

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

RISTIINMYYNTEI MYYJÄN NÄKÖKULMASTA

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2005
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Eeva-Kaisa Keränen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, markkinointi
Tekijä:	KERÄNEN, EEVA-KAISA
Tutkielman nimi:	Ristiinmyynti myyjän näkökulmasta
Pro gradu -tutkielma	80 sivua, 1 liitesivu
Valmistumisaika:	Huhtikuu 2005
Toimeksiantaja:	-
Avainsanat:	Ristiinmyynti, myyjän roolit, henkilökohtainen myyntityö

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ristiinmyyntiä ja myyjän toimintaa ristiinmyyntitilanteessa. Käsitteenä ristiinmyynti on tuntematon monelle myyjälle, vaikka se on vanha ja jokapäiväinen ilmiö henkilökohtaisessa myyntityössä. Ristiinmyynti on yksinkertaisesti uusien tuotteiden myyntiä vanhoille asiakkaille, mutta tutkimuksen edetessä oli selvää, että siihen liittyy monia muitakin ulottuvuuksia. Ristiinmyynti on laajemmin ajateltuna myyjän keino kasvattaa asiakassuhteen arvoa koko sen eliniän ajalta. Myyjän on huomioitava ristiinmyynnissä se, että hän ei turmele vanhaa asiakassuhdetta tarjoamalla asiakkaalle uusia tuotteita, jotka eivät vastaa asiakkaan tarpeita, jolloin myyjä vaarantaa myös vanhan asiakassuhteen jatkumisen. Itse ristiinmyynti-ilmiön käsittelemisen lisäksi tässä tutkimuksessa selvitetään ristiinmyynnin hyötyjä, haittoja ja esteitä myyjän näkökulmasta katsottuna.

Tässä tutkimuksessa syvennyttään käsittelemään myyjän toimintaa ristiinmyyntitilanteessa. Tätä tutkittiin haastatteleamalla neljää myyjää. Haastatteluissa kävi ilmi, että kunkin myyjän toiminta ristiinmyyntitilanteessa oli erilaista kuin toisen myyjän toiminta. Näitä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia oli kätevää tutkia jakamalla myyjät eri rooleihin. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa muodostettiin neljä ristiinmyyjän eri roolia: innokas ristiinmyyjä, asiakaslähtöinen ristiinmyyjä, varmanpäällepelaja ja esittelijä. Myyjien jakaminen rooleihin auttoi ymmärtämään syvällisemmin ristiinmyyntiä. Lisäksi myyjät kertoivat ristiinmyynnin hyödyistä, haitoista ja esteistä omasta näkökulmastaan katsottuna.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa selvennettiin ristiinmyyntiä ilmiönä sekä saatiin syvällisempi ymmärrys siitä, miten myyjät tekevät ristiinmyyntiä käytännössä. Uusien asiakkaiden hankinta on kallista, ja ristiinmyynnin avulla on mahdollista saada asiakas ostamaan yrityksen tuotevalikoimaa aiempaa laajemmin ja monipuolisemmin. Myös haastatellut myyjät suhtautuivat todella myönteisesti ristiinmyyntiin ja sen katsottiin parantavan jopa työtyytyväisyyttä. On todennäköistä, että ristiinmyynnin asema henkilökohtaisessa myyntityössä vankistuu ja sen merkitys jopa kasvaa tulevaisuudessa.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	5
1.2	TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA	7
1.3	TUTKIMUKSEN OLETUKSET JA RAJAUKSET	8
1.4	KESKEISET KÄSITTEET.....	9
1.5	TUTKIMUSMETODIT.....	10
1.6	LÄHDEKRITIIKKI.....	10
1.7	TUTKIMUKSEN KULKU	11
2	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ JA UUSI TUOTE	13
2.1	UUDEN TUOTTEEN MYYNTI	13
2.1.1	<i>Henkilökohtainen myyntityö</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Uuden tuotteen myynnin erityispiirteet</i>	<i>14</i>
2.2	HENKILÖKOHTAISEN MYYNTITYÖN VAIHEET.....	16
2.3	MYYJÄN ROOLIT.....	20
2.3.1	<i>Tavarantoimittaja</i>	<i>21</i>
2.3.2	<i>Suostuttelija.....</i>	<i>23</i>
2.3.3	<i>Ongelmanratkaisija</i>	<i>24</i>
2.3.4	<i>Arvonluoja.....</i>	<i>25</i>
3	RISTIINMYYNTI.....	27
3.1	RISTIINMYYNNIN LÄHESTYMISTAVAT	27
3.1.1	<i>Aktiivinen ristiinmyynti.....</i>	<i>28</i>
3.1.2	<i>Passiivinen ristiinmyynti.....</i>	<i>29</i>
3.2	RISTIINMYYNNIN KONTEKSTI JA EDELLYTYKSET	30
3.2.1	<i>Konteksti.....</i>	<i>30</i>
3.2.2	<i>Edellytykset</i>	<i>31</i>
3.3	RISTIINMYYNTIIN OSALLISTUVAT HENKILÖT JA YRITYKSET	33
3.3.1	<i>Ristiinmyyntimahdollisuudet yrityksissä.....</i>	<i>33</i>
3.3.2	<i>Asiakas ja myyjä.....</i>	<i>33</i>
3.3.3	<i>Asiakas ja muu organisaatio.....</i>	<i>35</i>
3.4	ASIAKKAASTA SAATAVAN ARVON KASVATTAMINEN	36
3.5	HYÖDYT	37
3.6	HAITAT	38
3.7	ESTEET	39
3.8	MALLI MYYJÄSTÄ RISTIINMYYNTITILANTEESSA	41
4	METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	43
4.1	TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ	43
4.2	TUTKIMUSAINEISTON KERUU	44
4.3	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	45
4.4	TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI	46
5	AINEISTON ANALYYSI JA KESKEISET TULOKSET	48
5.1	MYYJÄN TOIMINTA RISTIINMYYNTIPROSESSIN ERI VAIHEISSA	48
5.1.1	<i>Etsintä.....</i>	<i>48</i>
5.1.2	<i>Esivalmistelut</i>	<i>50</i>
5.1.3	<i>Lähestyminen.....</i>	<i>51</i>
5.1.4	<i>Myyntiesittely.....</i>	<i>53</i>
5.1.5	<i>Vastaväitteiden käsittely.....</i>	<i>56</i>
5.1.6	<i>Kaupan päättäminen.....</i>	<i>57</i>
5.1.7	<i>Seuranta</i>	<i>59</i>
5.1.8	<i>Myyjien roolit ristiinmyynnissä.....</i>	<i>60</i>
5.2	HYÖDYT	62
5.3	HAITAT	65

5.4	ESTEET	66
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	69
6.1	MALLI MYYJÄSTÄ RISTIINMYYNNTILANTEESSA	69
6.2	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	73
	LÄHTEET	74
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	79

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Seitsemän vaiheen malli.....	16
Kuvio 2	Ristiinmyynnin lähestymistavat Hong Kongin pankkisektorilla.....	27
Kuvio 3	Myyjä ristiinmyyntitilanteessa.....	42
Kuvio 4	Myyjä ristiinmyyntitilanteessa.....	73

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Myyjien roolit eri aikakausina	21
Taulukko 2	Myyjät ristiinmyynnin eri vaiheissa.....	62

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Liiketoimintaympäristössä on edelleen voimassa vanha 80:20 -sääntö, jonka mukaan 80 prosenttia liikevaihdosta tulee 20 prosentilta asiakkaista. Myyntiorganisaatiot käyttävät yhä enemmän resurssejaan säilyttääkseen vanhat kannattavat asiakkaansa, jolloin ne eivät keskity pelkästään uusien asiakkaiden hankkimiseen, mikä myös on markkinoinnissa tärkeää. (Moncrief & Marshall 2005, 18; Anderson & Narus 2004, 411) Toisaalta muutamat tutkijat (ks. Blattberg & Deighton 1996; Rust, Zeithaml & Lemon 2000) esittävät, että pelkkä asiakkaiden säilyttäminen ei riitä menestykseen. Nykyään yrityksissä yritetään parantaa asiakkaista saatavaa arvoa siten, että laajennetaan sitä tuote- ja palveluvalikoimaa, jota asiakkaat ostavat yritykseltä. Eräs keino saada asiakkaat käyttämään aiempaa enemmän yrityksen tuotteita ja palveluja on ristiinmyynti, jossa vanhoille asiakkaille tarjotaan uusia tuotteita tai palveluja. (Verhoef, Franses ja Hoekstra 2001, 359) Ristiinmyynnillä voidaan siis kasvattaa vanhasta asiakkaasta saatua tuloa ja säästää uusien asiakkaiden hankkimisesta aiheutuviissa kustannuksissa.

Ristiinmyynnin tutkiminen on markkinoinnissa tärkeää, koska ristiinmyynti-ilmiössä yhdistyvät kaksi markkinoinnin tärkeää osa-aluetta: henkilökohtainen myyntityö ja asiakassuhteen hoitaminen. Myynnin lisääminen vanhoille asiakkaille voi jopa parantaa asiakassuhdetta, jos asiakas kokee uuden tuotteen myymisen paremminkin palveluna kuin tuotteen tyrkyttämisenä. Vanhoista asiakkaista saatavan tulovirran kasvattaminen on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen asia monissa yrityksissä, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. Toisaalta pelkkä asiakkaan pysyminen yrityksen asiakkaan ei aina riitä, vaan asiakkaasta olisi tehtävä aiempaa kannattavampi, jolloin ristiinmyynti on yksi keino tähän kustannusten karsimisen ohella. Jotta ristiinmyyntiä voitaisiin yrityksissä hyödyntää tehokkaasti, täytyy ymmärtää, mitä se on.

Ristiinmyynnistä esiintyvät määritelmät ovat joko todella suppeita tai hajallaan alan kirjallisuudessa. Tämän vuoksi on tärkeää yhdistää markkinoinnin kirjallisuudessa hajallaan olevat määritelmät ristiinmyynnistä ja muodostaa siitä ja sen ulottuvuuksista yhtenäinen malli. Tätä mallia on tärkeää syventää tutkimalla sitä, miten myyjät käytännössä tekevät ristiinmyyntiä, koska ristiinmyyntiä on tutkittu lähinnä yrityksen ja johdon näkökulmasta. Ristiinmyynnin onnistuminen riippuu ensisijaisesti myyjästä ja hänen osaamisestaan, joten on tärkeää tietää, miten ristiinmyyntiä tehdään myyjän tasolla. Tällöin on mahdollista saada syvä ymmärrys siitä, mitä ristiinmyynti on ja mitä siihen liittyy sekä teoriassa että käytännössä.

Kauppalehdessä uutisoitiin 7.3.2005 Mercuri International Oy:n tekemästä myyntibarometrista. Mercuri International Oy oli haastatellut 1800:aa henkilöä, joiden asema vaihteli myyjistä ylimpään johtoon. Tutkimuksessa ennustetaan, että myyjiin kohdistuvat vaatimukset ja henkilökohtaisen myyntityön merkitys tulevat kasvamaan oleellisesti seuraavan kolmen vuoden aikana. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että myyjien osaaminen ei ole riittävällä tasolla, koska yksittäiseen myyjään kohdistuvat osaamisvaatimukset kasvavat koko ajan. (Hämäläinen 2005, 4) Myyjien täytyy siis uudistaa osaamistaan koko ajan vaatimusten kasvaessa. Yritykset etsivät jatkuvasti keinoja parantaa vanhoista asiakkaista saatavia tuottoja, jolloin myyjienkin tulisi olla valveutuneita ristiinmyynnin suomista mahdollisuuksista.

Yritykset uudistavat tuotevalikoimaansa vuosittain siten, että vanhoja tuotteita poistuu myynnistä ja uusia tuotteita tulee tilalle. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tuotevalikoimaan tulee vuosittain uusia tuotteita noin 20 prosenttia. Monissa, varsinkin pienissä yrityksissä, nämä uudet tuotteet jäävät yleensä vain maininnaksi tuotekatalogissa eikä niitä mainosteta erikseen. Monet tutkimukset todistavat sen, että myyntihenkilöstö vaikuttaa merkittävästi uusien tuotteiden menestymiseen (Hultink & Atuahene-Gima 2000, 436). Tällöin myyjän tärkeä tehtävä on nostaa uusia tuotteita asiakkaan tietoisuuteen, jolloin uusien tuotteiden menestyminen markkinoilla riippuu suuresti myyjän aktiivisuudesta esitellä ja myydä niitä asiakkaille. Uusien tuotteiden nostaminen asiakkaiden tietoisuuteen voi alkaa

siten, että myyjä tarjoaa niitä ensiksi vanhoille asiakkailleen, koska hän tuntee heidän ostokäyttäytymisensä jo entuudestaan.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ristiinmyyntiä myyjän näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisen osuuden kohteena ovat tamperelainen yritys Tevella Oy ja sen myyjät. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on ymmärtää ristiinmyyntiä ilmiönä, mikä vaatii tämänhetkisen teoreettisen ja käytännön tiedon yhdistämistä. Aluksi tutkitaan henkilökohtaista myyntityötä, jotta saataisiin yleiskäsitys siitä, mitä myyjän työ on. Sen jälkeen ristiinmyyntiä lähestytään tämänhetkisen kirjallisuuden avulla. Lisäksi tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat ristiinmyynnin hyödyt, haitat ja esteet. Teoreettisessa osuudessa kerättyä tietoa syvennetään empiirisessä osuudessa ja vertaillaan niitä sen jälkeen keskenään.

