellään?**

Haastattelun äänimateriaalia tai niistä kerättyä muistioita käytetään tutkimuksen toteuttamista varten.

**8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?** Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

**9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?**

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n

tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta:  
<https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

**10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?**

Henkilötietoja säilytetään, kunnes tutkimuksen materiaali on saatu käsiteltyä ja tutkimus on valmis. Tämän jälkeen yhteystiedot hävitetään.

**11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?**

Tietoja säilytetään sähköisessä muodossa, niin että niihin ei ulkopuoliset pääse käsiksi. Tiedot säilytetään salasanojen ja käyttäjätunnuksien takana.

**12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?**

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:  
asako020@edu.xamk.fi

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.