Lopuksi tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kuvaus jokaisesta myyjästä erikseen ristiinmyyntitilanteessa. Myyjien jakaminen eri rooleihin auttaa ymmärtämään sitä, miten myyjät todellisuudessa tekevät ristiinmyyntiä. Jaottelu eri rooleihin selventää lisäksi sitä, eroavatko myyjät toisistaan ristiinmyynnissä vai tekevätkö he kaikki sitä pääsääntöisesti samalla tavalla tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen pääongelma voidaan tiivistää seuraavaan kysymykseen:

- Mitä ristiinmyynti on myyjän näkökulmasta?

Pääongelmaan vastaamisessa auttavat seuraavat alaongelmat:

- 1) Mitä ristiinmyynnillä tarkoitetaan?
- 2) Mitkä ovat ristiinmyynnin hyödyt, haitat ja esteet?
- 3) Mitä myyjän rooleja on löydettävissä ristiinmyynnissä, ja miten ne eroavat toisistaan?

1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa rajoitetaan tutkimaan ristiinmyyntiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä myyjän näkökulmasta. Tutkija on yhdessä kohdeyrityksen kanssa valinnut haastateltaviksi ne myyjät, jotka myyvät päiväkodeille, koska Tevella Oy:llä on pitkäaikaisimmat asiakassuhteet juuri päiväkotien kanssa. Tutkimuksen myyjät myyvät päiväkodeille, jotka kuuluvat julkiseen sektoriin ja toimivat siten budjettirahoituksella. Päiväkotien hankinnat tehdään kahdella tavalla. Suurissa hankinnoissa kunta kilpailuttaa tavarantoimittajia ja tekee ostopäätökset. Pieniin hankintoihin kunta antaa päiväkodeille vuosittain oman budjetin, jolloin pienten hankintojen ostopäätöksen tekee päiväkodin johtaja joko yksin tai yhdessä lastentarhanopettajien kanssa. Joskus päiväkodin oma budjetti jaetaan eri ryhmille päiväkodissa, jolloin lastentarhanopettajat saavat päättää itse sen käytöstä. (Tevella Oy) Tutkimuksen haastatteluissa keskitytään pelkästään niihin myyntitilanteisiin, joissa myyjien myyntityö kohdistuu nimenomaan tähän päiväkodin omaan budjettiin.

Tutkimuksen tärkeä oletus on se, että ristiinmyynti, joka kohdistuu päiväkodin omaan budjettiin, ei juuri eroa tilanteesta, jossa ostajana on yksityinen organisaatio tai henkilö. Tämä oletus perustuu siihen, että päiväkoti saa tällaisessa tilanteessa määrätä itse omasta budjetistaan eivätkä ostopäätöksentekoon osallistu päiväkodin ulkopuoliset tahot, kuten kunta. Myyjä on siis samanlaisessa tilanteessa kuin jos hän olisi myymässä yksityiselle organisaatiolle tai henkilölle. Myös yksityisillä organisaatioilla ja henkilöillä on rajoitettu rahamäärä käytössään hankintoihin, ja organisaation sisäiset tahot, kuten toiset työntekijät tai perheenjäsenet, voivat vaikuttaa ostopäätöksen tekemiseen. Tässä tutkimuksessa voidaan siis käyttää hyväksi teoreettisessa osuudessa ristiinmyynnin kirjallisuutta, joka käsittelee myymistä yksityisille organisaatioille ja henkilöille. Tässä tutkimuksessa ei siis tutkita julkiseen sektoriin kuuluvan organisaation ostokäyttäytymistä eikä siihen liittyviä ominaispiirteitä.

Henkilökohtainen myyntityö on hyvin laaja käsite, jota tässä tutkimuksessa rajoitetaan tarkastelemaan seitsemän vaiheen mallin avulla. Seitsemän vaiheen mallin käyttöä perustellaan sillä, että se on myynnin vanhimpia paradigmoja, joka toimii teorialähteiden

mukaan vieläkin monien myyjien myyntityön pohjana. Myyjien toimintaa ja eroavaisuuksia ristiinmyynissä lähestytään tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käyttämällä apuna myyjien jaottelua eri rooleihin. Lisäksi tässä tutkimuksessa rajoitetaan pelkästään itse ilmiön, ristiinmyynnin, tutkimiseen, jolloin asiakastietokantoja ja niiden hyväksikäyttöä ristiinmyynissä käsitellään varsin suppeasti.

1.4 Keskeiset käsitteet

Ristiinmyynti määritellään heti alkuun yksinkertaisesti siten, että se on uusien tuotteiden tai palveluiden myymistä vanhoille asiakkaille. Käsitteeseen syvennytään tarkemmin teoriaosuudessa.

Myyjän rooli on vaihdellut myyntityön kehittymisen aikana eri aikakausina. Myyjän rooli on vaihdellut tuotteiden toimittajasta, suostuttelijaksi, ongelmanratkaisijaksi ja edelleen arvonluojaksi. Kussakin roolissa myyjän myyntityyli vaihtelee, jolloin myös myynnin ensisijainen päämääräkin on eri roolissa erilainen. Myynnin päämääränä voi olla esimerkiksi pelkästään kaupan aikaansaaminen tai asiakkaalle arvon tuottaminen. Tässä tutkimuksessa empiirisessä osuudessa tutkitaan, millaisissa ristiinmyyntirooleissa myyjät toimivat ristiinmyyntitilanteissa.

Uudet tuotteet tai palvelut. Uusilla tuotteilla tai palveluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä tuotteita ja palveluita, joita ei ole aiemmin myyty tai tarjottu vanhalle asiakkaalle ja jotka ovat uusia myös yritykselle.

Vanha tai nykyinen asiakas. Tässä tutkimuksessa vanhalla tai nykyisellä asiakkaalla tarkoitetaan yrityksen asiakasta, jolle on myyty tavaroita tai palveluita aiemmin.

Potentiaalinen asiakas tarkoittaa tämän tutkimuksen yhteydessä asiakasta, jolle on mahdollista myydä tulevaisuudessa tuotteita tai palveluita, mutta joka ei ole vielä niitä ostanut.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti kvalitatiivista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 212). Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä yleistämään tutkimustuloksia, vaan ymmärtää niitä. Tutkimusstrategia on siis ymmärtävä. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisilla eli kvalitatiivisilla menetelmillä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2003, 152).

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka kohteena on Tevella Oy:n myyjät. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus antaa tietoa yksittäisestä tapauksesta, ryhmästä, organisatorisista, sosiaalisista ja poliittisista ja niihin läheisesti liittyvistä ilmiöistä (Yin 2003, 1). Laadullisessa tutkimuksessa on lähes aina kyseessä näyte, ei otos (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä Tevella Oy:n myyjää eri puolilta Suomea. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2003, 197) Teemahaastattelussa myyjille pystyttiin esittämään kysymyksiä mitä, miten ja miksi, joita ei olisi voinut esittää, jos olisi käytetty jotakin kvantitatiivista menetelmää.

1.6 Lähdekritiikki

Lähdemateriaalin arvioimiseksi on hyvä tutkailla seuraavia seikkoja: kirjoittajan tunnettuus ja arvovalta, lähteen ikä, lähteen uskottavuus ja kustantajan arvovalta ja vastuu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 102) Ristiinmyynnistä ei ole saatavilla yhtä paljon lähteitä kuin esimerkiksi uuden tuotteen myymisestä asiakkaalle. Tämä tutkimus perustuu useisiin lähteisiin, koska ensin selvittämään, mitä ristiinmyynti on, ja se tieto on hajallaan eri joulunaloissa. Lähteet on valittu siten, että ne olisi julkaistu korkeatasoisissa tieteellisissä

journaaleissa eikä niiden ikä olisi kovin korkea. Tästä kriteeristä on jouduttu kuitenkin tinkimään esimerkiksi silloin kun on käytetty alkuperäislähteitä, jotka ovat joissakin tapauksissa 1980-luvulta. Lisäksi lähteenä on käytetty seuraavia artikkeleja, jotka on otettu The Journal of Business Strategy- ja Sell!ng-lehdistä, jotka ovat enemmän käytännön lehtiä kuin tieteellisiä julkaisuja.

Ristiinmyynnin yhtenäinen määrittelyminen ja sen teoreettisen taustan tutkiminen ei ole saanut paljoakaan huomiota alan kirjallisuudessa. Eräät tutkijat pitävät ristiinmyyntiä asiakkuuksien hallinnan, CRM:n, tärkeänä työkaluna (ks. esimerkiksi Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon 2003). Lisäksi ristiinmyynti voi olla asiakastietokantamarkkinointia, jolloin asiakkaista saatuja tietoja voidaan hyödyntää ristiinmyynnin mahdollisuuksia etsittäessä (ks. esimerkiksi Kamakura, Kossar & Wedel 2004). Ristiinmyynnin kirjallisuus on siis hyvin hajanaista, ja suurin painoarvo ristiinmyynnin tutkimuksissa on ollut rakentaa malleja, joilla voidaan ennustaa asiakkaan todennäköisyys ostaa uusia tuotteita (ks. esimerkiksi Kamakura ym. 2004). Ristiinmyynnin tutkimus on keskittynyt asiakastietokantojen hyödyntämiseen, jolloin varsinainen myyntityö ristiinmyynnissä on saanut vähemmän painoarvoa. Tässä tutkimuksessa on siis jouduttu yhdistämään tavallisesta myyntityöstä saatavaa tietoa ristiinmyyntikontekstiin. Esimerkiksi myynnin seitsemän vaiheen mallia hyödynnetään tutkittaessa ristiinmyyntiä.

Useat ristiinmyynnin tutkimukset ovat kvantitatiivisia. (ks. esimerkiksi Kamakura ym. 2004; Kamakura ym. 2003) Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, mikä syventää ristiinmyynnistä saatua kvantitatiivista tietoa. Kvalitatiivista tietoa ei kuitenkaan voi yleistää, jolloin se voi soveltua pelkästään yhteen tapaukseen, joka tässä tutkimuksessa on kohdeyritys Tevella Oy. Tämän tutkimuksen kannalta oli siis ongelmallista se, että laatujournaaleissa esitettyjä kvalitatiivisia ristiinmyynnin tutkimuksia on niukasti.

1.7 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jonka tehtävänä on johdattaa lukija tutkielman aiheeseen. Johdanto sisältää myös tutkielman tavoitteet, tutkimusongelmat, keskeiset

rajaukset sekä käsitteiden määritelmät. Johdantoluku päättyy tutkijan esittämään lähdekritiikkiin.

Tutkimus sisältää sekä teoreettisen että empiirisen osuuden. Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan aiheesta aiemmin muodostettuja teorioita, ja empiirinen osuus muodostuu haastatteluista sekä niiden analysoinnista ja vertailusta teoriaosuuteen. Luvut 2 ja 3 kuuluvat tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, ja luvut 4 ja 5 muodostavat empiirisen osuuden. Luvussa 2 käsitellään henkilökohtaista myyntityötä ja myyjien eri rooleja siinä. Luvussa 3 puolestaan käsitellään ristiinmyyntiä ja sen eri ulottuvuuksia. Tässä luvussa tutkitaan lisäksi ristiinmyynnin hyötyjä, haittoja ja esteitä. Luvun lopuksi esitellään malli, joka yhdistää luvussa 2 käsitellyn henkilökohtaisen myyntityön ja luvussa 3 käsitellyn ristiinmyynnin.

4. luvussa käsitellään tutkimusmetodologiaa ja syvennetään siten johdannossa käsiteltyjä asioita. Tässä luvussa kerrotaan siitä, miten tutkimus on toteutettu, miten haastattelut on suoritettu ja miten tutkimus yleisesti ottaen on edennyt. 5. luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto ja analysoidaan sitä vertaamalla sitä teoreettiseen osuuteen. Luvussa 6 on tutkimuksen johtopäätökset sekä yhteenveto. Lisäksi luvussa 6 esitetään lyhyesti jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ JA UUSI TUOTE

Uuden tuotteen myynti on erilaista kuin vanhan tuotteen myynti. Uusi tuote on sekä myyjälle että asiakkaalle uusi, jolloin myyjän henkilökohtainen myyntityö on erilaisempaa kuin vanhan tuotteen myynnissä.

2.1 Uuden tuotteen myynti

2.1.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö tarkoittaa Kotlerin ja Armstrongin (2001, 512) mukaan myyjien henkilökohtaista esiintymistä, jonka päämääränä on kaupan tekeminen ja asiakassuhteen rakentaminen. Aiemmin henkilökohtainen myyntityö keskittyi suurelta osin kaupan tekemiseen. Nykyään henkilökohtaisessa myyntityössä usein korostetaan suhteiden luomista ja niiden ylläpitämistä asiakkaisiin. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että myyntiorganisaatiot käyttävät voimavarojaan mieluummin vanhojen ja kannattavien asiakkaidensa säilyttämiseen kuin uusien asiakkaiden etsimiseen. (Moncrief & Marshall 2005, 18) Henkilökohtainen myyntityö on myös markkinointiviestintää henkilöltä henkilölle, jolloin myyjä yrittää taivutella asiakasta ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Henkilökohtainen myyntityö on siten yrityksen tapa viestiä asiakkailleen tuotteistaan ja palveluistaan (Blois 2000, 282). Näin monille asiakkaille myyjä edustaa koko yritystä (Jobber 2003, 4).

Myyjät käyttävät myyntitilanteissa erilaisia myyntityylejä, jotka koostuvat tietyistä havaittavissa olevista myyjän valitsemaan käyttäytymistapaan kuuluvista piirteistä. Toisin sanoen myyntityyli on myyjän käyttäytymistapa myyntineuvottelutilanteessa. Myyntityylejä voidaan pitää myös myyjän valitsemana strategisena lähestymistapana. (Kairisto-Mertanen 2003, 74) Myyjän myyntityyli vaihtelee siis sen mukaan, haluaako hän esimerkiksi pelkästään saada myytyä tuotteen nopeasti asiakkaalle vai rakentaa hänen kanssaan pitkäaikaisen asiakassuhteen.

Henkilökohtaisessa myyntityössä yhdistyvät siis kolme tavoitetta: tuotteista ja palveluista viestiminen asiakkaille, niiden myyminen sekä asiakassuhteen hoitaminen. Myyntityön viestinnällinen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun yritys ottaa uuden tuotteen tuotevalikoimaansa. Myyjät ovat tällöin tärkeitä uuden tuotteen viestinviejiä yritykseltä asiakkaalle. Uuden tuotteen esittelyssä on todennäköistä, että asiakkaalla on paljon kysymyksiä ja kommentteja uudesta tuotteesta tai palvelusta. Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjällä on mahdollisuus vastata nopeasti asiakkaan esittämiin kysymyksiin ja kommentteihin.

2.1.2 Uuden tuotteen myynnin erityispiirteet

Tuotteen elinkaari on hyödyllinen markkinoinnin konsepti tutkittaessa tuotteiden myynnin ja voittojen kehittymistä ajan mukana. Tuotteen elinkaarella on neljä eri vaihetta: esittely (syntyminen), kasvu, kypsyys ja lopulta lasku. On syytä huomata, että kaikilla tuotteilla ei kuitenkaan ole tällaista elinkaarta. Esimerkiksi joillakin uusilla tuotteilla ei ole lainkaan elinkaarta, koska ne eivät menesty markkinoilla niiden esittelyn jälkeen. (Jobber 2003, 16–17) Uuden tuotteen esittely vaatii erilaista markkinointimix-strategiaa kuin jo olemassa olevat tuotteet (Wotruba & Rochford 1995, 36). Tässä kappaleessa keskitytään tuotteen elinkaaren ensimmäiseen vaiheeseen eli tuotteen esittelyyn ja sen tuomiin vaikutuksiin henkilökohtaiseen myyntityöhön.

Pauwelsin, Silva-Risson, Srinivasan ja Hassensin (2004, 142) mukaan uusien tuotteiden esittely on yrityksen markkinointitoimi, jonka avulla pyritään parantamaan yrityksen taloudellista suorituskykyä sekä yrityksen arvoa. Yrityksen panostukset uuden tuotteen esittelyssä ovat korkeat, koska uuden tuotteen esittelyn onnistumisesta riippuvat yrityksen kasvu ja selviytyminen (Wotruba & Rochford 1995, 35). Uudet tuotteet sisältävät uudenaikaisia ominaisuuksia, jotka voivat johtaa myynnin ja yrityksen kasvuun. (Bayus, Erickson & Jacobson 2003, 198). Toisaalta uuden tuotteen esittelyvaiheessa myynnin kasvu on suhteellisen hidasta (Jobber 2003, 16). Uuden tuotteen esittely on siis yritykselle hyvin tärkeää olemassaolon turvaamisen ja myynnin kasvun kannalta. Uuden tuotteen esittelyvaiheessa yrityksen täytyy tehdä päätös siitä, miten se esittelee uuden tuotteen

markkinoille. Eräs keino esitellä uusia tuotteita asiakkaalle on henkilökohtainen myyntityö. Myyntihenkilöstö onkin tärkeä osatekijä uuden tuotteen menestymisessä (Hultink & Atuahene-Gima 2000, 435; Wotruba & Rochford 1995, 37).

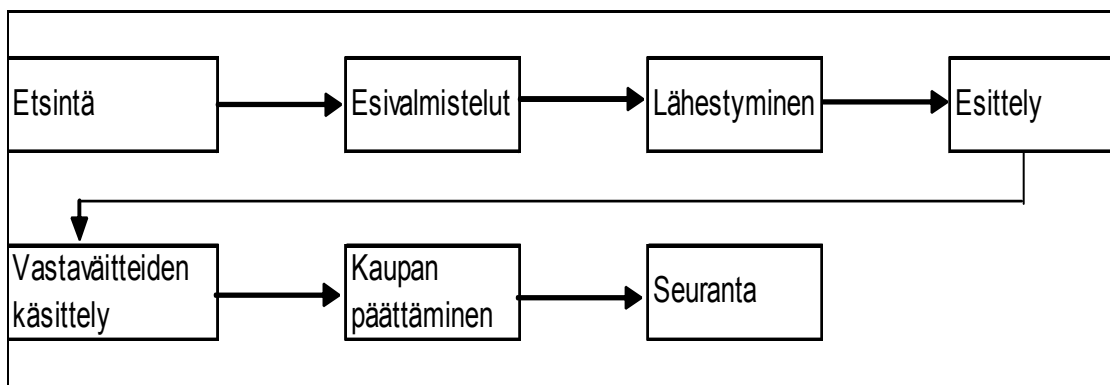
Ensiksikin uuden tuotteen esittelyssä on tärkeää tietää, kenelle uutta tuotetta kannattaa tarjota. Yritykset voivat parantaa voittojaan kohdistamalla uusia tuotteita segmentteihin, joiden katteet ovat korkeat. Uudet tuotteet voivat lisäksi auttaa yritystä vähentämään kustannuksia, jos se kohdistaa uusien tuotteiden esittelyn vanhoille asiakkailleen uusien asiakkaiden sijasta. Uusien tuotteiden kohdistaminen vanhoille asiakkaille tuo yritykselle kustannussäästöjä, koska silloin ei synny uusien asiakkaiden hankkimiseen liittyviä kustannuksia. (Bayus ym. 2003, 198)

Myyjän täytyy ottaa huomioon uuden tuotteen myymisessä uuteen tuotteeseen liittyvät erityispiirteet. Myynninjohton strategiassa täytyy tapahtua muutoksia silloin, kun uusi tuote lisätään myyjien tuoteryhmään. Tällöin esimerkiksi myyntihenkilöstön koulutus keskittyy uuden tuotteen ominaisuuksien tarkasteluun. Myyjät voivat tällöin esimerkiksi tutkia uuden tuotteen hyötyjä ja haittoja, jotta he tunnistaisivat ne asiakkaat, joille uutta tuotetta kannattaa tarjota. Lisäksi myyjän täytyy tuntea asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen sekä se, miten tuote on kilpailukykyinen verrattaessa sitä kilpailijoiden tuotteisiin (Wotruba & Rochford 1995, 36). Sisäinen markkinointi on siis yksi tärkeä osatekijä uusien tuotteiden markkinoinnissa ensin myyjille, jotka sen jälkeen markkinoivat uudet tuotteet lopullisille käyttäjille (Hultink & Atuahene-Gima 2000, 445).

Uuden tuotteen esittelyvaiheessa asiakkaat täytyy saada tietoisiksi tuotteen olemassaolosta ja kiinnostumaan siitä. Lisäksi asiakkaat täytyy vakuuttaa siitä, että tuote kannattaa ostaa. Heille voidaan joutua opettamaan, miten tuotetta käytetään ja miten heidän tämänhetkiset ostokäyttäytymisensä, elämäntyylinsä ja tapansa voivat muuttua uuden tuotteen ansiosta. (Jobber 2003, 16–17) Myyjän tehtävänä on siis tuoda uusi tuote asiakkaiden tietoisuuteen, esitellä se heille sekä kouluttaa asiakkaat käyttämään sitä. Usein uuden tuotteen myyminen vaatii sitä, että myös myyjä opettelee tuntemaan sen ominaisuudet ja käyttämään sitä, ennen kuin hän voi esitellä sen asiakkaalle.

2.2 Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet

Myyntin tieteenalalla käytetään mallia, jossa myyntityötä kuvataan seitsemän vaiheen kautta (kuvio 1). Tähän seitsemän vaiheen malliin kuuluvat vaiheet, joiden kautta henkilökohtainen myyntityö etenee. Nämä seitsemän vaihetta ovat etsintä, esivalmistelut, esittely, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja seuranta. Seitsemän vaiheen mallin vaiheet eivät toteudu jokaisessa myyntitilanteessa aina peräkkäin, vaan niiden järjestys voi vaihdella tai joitakin vaiheita voi jäädä toteutumatta. (Moncrief & Marshall 2005, 13, 18) Seitsemän vaiheen malli jakaa myyntityön eri vaiheisiin, joiden kautta myyntityö yleensä etenee, vaikka sen kaikki vaiheet ei välttämättä toteudu jokaisessa myyntitilanteessa. Seitsemän vaiheen mallin avulla voidaan kuitenkin ymmärtää, että henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu paljon muitakin vaiheita ja toimintoja kuin pelkästään myyntiesittely. Joskus varsinainen myyntityö alkaa vasta myyntiesittelyn jälkeen, kun myyjä yrittää säilyttää asiakkaan asiakkaana myös tulevaisuudessa ja myydä hänelle entistä monipuolisemmin tuotteita ja palveluita.



Kuvio 1 Seitsemän vaiheen malli

Etsintä. Etsintä (prospecting) on metodi, jossa myyjät etsivät uusia ja potentiaalisia asiakkaita. Aiemmin uusien asiakkaiden etsiminen oli myyjille elintärkeää, ja se muodosti suuren osan myyjien työstä. Nykyään uusien asiakkaiden etsiminen ei ole enää pelkästään myyjien työtä, vaan siihen osallistuvat yrityksen muutkin työntekijät. (Moncrief & Marshall 2005, 15–16) Myyjillä voi ilmetä ongelmia kohdentaa voimavarojaan, jos heidän täytyy sekä palvella nykyisiä asiakkaitaan että samalla hankkia uusia asiakkaita. Uudet ja vanhat

asiakkaat yleensä eroavat toisistaan uskollisuudessa yritystä kohtaan. Uudet ja vanhat asiakkaat eroavat lisäksi siinä, kuinka paljon myyjän täytyy käyttää voimavarojaan, ennen kuin hän pääsee sopimaan kaupoista asiakkaan kanssa. (Blois 2000, 296) Perinteinen uusien asiakkaiden etsintä on kallista, koska useita asiakaskontakteja täytyy ottaa ennen kuin yhdestä henkilöstä muodostuu aito asiakas. Monissa organisaatioissa uskotaan, että myyjät ovat organisaation kallista pääomaa. Myyjät käyttävät aikaansa tehokkaimmin silloin, kun he ovat tekemisissä nykyisten asiakkaidensa kanssa tai kun he ottavat asiakaskontaktin sellaiseen potentiaaliseen asiakkaaseen, jonka joku toinen on jo aiemmin tunnistanut. (Moncrief & Marshall 2005, 16)

Erityisesti teollisessa myynnissä suhteen rakentaminen asiakkaaseen on tärkeää. Lisäksi myyjän ja asiakkaan välistä suhdetta voidaan laajentaa. Suhteen laajentaminen merkitsee sitä, että myyjä ratkaisee asiakkaan uudet tarpeet tai ongelmat tarjoamalla asiakkaalle uutta tuotetta tai palvelua. (Leigh & McGraw 1989, 31) Myyntityö on muuttunut aikojen kuluessa siten, että uusien asiakkaiden etsimisen painoarvo on vähentynyt, jolloin myyjien huomio kohdistuu enemmän nykyisiin asiakassuhteisiin sekä niiden laajentamiseen.

Esivalmistelut. Myyjän esivalmisteluihin kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, jotka tapahtuvat ennen varsinaista käyntiä potentiaalisen tai nykyisen asiakkaan luona. Esivalmisteluvaihe edeltää lähes jokaista asiakaskäyntiä. Esivalmisteluissa myyjät hankkivat tietoa potentiaalisesta tai nykyisestä asiakkaasta, tutustuvat heidän tarpeisiinsa ja tarkastelevat aiempaa yhteydenpitoa asiakkaan kanssa. Myyjät kokoavat yhteen kaiken sen uuden ja merkityksellisen tiedon, jonka tuominen varsinaiseen asiakastapaamiseen on tarkoituksenmukaista. Nykyään myyjillä on käytössään asiakastietokantoja, joista he saavat helposti paljon tietoa asiakkaistaan. Lisäksi myyjä voi esivalmisteluissa keskustella portinvartijoiden kanssa, tutustua asiakkaaseen ja sen organisaatioon sekä valmistautua henkisesti asiakkaan lähestymiseen ja myyntiesittelyyn. (Moncrief & Marshall 2005, 15–16)

Lähestyminen. Lähestymisvaihe käsittää yleensä myyntitapahtuman ensimmäiset minuutit, jolloin avataan varsinainen myyntikeskustelu (Moncrief & Marshall 2005, 15; Hite & Bellizzi

1985, 19). Lähestymisvaihe koostuu myyjän strategioista ja taktiikoista, joilla hän muodostaa yhteyden asiakkaaseen. Myyjä on jo todennäköisesti rakentanut ostajan organisaation kanssa pohjan henkilöidenväliselle verkostolle, jolloin lähestymisvaiheessa myyjän tavoitteena on tarjota ostajalle entistä enemmän tietoa tai ratkaisuja. Tämä on myyjälle helpompaa, jos hänellä on jo suhde ostajaan. Lähestymisvaiheeseen kuuluvat myös myyjän puheenavauksessa käyttämä small talk, kädenpuristus, katsekontakti ja kokonaisuudessaan hyvän yleisvaikutelman tekeminen. (Moncrief & Marshall 2005, 15,17) Myyjän sosiaalisuudella ja kyvyllä tehdä samalla kauppaa asiakkaan kanssa voi olla huomattava vaikutus myynnin tehokkuuteen. Myynnin tehokkuuteen vaikuttavat lisäksi yleinen viestintävälineiden laatu, sosiaalisten käyttäytymissääntöjen ymmärtäminen, jäähyväisten jättäminen ja suhteen hallinta. (Leigh & McGraw 1989, 31)

Myyntiesittely. Tähän myynnin vaiheeseen kuuluu yksi tai useampi myyntiesittely tietyn ajan kuluessa. Myyntiesittelyt ovat henkilökohtaisia myyjän ja asiakkaan välisiä tapaamisia, joissa myyjä esittää argumentteja tuotteensa hyödyistä ja ominaisuuksista. Perinteinen myyntiesittely tapahtuu sen jälkeen, kun myyjä on ennalta määritellyt asiakkaan tarpeet. Nykyään myyjät yleensä antavat asiakkaiden itse määrittellä omat tarpeensa. Tämän vuoksi myyjien täytyy tehdä useita asiakaskäyntejä saadakseen selville asiakkaan tarpeet. (Moncrief & Marshall 2005, 15, 17)

Myyjä voi käyttää samaa esittelytyyliä kaikkien asiakkaiden kanssa tai muotoilla oman esityksen jokaiselle asiakkaalle erikseen (Hite & Bellizzi 1985, 19). Esimerkiksi ensimmäistä kertaa ostavat asiakkaat tarvitsevat tietoa, jotta he ymmärtäisivät tuotteen tuomat hyödyt. Tällöin myyntiesittely rakentuu tuote-esittelyn ympärille. Ennen myyjät käyttivät paljon samaa ja ennalta harjoiteltua myyntiesittelyä kaikkien asiakkaiden kanssa. Tällaisen myyntiesittelyn haittapuolena ovat kuitenkin joustavuuden ja sopeutumiskyvyn puute. (Moncrief & Marshall 2005, 15, 17) Marshallin, Moncriefin ja Lasskin (1999) mukaan nykyään myyntiesittelyissä käytetään monia uusia myyntityylejä, kuten adaptiivista ja konsultoivaa myyntiä. Nämä myyntityylit korostavat myyjän joustavuutta ja sopeutumista erilaisiin myyntitilanteisiin.

Vastaväitteiden käsittely. Vastaväitteet voidaan määritellä asiakkaan epäröinniksi ja kysymyksiksi tuotteista tai yrityksestä. Asiakkaat esittävät vastaväitteitä jokaisessa esittelyssä. Vaikka vastaväitteet voivat hidastaa myyntiprosessia, niitä pitäisi suurimmaksi osaksi kuitenkin pitää hyödyllisinä, koska niiden avulla asiakkaan todelliset tarpeet paljastuvat. (Moncrief & Marshall 2005, 15) Asiakkaiden vastaväitteiden esittäminen voi merkitä myös sitä, että asiakas on kiinnostunut tuotteista tai palveluista. Esittämällä vastaväitteitä asiakas siis epäsuorasti kysyy lisää tietoa tuotteista tai palveluista. (Hite & Bellizzi 1985, 19) Nykyään myyjät tekevät useita asiakaskäyntejä, jotta he saisivat entistä aiemmin tarkkaa tietoa siitä, mitä asiakkaat vaativat tuotteelta. Asiakaskäynnin tavoitteena ei ole nujertaa asiakkaan vastaväitteitä, vaan myyjien on tärkeää kuunnella asiakasta ja tehdä hänelle kysymyksiä. (Moncrief & Marshall 2005, 15, 17)

Kaupan päättäminen. Kaupan päättäminen määritellään myyntiesityksen loppuunsaattamiseksi, joka huipentuu asiakkaan sitoutumiseen ostaa tuote tai palvelu. Kun vastaväitteet on käsitelty onnistuneesti, myyjän täytyy todella kysyä asiakkaalta, tehdäänkö kauppa. Tämän jälkeen myyjä aloittaa prosessin, joka johtaa kaupan päättämiseen. Nykyään yritykset keskittyvät asiakkaan elinikäisen arvon kasvattamiseen, jolloin kaupan päämäärien täytyy olla hyödyllisiä sekä myyjälle että ostajalle. Tällöin kaupan päättäminen voi olla myös sitä, että myyjä ja ostaja saavuttavat yhteisen ymmärryksen suhteensa tavoitteista pitkällä aikavälillä. Kaupan päättämisen onnistuminen riippuu siitä, miten yhteiset tavoitteet saavutetaan. On syytä kuitenkin muistaa se, että pitkäaikaisen suhteen kehittäminen asiakkaan kanssa, jonka ROI on negatiivinen, on epäedullista yritykselle. (Moncrief & Marshall 2005, 15, 17) Yritysten täytyy siis valita ne asiakkaat, joiden kanssa on taloudellisesti järkevää rakentaa pitkäaikainen suhde. Kannattavien asiakkaiden kanssa pitkäaikaisen suhteen rakentaminen on yritykselle tärkeää. Kaupan päättämisen täytyy tällöin hyödyttää molempia osapuolia, jotta asiakas säilyisi yrityksen asiakkaana myös tulevaisuudessa.

Seuranta. Seurantavaihe on suhteellisen uusi lisäys myynnin seitsemän vaiheen malliin (Moncrief & Marshall 2005, 15). Tässä vaiheessa myyjän tehtävänä on varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ja että asiakas ostaa myyjältä tulevaisuudessakin. Seuranta voi olla

jaksottaista seuranta, kunnossapitotoimintaa, asiakkaiden valitusten käsittelyä tai yleistä hyvän tahdon, good willin rakentamista. Lisäksi seurantavaiheessa on mahdollista myydä täydentäviä tuotteita asiakkaalle. (Hite & Bellizzi 1985, 19) Tässä vaiheessa myyjä ei pidä myyntiä loppuun saatettuna silloin, kun asiakas on tehnyt tilauksen. Tällöin myyjä uskoo, että varsinainen työ alkaa vasta kaupanteon jälkeen. Näin varmistetaan se, että asiakas on tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun ja että kaikki lupaukset pidetään. Perinteisesti seuranta on toteutettu puhelinsoitolla tai kiitoskirjeellä, jos tuote vastasi asiakkaan odotuksia. Nykyään myyjät usein myös käyvät asiakkaan luona katsomassa, onko mitään ongelmia ilmaantunut tai lähettävät asiakkailleen sähköpostia. Sähköposti on hyvä seurantaväline, sillä sen avulla asiakas voi nopeasti ottaa yhteyttä myyjään, mikäli hänellä ilmenee ongelmia. (Moncrief & Marshall 2005, 15, 17–18)

2.3 Myyjän roolit

Henkilökohtaista myyntityötä on tutkittu jakamalla myyjiä eri rooleihin. Esimerkiksi Wotruban (1991) mukaan henkilökohtainen myyntityö on kehittynyt neljän aikakauden kautta, jotka ovat tuotanto, myynti, markkinointi ja kumppanuus. Myyjän roolit eroavat toisistaan eri aikakausina. Eri roolien myyjillä on siis erilaisia tehtäviä, ja he tarvitsevat erilaista tietoa, taitoa ja kykyä olla tehokkaita. Myyjien rooleja ja niiden eroavaisuuksia kuvataan taulukossa 1. Myyjät ovat toimineet kaikissa näissä rooleissa jokaisella aikakaudella, vaikka yhdellä roolilla on ollut hallitseva asema myyjän ja ostajan välisissä suhteissa omana aikakautenaan. (Weitz & Bradford 1999, 242) Siten kaikki seuraavaksi esitettävät myyjän roolit ilmenevät kaikkina aikakausina. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi nykyään myyjä voi toimia joko tavarantoimittajan, suostuttelijan, ongelmanratkaisijan tai arvonluojan roolissa, kun hän on tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Taulukko 1 Myyjien roolit eri aikakausina (Mukaien Weitz & Bradford 1999, 242)

Aikakausi/rooli	Tuotanto	Myynti	Markkinointi	Kumppanuus
Myyntihenkilöstön tavoitteet	Kaupan tekeminen	Kaupan tekeminen	Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen	Suhteiden rakentaminen
Myyntihenkilöstön suuntautuminen	Myyjän lyhytaikaiset tarpeet	Myyjän lyhytaikaiset tarpeet	Asiakkaan ja myyjän lyhytaikaiset tarpeet	Asiakkaan ja myyjän pitkäaikaiset tarpeet
Myyjien kriittiset tehtävät	Tilausten vastaanottaminen ja tavaroiden toimittaminen	Ostajien vakuuttelu, jotta he ostaisivat tuotteita	Saatavilla olevien tarjousten ja ostajien tarpeiden yhteensovittaminen	Uusien vaihtoehtojen luominen yhteensovittamalla ostajan tarpeet ja myyjän kyvykkyydet
Myyjien toiminnot	Asiakaskäyntien tekeminen ja asiakkaiden informoiminen yrityksen tarjonnasta	Asiakkaisiin vaikuttaminen kovalla myyntityyllä	Asiakkaisiin vaikuttaminen adaptiivisellä myyntityyllä	Asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpito sekä konfliktien hallinta
Myyjän rooli	Tavarantoimittaja	Suostuttelija	Ongelmanratkaisija	Arvonluoja

Source: Based on data from Wortruba (1991) and Weitz, Castleberry and Tanner (1998)

2.3.1 Tavarantoimittaja

Tuotantosuuntaisella aikakaudella toimiva yritys keskittyy tuottamaan tavaroita tai palveluja. Se pyrkii tehostamaan tuotantoaan valmistamalla paljon standardoituja tuotteita, jolloin tuotanto on yrityksen tärkein funktio. Tällöin yrityksen toiset funktiot, esimerkiksi myynti, ovat toissijaisessa asemassa tuotantoon nähden. Tuotantosuuntaisen yrityksen filosofia on se, että asiakkaat ostavat kohtuulaatuisia tuotteita, joita heille tarjotaan riittävän suurina määrinä sopivan alhaiseen hintaan. (Jobber 2003, 11–12) Yrityksen myyntijohto pyrkii motivoimaan myyjiä yhä tehokkaampaan työntekoon palkitsemalla heitä henkilökohtaisesti. Myyntijohto haluaa mieluummin kasvattaa myyjien asiakaskäyntien määrää kuin kehittää myyjien taitoja esimerkiksi koulutuksella. Tuotantosuuntaisella aikakaudella myyjät toimivat tavarantoimittajan rooleissa. (Weitz & Bradford 1999, 242–243) Henkilökohtaisen myyntityön ensimmäinen kehitysvaihe on tavarantoimittajavaihe (Wotruba 1991, 6).

Joissakin tilanteissa asiakkaalla on täysi vapaus valita tuotteensa ilman myyjän läsnäoloa, jolloin myyjän tehtäviksi jäävät ainoastaan tavaroiden toimittaminen ja maksun vastaanottaminen. Myyjän persoonallisuus ja toimituksien luotettavuus vaikuttavat siihen, saadaanko uusia tilauksia vai menetetäänkö vanhoja. (Jobber 2003, 6) Myyjät toimivat usein tavarantoimittajan roolissa silloin, kun kilpailu on rajoitettua ja kysyntä on suurempi kuin tarjonta.

Myyjät pyrkivät tyydyttämään yrityksen lyhyen aikavälin tarpeita, jolloin heidän pääasialliset tehtävänsä ovat asiakkaiden informointi tuotteiden ja palveluiden saatavuudesta sekä tilausten vastaanottaminen. (Weitz & Bradford 1999, 243) Tavarantoimittajat ovat lähinnä yhteyshenkilöitä yrityksen ja asiakkaan välillä ja tekevät vain hieman enemmän kuin pelkästään toimittavat tavaroita ostajille. Tavarantoimittajan roolissa toimivilla myyjillä ei ole halua tunnistaa ostajien tarpeita tai räätälöidä myyntiesitystään ostajien intressien pohjalta. (Wotruba 1991, 6) Myyjät ovat toisaalta kiinnostuneita luomaan kysyntää tuotteilleen (DeVecchio, Zemanek, McIntyre & Claxton 2002, 40). Myyjät voivat käydä asiakkaan luona, mutta heidän tärkein tehtävänsä on mieluummin vastata asiakkaan pyyntöihin kuin aktiivisesti suostutella asiakasta ostamaan (Jobber 2003, 6).

Nykyajan tavarantoimittajat voivat olla esimerkiksi itsepalvelukaupan myyjiä tai telemarkkinoijia, jotka vastaanottavat asiakkaiden tilauksia (Wotruba 1991, 6). Myyjä keskittyy esittelemään tuotteen ominaisuuksia ja suorituskykyä, jolloin myyjän ja asiakkaan välinen viestintä rakentuu enemmän myyjän esittämistä väitteistä kuin asiakkaan kysymistä kysymyksistä. Myyjän käyttämät tuotteen suorituskykyä kuvaavat argumentit ovat tällöin enemmän selittäviä kuin vertailevia. Lisäksi myyjän väitteet korostavat teknisiä yksityiskohtia, jotka liittyvät tuotteeseen tai sen käyttöön. (DeVecchio ym. 2002, 40) Tavarantoimittajan roolissa toimivan myyjän käyttäytyminen on passiivista myyntiä, koska hän ei aktiivisesti myy tuotetta asiakkaalle, vaan lähinnä esittelee tuotetta ja huolehtii myynnin jälkeisistä toiminnoista, kuten laskutuksesta.

2.3.2 Suostuttelija

Kun myyjien markkinat vaihtuvat ostajien markkinoiksi, myyjäyrittäjä joutuu kilpailemaan toisten yritysten kanssa (Wotruba 1991, 6). Tällöin yrityksen tärkeimpänä päämääränä ei ole enää tuotteiden valmistus, vaan se, miten voitaisiin varmistaa niiden myyminen asiakkaille. Yritystä, jonka huomio keskittyy myyntifunktioon, voidaan kuvailla myyntisuuntaiseksi yritykseksi. Myyntisuuntaisen liiketoiminnan perusajatuksena on se, että asiakkaat ovat joko hitaita tai haluttomia ostamaan, jos heidät jätetään rauhaan omiin oloihinsa. (Jobber 2003, 12) Myyjä toimii tällöin suostuttelijana, jolloin hän yrittää luoda tai herätellä asiakkaiden tarpeita myytävää tuotetta kohtaan. Myyjä suostuttelee asiakkaita ostamaan hänen omaa tuotettaan, jotta asiakas ei ostaisi kilpailijan samanlaista tuotetta. Tämän myynnin lähestymistavan filosofia voi olla se, että ihmisten uskotaan olevan haluttomia ostamaan, vaikka he haluaisivat ja tarvitsisivat tuotetta. Tällöin myyjän tehtävänä on suostutella asiakasta antamaan myönteinen vastaus, jonka asiakkaat haluavat joka tapauksessa antaa. (Wotruba 1991, 6)

Suostuttelija enemmän stimuloi kuin tyydyttää tuotteiden kysyntää. Tässä roolissa myyjä suostuttelee asiakkaita ja saa heidät uskomaan siihen, että he tarvitsevat myyjän tuotteita. Tällöin myyjä keskittyy saavuttamaan lyhyen aikavälin tuloksia käyttämällä hyväkseen aggressiivisia myyntitekniikoita. (Weitz & Bradford 1999, 243) Suostuttelijoita on eri liiketoiminta-alueilla. Esimerkiksi jotkut automyyjät ja telemarkkinoijat voivat käyttää hyvin suostuttelevaa ja aggressiivista myyntityyliä. B2B-markkinoilla suostuttelija on yleensä se myyjä, joka myy erilaistumattomia, kulutushyödykkeen tapaisia tuotteita. Tällainen myyjä luottaa siihen, että hänen viehätysvoimallansa ja persoonallisuudellansa on suuri vaikutus myyntiin. (Wotruba 1991, 6)

Keillor, Parker ja Pettijohn (2000, 9) tulkitsevat Saxon ja Weitzin (1982) SOCO-tutkimuksen tuloksia siten, että myyjät eivät aina pysty harjoittamaan asiakassuuntaista myyntiä. Tällaisia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa asiakkaan ei uskota ostavan tulevaisuudessa, asiakkaan ostot ovat pieniä tai myyjät eivät osaa toimia asiakassuuntaisesti. Myyjä toimii siis suostuttelijan roolissa, koska hän ei esimerkiksi osaa toimia

asiakassuuntaisesti tai asiakkaan kanssa ei ole mahdollista rakentaa pitkäaikaista asiakassuhdetta

2.3.3 Ongelmanratkaisija

Yritystä, joka toteuttaa markkinalähtöistä toimintatapaa (marketing concept) käytännössä, voidaan kutsua markkinasuuntaiseksi yritykseksi. Markkinalähtöisessä toimintatavassa asiakkaisiin kohdistuva huomio ja koordinoitu markkinointi ovat keskeisiä osatekijöitä. Markkinalähtöisyys edellyttää yrityksessä sitä, että yksi tai usea osasto sitoutuu sellaisiin toimenpiteisiin, joilla pyritään ymmärtämään asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Markkinalähtöisessä yrityksessä ei pelkästään riitä se, että vain markkinointiosasto sitoutuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, vaan siihen täytyy sitoutua kaikkien muidenkin yrityksen osastojen. (Kohli & Jaworski 1990, 1, 3) Asiakassuuntaista myyntiä voidaan pitää yrityksen markkinalähtöisen toimintatavan toteuttamisena yksittäisen myyjän ja asiakkaan tasolla (Saxe & Weitz 1982, 343). Asiakassuuntaista myyjää voidaan kutsua myös ongelmanratkaisijaksi.

Ongelmanratkaisijan roolissa myyjät ottavat huomioon yrityksensä ja asiakkaidensa tarpeet, kun he kehittävät myyntistrategioitaan (Weitz & Bradford 1999, 243). Ongelmanratkaisijan myynti pohjautuu vahvasti asiakkaan tarpeiden ja ongelmien tarkkaan selvittämiseen. Myyjä yrittää aktiivisesti saada myös asiakasta itseään määrittelemään omia tarpeitaan, mistä on tuloksena, että myyjän virheelliset ennakkokäsitykset asiakkaiden tarpeista korjaantuvat. Lisäksi myyjän ymmärrys asiakkaan tarpeista lisääntyy ja asiakas saa tuotteen tai palvelun, joka vastaa hänen tarpeitaan. Ongelmanratkaisija ottaa yhteyttä niihin asiakkaisiin, joiden tarpeet vastaavat hänen tarjoamiaan tuotteita tai palveluita. (Wotruba 1991, 7) Myyjät ovat ongelmanratkaisijoita, vaikka yleensä ongelmanratkaisu rajoittuukin myyjän yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Myyjän päätavoite on kuitenkin kaupan tekeminen, vaikka hän huomioi asiakkaan tarpeet tehdessään myyntiesitystään. Myyjän tavoitteena ei ole tällöin kasvattaa asiakkaan tuottavuutta. (Weitz & Bradford 1999, 243)

Ongelmanratkaisija käyttää hyväkseen erilaisia myyntistrategioita tai -tyylejä. Wotruban (1991, 7) mukaan näitä myyntityylejä ovat adaptiivinen ja konsultoiva myynti, neuvottelu ja suhteen rakentaminen. Adaptiivisessa myynnissä myyjä muuttaa käyttäytymistään myyntilanteen aikana ja käyttää erilaisia myyntiesityksiä eri asiakkaiden kanssa. Myyjä kuuntelee asiakasta ja kerää tietoa tämän tarpeista, jolloin hän voi sopeuttaa tuotteitaan ja palveluitaan paremmin asiakkaan tarpeita vastaaviksi. (Spiro & Weitz 1990, 62; Blois 2000, 293) Konsultoivassa myynnissä myyjät toimivat kuten konsultit, jolloin heidän päätehtävänsä on auttaa asiakkaitaan tekemään hyviä ostopäätöksiä. Konsultoivassa myynnissä on tärkeää rakentaa pitkäaikainen suhde asiakkaan kanssa, jolloin myyjä voi joskus jopa suositella asiakasta ostamaan kilpailijan tuotteita, jos ne soveltuvat paremmin asiakkaan tarpeisiin. Myyjät voivat lisäksi osallistua yhdessä asiakkaan ostohenkilöstön kanssa asiakkaan yrityksen tarpeiden arvioimiseen. (Thompson 1989, 1)

Hananin, Cribbinin ja Heiserin (1970) mukaan kolmas ongelmanratkaisijan myyntityyli on neuvottelu, jonka tarkoitus on, että molemmat osapuolet pääsevät win-win-tilanteeseen kaupan tekemisen jälkeen. Ongelmanratkaisijan myyntityylin tavoitteena voi olla myös suhteen rakentaminen asiakkaaseen. Tällöin Jacksonin (1985) mukaan myyjän tavoitteena on saada aikaan jatkuva tavaravirta myyjän ja asiakkaan välillä, jolloin jokaista kauppaa ei tarvitse uusien erikseen. (Wotruba 1991, 7)

2.3.4 Arvonluoja

Kumppanuuden rakentamiseen asiakkaan kanssa pyrkivät myyjät ovat arvonluoja (Weitz & Bradford 1999, 243). Arvoa voidaan ilmaista rahallisesti, ja se kuvastaa niitä taloudellisia, teknisiä ja sosiaalisia hyötyjä, joita asiakas saa vastineeksi maksustaan. Arvoa on siis se, mitä asiakas saa vaihdossa sillä hinnalla, jonka asiakas maksaa. Tällöin tarjouksella on kaksi ominaisuutta: arvo ja hinta. Arvoa voidaan vain arvioida, jolloin myyjä voi joskus yliarvioida ja asiakas puolestaan aliarvioida arvoa. (Anderson & Narus 2004, 6)

Kumppanuusroolissa myyjät työskentelevät yhdessä asiakkaidensa kanssa löytääkseen ratkaisuja, jotka parantavat molempien yritysten voittoja. Tällöin myyjät rakentavat ja

ylläpitävät vaihtosuhteita, joissa sekä ostaja että myyjä omistautuvat mieluummin piirakan kasvattamiselle kuin sen jakamiselle. (Weitz & Bradford 1999, 243) Tämä merkitsee sitä, että myyjä keskittyy yhteen asiakkaaseen ja pyrkii kasvattamaan tämän ostoja koko asiakassuhteen elinkaaren aikana. Tällöin myyjän tavoitteena on se, että asiakas ostaisi mahdollisimman paljon myyjän yritykseltä.

Cravensin (1995) mukaan kumppanuusroolissa myyjien tavoitteena on kehittää pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin (Weitz & Bradford 1999, 243). Monimutkaisten palveluiden myyjät ovat usein myös suhteiden johtajia. Tällöin asiakassuhteen laatu vaikuttaa siihen, jatkuuko myyjän ja asiakkaan välinen vaihdantasuhde myös tulevaisuudessa. Asiakassuhteen laatuun vaikuttavat esimerkiksi luottamus ja tyytyväisyys suhteeseen. (Crosby, Evans & Cowles 1990, 68) Arvonluojan roolissa olevan myyjän täytyy ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vakuuttaa asiakas siitä, että hänen yrityksensä tuotteet ja palvelut voivat tyydyttää nuo tarpeet. Lisäksi arvonluojan täytyy pystyä rakentamaan luottamusta ja sitoutuneisuutta yrityksensä ja ostajan yrityksen välille. Sitoutuminen ja luottamus ovat tärkeitä, jotta myyjä ja ostaja voisivat keskenään vapaasti vaihtaa tietoa löytääkseen innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin ja saavuttaakseen kilpailuetua. (Weitz & Bradford 1999, 243)

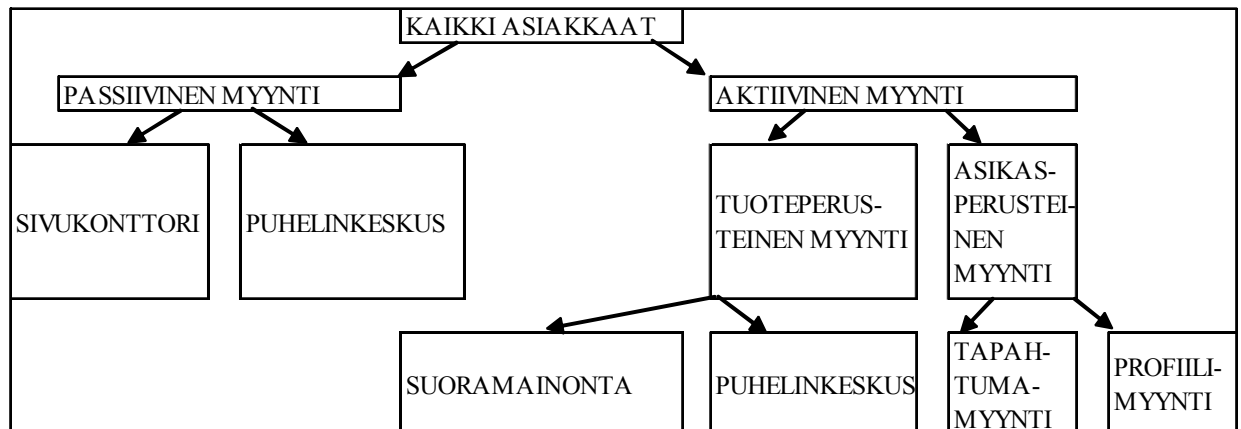
Arvonluojan rooli eroaa toisista rooleista siten, että arvonluoja keskittyy ihmisten väliseen viestintään ja pyrkii enemmän hallitsemaan konflikteja kuin vaikuttamaan ostajien ostopäätöksiin. Arvonluojan tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää suhteita asiakkaisiin, jolloin hän ei pyri lyhytvaikutteisten kauppojen tekemiseen, kuten suostuttelija. Suostuttelija ja ongelmanratkaisija pyrkivät vaikuttamaan ostajaan, jotta tämä tekisi sellaisia päätöksiä, jotka olisivat myyjän tavoitteiden mukaisia. Arvonluoja puolestaan keskittyy niihin hyötyihin, jotka hyödyttävät ostajan ja myyjän välistä suhdetta eikä pelkästään yksittäistä yritystä. (Weitz & Bradford 1999, 244) Arvonluojan tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia myyjän ja asiakkaan välisestä suhteesta siten, että asiakas säilyy yrityksen asiakkaana myös tulevaisuudessa.

3 RISTIINMYYNТИ

Ristiinmyynnissä myydään joko tuotteita tai palveluita vanhoille asiakkaille (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon 2003, 2). Tämä määritelmä on kuitenkin hyvin laaja, joten ristiinmyynti jaetaan tässä tutkimuksessa eri ulottuvuuksiin, joiden tarkoitus on aiempaa tarkemmin kuvata ilmiötä.

3.1 Ristiinmyynnin lähestymistavat

Lau, Chow & Liu (2004) ovat tutkineet ristiinmyyntiä pankkisektorilla Hong Kongissa. Heidän mukaansa ristiinmyyntiä lähestytään yleensä joko aktiivisen tai passiivisen myynnin kautta. He ovat kuvanneet kuviossa kaksi ristiinmyynnin lähestymistapoja Hong Kongin pankkisektorilla. Vaikka Laun ym:n (2004) tutkimus on Hong Kongin pankkisektorista, se soveltuu pääpiirteittäin myös muihin yrityksiin ja niiden ristiinmyynnin tutkimiseen. Laun y:n (2004) tutkimus antaa hyvän yleiskuvan siitä, miten ristiinmyyntiä voidaan lähestyä yrityksissä ja mitä keinoja yritykset voivat ristiinmyynnissä käyttää hyväkseen.



Kuvio 2 Ristiinmyynnin lähestymistavat Hong Kongin pankkisektorilla (Low, Chow & Liu 2004, 218)

3.1.1 Aktiivinen ristiinmyynti

Aktiivinen myynti voi olla joko tuoteperusteista tai asiakasperusteista myyntiä. Aktiivisessa myynnissä esimerkiksi pankki ensin tunnistaa ne potentiaaliset asiakkaat, joille se voi tarjota tuotteitaan tai palveluitaan. Tuoteperusteinen myynti tunnetaan myös kampanjan hallintana (campaign management), jonka taktiikoita ovat esimerkiksi massamainonta, promootiotapahtumat, sponsorointi, suoramainonta ja telemarkkinointi. Nykyään uusia asiakkaita hankitaan entistä enemmän suoramarkkinoinnin ja telemarkkinoinnin avulla. Yksi esimerkki tuoteperusteisesta myynnistä on se, että pankista soitetaan asiakkaalle ja tarjotaan hänelle puhelimitse yleisvakuutuksia. (Lau ym. 2004, 217–219) Aktiivisessa myynnissä myyjä ottaa asiakkaaseen oma-aloitteisesti yhteyttä ja tarjoaa asiakkaalle uusia tuotteita tai palveluita. Tuoteperusteisessa myynnissä myyjän lähtökohtana on uusi tuote tai palvelu ja sen myyminen asiakkaalle. Myyjän lähtökohtana eivät siis ole niinkään asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen.

Asiakasperusteista myyntiä on kahdenlaista: tapahtuma- ja profiilimyyntiä. Asiakasperusteisessa myynnissä yrityksessä valikoidaan tiettyjä tuotteita, joita myydään yksittäisille asiakkaille heidän tarpeidensa ja preferenssiensä perusteella. Asiakasperusteisen myynnin lähtökohdan muodostavat täten asiakas ja asiakkaan tarpeet. Tapahtumamyynnissä (event-triggered selling) hyödynnetään niitä sisäisiä ja ulkoisia tapahtumia, joista voi löytyä mahdollisuuksia ristiinmyyntiin. Aiemmin erilaisia tapahtumia hyödynnettiin pääasiassa asiakaspalvelussa ja yrityksen imagon rakentamisessa. Nykyään nämä tapahtumat voivat tarjota mahdollisuuksia tehokkaaseen ja henkilökohtaiseen one-to-one-myyntiin. Esimerkiksi pankissa voidaan löytää tietoa ulkoisista lähteistä pankin ulkopuolella järjestettävistä tapahtumista, joissa voidaan myydä pankin tuotteita.

Pankki voi hyödyntää ristiinmyynnissä myös omia asiakastietokantojaan, joista voi tarkkailla esimerkiksi asiakkaan määräaikaistalletuksien erääntymistä ja tarjota siten uusia tuotteita asiakkaille. (Lau ym. 2004, 222–223) Ulkoisissa tapahtumissa on helppo tavoittaa tietynlaisia asiakkaita riippuen tapahtuman tarkoituksesta. Esimerkiksi asuntomarkkinat

tarjoavat pankille mahdollisuuden myydä asuntolainoja tapahtuman kävijöille, koska monet messuvieraat todennäköisesti suunnittelevat talon rakentamista.

Asiakkaan elämän muutosvaiheiden lisäksi asiakkaan profiilin syvälinen ymmärtäminen voi tarjota mahdollisuuksia ristiinmyyntiin. Profiliimyyntissä (profile-triggered selling) on tärkeää tietää asiakkaan elämänvaihe, työn luonne ja käyttäytyminen perinteisten demografisten ja sosioekonomisten ominaisuuksien lisäksi. Asiakkaan tarkoin määritelty profiili antaa tietoa asiakkaan tuotepreferensseistä ja varallisuudesta ostaa tuote, mitä voidaan hyödyntää tuotteiden ja palveluiden myynnissä. (Lau ym. 2004, 226) Nykyaikaisen informaatioteknologian avulla yritykset voivat kerätä itselleen laajoja asiakastietokantoja. Näiden tietokantojen tieto voi olla hyödyllistä tunnistettaessa niitä asiakkaita, jotka todennäköisesti ostaisivat uusia tuotteita. (Kamakura, Kossar & Wedel 2004, 1120) Asiakkaan profiilin tiedot ovat siis tärkeitä ristiinmyyjälle. Ristiinmyyjä voi hyödyntää tietoa asiakkaan elämänvaiheesta esimerkiksi silloin, kun hän tarjoaa jotain tuotetta tai palvelua, joka on suunniteltu tietyssä elämänvaiheessa oleville. Ristiinmyyjä voi siis asiakastietokannoista saada selville, mille asiakkaalle mitään tuotetta on ajankohtaista ja tehokkainta tarjota.

3.1.2 Passiivinen ristiinmyynti

Passiivisessa myynnissä tilaisuus ristiinmyyntiin huomataan silloin, kun asiakas oma-aloitteisesti asioi yrityksessä tai ottaa yhteyttä esimerkiksi puhelinkeskukseen. Tällöin asiakkaalle markkinoidaan tuotetta samalla, kun häntä palvellaan. Koska yrityksellä on rajoitettu markkinointibudjetti, vain kannattavimmille asiakkaille myydään aktiivisesti, kun taas suurta osaa asiakkaista lähestytään vain passiivisella myynnillä. (Lau ym. 2004, 218, 228)

Passiivisen myynnin etu on se, että asiakkaat ovat yleensä vastaanottavaisempia uusien tuotteiden myymiselle hyvin onnistuneen palvelutapahtuman jälkeen. Lisäksi passiivisesta myynnistä ei synny ylimääräisiä kustannuksia, toisin kuin aktiivisessa myynnissä. Myyjän täytyy kuitenkin varautua asiakkaan yhteydenottoon laatimalla jo ennalta valmiiksi

markkinointisuunnitelma, ennen kuin asiakas ottaa yhteyttä. Henkilökohtaisessa markkinointisuunnitelmassa on tiedot tuotteesta, hinnasta ja markkinointiviesteistä jokaisen asiakkaan kohdalla. Markkinointisuunnitelmaa varten täytyy selvittää asiakkaan tarpeet, varallisuus ja käyttäytymistavat, jotka saadaan selville asiakastietokannoista. Lisäksi tietojen järjestelyssä ja suunnittelussa on tärkeää sovittaa tiedot yhteen yrityksen strategian kanssa. Ristiinmyynnin näkökulmasta katsottuna tämä merkitsee pääasiassa sitä, että päätetään, mitä tuotteita myydään ja minkälaisille asiakkaille niitä myydään. Passiivisessa myynnissä myyjän täytyy huomioida niin kutsuttu ristiinmyyntisääntö, jolloin sellaista tuotetta, jonka asiakas on jo ostanut, ei tarjota enää uudelleen asiakkaalle. Lisäksi myyjän täytyy huomioida myös se, että sellaisille asiakkaille, jotka eivät todennäköisesti osta tuotetta, sitä ei tarjota. (Lau ym. 2004, 219, 229)

Passiivisessa myynnissä ostajaa ei lähestytä aktiivisesti, vaan ostaja itse ottaa yhteyttä myyjään. Myyjä on kuitenkin varautunut ostajan yhteydenottoon siten, että hän on laatinut asiakkaasta henkilökohtaisen markkinointisuunnitelman. Näin vältetään se, että ristiinmyynnissä myyjä ei sattumanvaraisesti tarjoa asiakkaille mitä tuotteita tahansa, vaan hän huomioi sen, minkälainen asiakas on kyseessä.

3.2 Ristiinmyynnin konteksti ja edellytykset

3.2.1 Konteksti

Ristiinmyynnin konteksti tarkoittaa sitä, milloin ja missä tilanteessa ristiinmyyntiä tapahtuu. Organisaation ostoprosessi käynnistyy silloin, kun joku organisaation jäsen huomaa ongelman, jolloin haluttu lopputulos poikkeaa nykyisestä tilanteesta (Webster & Wind 1996, 53). Tilaisuus ristiinmyyntiin syntyy, mikäli asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan uusia tuotteita tai palveluita. Tällöin myyjä huomaa asiakkaan ongelman ja tarjoaa siihen uutta tuotetta tai palvelua ratkaisuksi. Ristiinmyynti voi alkaa myös toisen tuotteen tai palvelun myynnin yhteydessä. Sonnenbergin (1988, 56) mukaan jokaista myyntiä tai transaktiota täytyisi pitää mieluummin uuden myynnin alkuna kuin vanhan huipentumana.

Tällöin myyjä etsii mahdollisuuksia tehdä ristiinmyyntiä jokaisen myyntitapahtuman aikana tai sen lopussa.

Ristiinmyynti voi alkaa myös varsinaisen myyntitilanteen ulkopuolella. Eräissä ristiinmyynnin tutkimuksissa (ks. esimerkiksi Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon 2003) ristiinmyyntiä pidetään asiakassuhteen hallinnan (CRM:n) työkaluna, jolloin asiakastietokantojen tiedot muodostavat ristiinmyynnin lähtökohdan. Asiakastietokantoja tutkimalla myyjä saa tietoa asiakkaiden aiemmasta ostokäyttäytymisestä. Näiden tietokantojen tietojen avulla myyjä selvittää ne vanhat asiakkaat, jotka todennäköisimmin ostaisivat uusia tuotteita. Sonnenbergin (1988, 56) mukaan myyjä, joka tunnistaa asiakkaan tarpeet, ennen kuin asiakas aloittaa ostamisen, välttää kilpailua. Tämä merkitsee sitä, että myyjän täytyy tarkkailla asiakkaan muuttuvia tarpeita koko ajan, koska hän on ensimmäinen, joka voi tarjota tuotetta asiakkaalle, ennen kuin tämä aloittaa ostamisen. Myyjä voi siis löytää mahdollisuuksia ristiinmyyntiin asiakastietokannoista, joista voidaan saada tietoa asiakkaan tarpeista ja niiden muutoksista. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan perehdytä syvällisesti asiakastietokantojen hyödyntämiseen ristiinmyynnissä.

3.2.2 Edellytykset

Nashin ja Sterna-Karwatin (1996, 385) mukaan ristiinmyynti on läheisesti päätuotteeseen liittyvien tuotteiden myyntiä, joka voi tapahtua samanaikaisesti päätuotteen myynnin kanssa. American Marketing Associationin eli AMA:n markkinoinnin tietosanakirjan mukaan ristiinmyynnissä asiakkaan on helppo ostaa aiemmin ostamiinsa tuotteisiin läheisesti liittyviä tuotteita (AMA:n www-sivut, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view898.php>? 21.10.2004 klo 12.00). Lisämyynti (upselling) on myyntitaktiikka, jossa myyjä yrittää taivutella asiakasta ostamaan jotain ylimääräistä. Esimerkiksi kun asiakas on ostanut hampurilaisen, hampurilaismyyjä voi kysyä asiakkaalta, haluaako hän ranskalaisia sen kanssa. (Reilly 1996, 1) Ristiinmyynti ei ole lisämyyntiä, koska lisämyynti liittyy läheisesti johonkin toiseen tuotteeseen ja tapahtuu vain toisen tuotteen myynnin yhteydessä. Ristiinmyynnissä asiakkaalle voidaan tarjota uusia tuotteita, jotka eivät liity asiakkaan aiemmin ostamiin tuotteisiin, vaikka asiakkaan onkin helpompaa ostaa aiemmin ostamiinsa tuotteisiin läheisesti

liittyviä tuotteita. Ristiinmyynnissä uutta tuotetta voidaan tarjota asiakkaalle myös erikseen, jolloin se ei edellytä ensiksi jonkin toisen tuotteen myymistä asiakkaalle.

Ristiinmyynnissä täytyy huomioida se, että yrityksen nykyiset asiakkaat pidetään tyytyväisinä. Yrityksen täytyy suosia pitkäaikaisia tuloksia lyhytaikaisten tulosten sijaan. Ristiinmyynti kukoistaa niissä yrityksissä, jotka ovat markkinalähtöisiä ja joiden tuotteet ja palvelut perustuvat asiakkaiden tarpeisiin. Tällöin vanhoille asiakkaille ei yritetä pakkosyöttää yrityksen tuotteita. Menestyksellinen ristiinmyynti riippuu myyjän kyvystä luoda luottamusta ja pitkäaikaisia suhteita myyjän ja asiakkaan välille. Asiakkaat ostavat tuotteiden ja palveluiden lisäksi myyjän luotettavuutta, jolloin he uskovat myyjän myyvän laadukkaita tuotteita ja toimittavan ne ajoissa vakiohintaan. Asiakas voi arvostaa jopa sitä, että myyjä kieltäytyy myymästä asiakkaalle tuotetta, jota myyjä ei pidä asiakkaan etujen mukaisena. (Sonnenberg 1988, 56–57)

Sonnenbergin (1988, 57) mukaan etevä ristiinmyyjä ei tarjoa asiakkaille pelkästään tuotteita, vaan ratkaisuja, jolloin myyjä on enemmän konsultti kuin pelkkä tilausten vastaanottaja. Tämä merkitsee sitä, että myyjä tutustuu huolellisesti asiakkaan ongelmaan ja tarpeisiin ja tekee vasta sen jälkeen tarjouksen uudesta tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle. Tämä tarkoittaa myös sitä, että menestyksellinen ristiinmyynti edellyttää sitä, että myyjä toimii mieluummin ongelmanratkaisijan kuin esimerkiksi tavarantoimittajan tai suostuttelijan roolissa.

Ristiinmyynnin ydin on rakentaa ja laajentaa asiakassuhteita (Sonnenberg 1988, 56). Myyjän täytyy huolehtia siis siitä, että asiakkaat pysyvät asiakkaina vielä ristiinmyynnin jälkeenkin, jotta ristiinmyynti olisi yrityksen kannalta kannattavaa. Menestyksellisessä ristiinmyynnissä painotetaan siis pitkäaikaisia tavoitteita eikä tähdätä nopeisiin tuloksiin.

3.3 Ristiinmyyntiin osallistuvat henkilöt ja yritykset

3.3.1 Ristiinmyyntimahdollisuudet yrityksissä

Yrityksellä on yleensä runsaasti tuotteita tai palveluja, joita voitaisiin tarjota eri asiakkaille. Ristiinmyynnin haasteeksi yrityksessä muodostuu se, mitä tuotteita ja keille asiakkaille niitä tarjotaan. (Knott, Hayes & Neslin 2002, 60) Ristiinmyyjät voivat myydä tuotteita ja palveluita laajasti yhdessä yrityksessä. Sonnenbergin (1988, 57) mukaan ristiinmyyntiä voidaan tehdä yrityksessä vaakasuorasti, jolloin jollekin toiselle osastolle aiemmin myytyä samanlaista tuotetta tai palvelua tarjotaan toiselle osastolle. Tällöin asiakas on esimerkiksi iso yritys, jolla on useita eri osastoja, jotka tarvitsevat samaa tuotetta. Toimistotarvikkeet ovat yksi esimerkki niistä tuotteista, joita voidaan tarjota yhden asiakkaan useille eri osastoille.

Ristiinmyyntiä voidaan tehdä myös pystysuorasti, jolloin samaa tuotetta tai palvelua tarjotaan saman osaston eri tasoilla oleville henkilöille. Lisäksi myyjät voivat ristiinmyydä saman yrityksen eri toimipisteisiin, erillisiin divisiooniin, tytäryhtiöihin tai alueille, joilla on samanlaiset tarpeet. (Sonnenberg 1988, 59) Tämä merkitsee sitä, että myyjän vanha asiakas voi tarjota lukuisia mahdollisuuksia ristiinmyyntiin yhden yrityksen sisällä. Tällöin ristiinmyynnissä myyjän asiakkaana on koko yritys ja siihen kuuluvat osastot, toimipisteet ja eri asemilla olevat työntekijät.

3.3.2 Asiakas ja myyjä

Ristiinmyyntiä ilmenee silloin, kun myyjä tarjoaa vanhalle asiakkaalleen uutta tuotetta tai palvelua. Ristiinmyynnin osapuolina ovat myyjä ja se vanha asiakas, jolle yritys on aiemmin myynyt tuotteita tai palveluja. Myyjä on henkilö, joka edustaa työnantajaansa eli yritystä. Samoin asiakas on henkilö, joka voi olla joko kuluttaja tai edustaa työnantajaansa eli yritystä. Ristiinmyynti tapahtuu siis samalla aikaa sekä henkilöiden että yritysten välillä. Tämän vuoksi on selvää, että myyjän henkilökohtainen toiminta vaikuttaa paljon ristiinmyyntiin. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että eri myyjät toimivat erilaisissa rooleissa

myös ristiinmyynnissä samoin kuin normaalissakin myynnissä. Wotruban ja Rochfordin (1995, 49) tekemän tutkimuksen tulokset enteilevät sitä, että yritykset, joiden myyntihenkilöstö on asiakassuuntaista, esittelevät todennäköisesti uusia tuotteita vanhoille asiakkailleen. Yritykset, joiden myyntihenkilöstö on puolestaan tuotesuuntaista, todennäköisesti esittelevät uusia tuotteita uusille segmenteille. Asiakassuuntaiset myyjät siis tekevät todennäköisimmin ristiinmyyntiä kuin tuotesuuntaiset myyjät.

Organisaatioiden ostoihin osallistuu yleensä useita eri henkilöitä, joilla on erilainen asema ostopäätöksenteossa. Perinteisessä jaottelussa organisaation ostoprosessiin voi vaikuttaa viisi henkilöä: käyttäjät, ostajat, vaikuttajat, päättäjät ja portinvartijat. Käyttäjät ovat niitä organisaation jäseniä, jotka käyttävät ostettuja tuotteita ja palveluja. Ostajat ovat niitä, joilla on muodollinen vastuu ja valtuus tehdä sopimuksia tavarantoimittajien kanssa. Vaikuttajat vaikuttavat päätöksentekoprosessiin suoraan tai epäsuorasti tarjoamalla tietoa ja arviointikriteereitä toisista vaihtoehdoista. Päättäjillä on valtuudet tehdä valinta eri vaihtoehtojen välillä. Portinvartijat ovat niitä, jotka vartioivat, mitä tietoa ja materiaalia toiset ostoprosessin jäsenet saavat. (Webster & Wind 1996, 56)

Useat yritykset ovat ottaneet käyttöön tuotteidensa ja tavaroidensa myynnissä myyntitiimit. Niihin voi kuulua yrityksen eri osastojen työntekijöitä, joilla on erilaista tietoa, taitoa ja kykyä. Myyntitiimien koostumus kuitenkin vaihtelee yrityksen mukaan. Vaikka myyntitiimit voivat tehostaa yrityksen myyntiä, ne kasvattavat myös kustannuksia. (Weitz & Bradford 1999, 248–249) Myyntitiimit voidaan jakaa kahteen osaan: ydinmyyntitiimeihin ja myyntikeskuksiin. Ydinmyyntitiimi koostuu niistä myyntiorganisaation ja eri yksikköjen jäsenistä, joille on annettu tehtäväksi huolehtia tietystä asiakkaasta. Ydinmyyntitiimin tarkoitus on rakentaa ja ylläpitää vahvoja asiakassuhteita. Myyjäyrityksellä on yleensä yksi ydinmyyntitiimi varattu palvelemaan yhtä ostajaorganisaatiota. Myyntikeskukset puolestaan koostuvat niistä henkilöistä, jotka ovat mukana myyntitapahtumassa. Myyntikeskuksen tavoitteena on tietyn kaupan onnistunut aikaansaaminen. Ydinmyyntitiimi keskittyy enemmän asiakkaaseen ja myyntikeskus puolestaan itse transaktioon. (Moon & Armstrong 1994, 20–22)

Myyntitiimeissä työskentelee myyntitiimin johtaja, joka johtaa tiimiä, ja myyjä, joka edustaa niitä ydinmyyntitiimien jäseniä, joilla on ensisijaiset kontaktit asiakkaisiin. Lisäksi myyntitiimeissä työskentelee sisäinen koordinaattori, joka koordinoi esimerkiksi teknisten asioiden asiantuntijoiden kanssa, ja asiakaspalveluvastaava (ks. Kotler 1991), joka huolehtii myytyjen tuotteiden asennuksesta ja kunnossapidosta. (Deeter-Schmeltz & Ramsay 1995, 51–52)

Ristiinmyyntiin voi siis liittyä muitakin henkilöitä myyjän ja asiakkaan lisäksi. Ristiinmyynnissä myyjä voi joutua tekemisiin eri henkilöiden kanssa, jotka vaikuttavat ostopäätöksen tekoon. Samoin asiakas voi ristiinmyynnissä olla tekemisissä myyjän organisaation eri jäsenien kanssa. Myyjän on siis tärkeää tiedostaa, ketkä henkilöt vaikuttavat ostajan organisaation ostopäätöksen tekoon ja ketkä siihen lisäksi voivat vaikuttaa. Lisäksi myyjän on hyvä tietää, ketkä oman organisaation työntekijät ovat mahdollisesti tekemisissä ostajan kanssa.

3.3.3 Asiakas ja muu organisaatio

Ristiinmyynti tarkoittaa eri osastojen sisäistä tai välistä myyntiprosessia, joka mahdollistaa aiempaa laajempien kauppajen syntymisen (AMA:n [www-sivut, http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view898.php?](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view898.php) 21.10.2004 klo 12.00). Ristiinmyyntiä voi siis tapahtua myös myyjän ja asiakkaan välisen suhteen ulkopuolellakin. Tällöin asiakas on ensin yhteydessä myyjään, joka sen jälkeen siirtää asiakkaan toiselle myyjälle tai asiantuntijalle, joka voi palvella asiakasta häntä itseään paremmin.

Ristiinmyynti voi olla johtamisfilosofia, jolloin ristiinmyyntiin sitoutuvat ja osallistuvat yrityksen johdon lisäksi myös muut työntekijät. Tällöin yrityksen johto korostaa jokaisen työntekijän tärkeyttä ja tiimityötä, jolloin kaikki osallistuvat myyntiin. (Sonnenberg 1988, 56–57) Tämä merkitsee sitä, että organisaation jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, mitä ristiinmyynti tarkoittaa ja miten se hyödyttää yritystä. Tällöin jokainen työntekijä voi osallistua ristiinmyynnin mahdollisuuksien etsimiseen ja esimerkiksi informoida myyjää havaitsemistaan mahdollisuuksista ristiinmyydä uusia tuotteita. Bannoinin (2002, 5) mukaan

myyjät toisinaan jopa pidättäytyvät keskustelemasta tuotteista tai palveluista, joita he eivät itse tunne tarpeeksi hyvin. Tämän vuoksi ristiinmyynnissä on tärkeää, että kaikki yrityksen myyjät ovat valmiita siirtämään asiakkaan palvelemisen toisille yrityksen työntekijöille, jos he itse eivät pysty palvelemaan asiakasta uusien tuotteiden kohdalla. Tällöin asiakassuhde ei rajoitu pelkästään myyjän ja asiakkaan välille, vaan koko organisaatio pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja etsimään ristiinmyyntimahdollisuuksia. Myyjiltä vaaditaan herkkyyttä havaita myös sellaisia asiakkaiden tarpeita, joiden tyydyttämiseksi tarvitaan myyjän lisäksi yrityksen muiden työntekijöiden asiantuntemusta.

3.4 Asiakkaasta saatavan arvon kasvattaminen

Asiakkaan elinikäinen arvo (customer lifetime value) tarkoittaa tietystä asiakkaasta tietyn ajan kuluessa saatavien tuottojen määrää, jotka ylittävät yrityksen kustannukset kyseisen asiakkaan hankkimisesta, hänen palvelemisestaan ja hänelle myymisestäään. Yrityksissä tiedostetaan se, että asiakkaan menettäminen merkitsee enemmän kuin vain yhden kaupan menettämistä. Asiakkaan menettäminen merkitsee kaikkien niiden ostojen menettämistä, joita asiakas olisi tehnyt asiakassuhteensa eliniän aikana. Suhdemarkkinointi on prosessi, joka luo, ylläpitää ja parantaa vahvoja ja pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Suhdemarkkinoinnin päämääränä on siis kannattavien asiakkaiden löytäminen, säilyttäminen ja kasvattaminen. (Kotler & Armstrong 2001, 667)

Pankkisektorilla yritetään jatkuvasti parantaa asiakkaista saatavaa arvoa tarjoamalla nykyisille asiakkaille uusia tuotteita (Cohen 2004, 327). Palveluyrityksen asiakkaasta saatavaan arvoon vaikuttavat myyjän ja asiakkaan välisen suhteen kesto, palvelujen käyttöaste ja saman yrityksen eri palvelujen käyttämisen määrä (Verhoef, Frances & Hoekstra 2003, 360). Ristiinmyynti on yrityksen pyrkimys kasvattaa asiakkaiden käyttämien tuotteiden ja palvelujen määrää. Tuotteiden ja palvelujen ristiinmyynti vanhoille asiakkaille on yritykselle halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen, koska yrityksellä on jo olemassa olevat suhteet vanhojen asiakkaidensa kanssa. Ristiinmyynti on tehokkainta siinä tapauksessa, että yrityksellä on olemassa tietoinfrastrukturi. Sen avulla myyjät voivat tarjota asiakkailleen tuotteita, jotka sopivat asiakkaiden tarpeisiin, mutta joita ei ole vielä

myyty heille. (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon (2003, 3-4) Ristiinmyynti on yksi keino parantaa asiakassuhteesta saatavaa arvoa. Ristiinmyynti mahdollistaa sen, että yhdelle asiakkaalle voidaan myydä aiempaa enemmän ja siten samalla kasvattaa siitä saatavia tuloja. Asiakassuhteen arvoa voidaan siis parantaa pidentämällä asiakassuhteen kestoja, myymällä lisää uusia tuotteita tai palveluita ja saamalla asiakas käyttämään aiempaa enemmän ja monipuolisemmin yrityksen palveluja.

3.5 Hyödyt

Yhteyden lisääntyminen. Kun asiakas ostaa uusia tuotteita tai palveluita myyjältä, asiakkaan ja myyjän välinen yhteys kasvaa. Tämä johtaa siihen, että asiakkaan on aiempaa monimutkaisempaa vaihtaa myyjää ja asiakkaan vaihtokustannukset kasvavat. (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon 2003, 1, 4) Ristiinmyynnin hyöty myyjälle on se, että sen avulla asiakas saadaan sitoutettua aiempaa paremmin myyjän yritykseen. Ristiinmyynnin avulla on ehkä mahdollista myös estää asiakassuhteen päättymisen. Tällöin uuden tuotteen tarjoaminen voi saada asiakkaan kiinnostumaan asiakassuhteen jatkamisesta, vaikka asiakas olisi ollut valmis lopettamaan sen vanhan tuotteen kohdalla.

Asiakkaan tunteminen. Ristiinmyynnin toinen tärkeä hyöty myyjälle on se, että se tarjoaa myyjälle tilaisuuden oppia aiempaa enemmän asiakkaan mieltymyksistä, preferensseistä, ja ostokäyttäytymisestä. (Kamakura ym. 2003, 1-2) Uusien tuotteiden myynti lisää asiakkaan ja myyjän välistä yhteyttä, jolloin myyjä oppii yhä enemmän asiakkaastaan ja pystyy siten tyydyttämään asiakkaan tarpeet kilpailijoita paremmin. On todennäköistä, että mitä enemmän asiakas ostaa myyjältä sitä enemmän asiakkaan luottamus myyjään kasvaa, jos myyjän tuotteet ja palvelut tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Tämä lisää todennäköisyyttä sille, että asiakkaasta tulee uskollinen.

Word of mouth. Imitoijiin eli asiakkaisiin, jotka imitoivat toisia asiakkaita, voidaan vaikuttaa innovaattorien kautta. Innovaattoreita ovat asiakkaat, jotka omaksuvat ensin uudet tuotteet. Tämä saa aikaan markkinoilla word of mouthia eli suusanallista viestintää

yrityksen tuotteista ja palveluista sekä nopeuttaa uusien tuotteiden omaksumista. (Kamakura, Kossar & Wedel 2004, 1120) Ristiinmyyntiä voidaan kohdistaa niille vanhoille asiakkaille, jotka ovat innovaattoreita. Innovaattorit levittävät word of mouthia toisille asiakkaille, jos he ovat tyytyväisiä uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin myös muut asiakkaat, jotka eivät ole vielä yrityksen asiakkaita, voivat kiinnostua uudesta tuotteesta.

Asiakkaan elinikäisen arvon kasvaminen. Ristiinmyynti kasvattaa asiakkaan elinikäistä arvoa (Kamakura ym. 2003, 5). Ristiinmyynnin avulla voidaan siis kasvattaa asiakkaasta saatavaa tuloa koko asiakassuhteen ajalta, koska sama vanha asiakas ostaa aiempaa enemmän myyjältä. Ristiinmyyntiä voidaan täten kutsua myös asiakassuhteen laajentamiseksi (Leigh & McGraw 1989, 31), jolloin vanha asiakas ostaa joko aiempaa monipuolisemmin tai enemmän tuotteita tai palveluita.

3.6 Haitat

Asiakkaan passivoituminen ja ärsyyntyminen. Ristiinmyynti voi heikentää yrityksen suhdetta asiakkaaseen, koska useat yritykset myydä voivat aiheuttaa sen, että asiakas ei enää vastaa myyntiyrityksiin. Tällöin asiakas voi motivoitua vaihtamaan myyjän kilpailijaan. Asiakas voidaan myös ylikuormittaa tiedolla, jos häneen kohdistetaan paljon ristiinmyyntiä. (Kamakura ym. 2003, 2; Knott ym. 2002, 60) Ristiinmyynnissä vaarana on se, että asiakas passivoituu kaikille uusille tuotteille, joita myyjä yrittää myydä, vaikka tuotteet olisivatkin asiakkaan tarpeita tyydyttäviä ja asiakas olisi niistä kiinnostunut. On tärkeää, ettei vanhojen tuotteiden tai palveluiden varaan rakennettu asiakassuhde kärsi ristiinmyynnistä. Ristiinmyynnin suurin vaara on se, että asiakas kieltäytyy ostamasta uutta tuotetta ja ärsyyntyy liiasta tietomäärästä siinä määrin, että haluaa lopettaa koko asiakassuhteen.

Myyjien sitoutumattomuus. Jos myyjät eivät ole sitoutuneita uusiin tuotteisiin, he voivat epäonnistua niiden myymisessä. Myyjät voivat tällöin esimerkiksi vääristellä tuotteen hyötyjä, jotta he saisivat myytyä tuotteensa nopeasti. (Atuahene-Gima 1997, 498) Ristiinmyynnin haitta voi olla siis se, että myyjät eivät ole sitoutuneita myymään uusia tuotteita. Myyjät voivat tällöin kyllä myydä uusia tuotteita, mutta tekevät sen ainoastaan

saavuttaakseen lyhyen aikavälin tuloksia välittämättä asiakkaan tarpeista tai asiakassuhteesta. Tällainen myynti, jonka tarkoituksena on pelkästään myynnin lisääminen, voi vaurioittaa vanhaa asiakassuhdetta.

Uusien tuotteiden tai palvelujen erilaisuus. Asiakkaan vanhoista ostokäyttäytymisistä saadulla tiedolla on joitakin rajoituksia silloin, kun valitaan niitä asiakkaita, joille tarjotaan uutta tuotetta. Esimerkiksi uudet tuotteet, joita myyjä tarjoaa, eivät ole täysin samanlaisia kuin tuotteet, joita asiakas on aiemmin ostanut. (Kamakura ym. 2004, 1121) Myyjä voi siis päätellä väärin asiakkaan tarpeet aiemman ostokäyttäytymisen perusteella. Tällöin myyjä tarjoaa asiakkaalle uutta tuotetta, joka ei vastaa asiakkaan tarpeita, ja asiakas pettyy.

3.7 Esteet

Kustannukset. Yritykselle on kallista ottaa yhteyttä asiakkaisiinsa ja tarjota heille erilaisia tuotteita (Knott ym. 2002, 60). Yhteydenottaminen vanhoihin asiakkaisiin maksaa yritykselle, mikä voi siis olla ristiinmyynnin esteenä.

Puuttuvat asiakastietokannat. Ristiinmyynnissä on tärkeää, että myyjä tuntee asiakkaan ja sen tarpeet hyvin. Asiakastietokannat ovat monissa ristiinmyynnin tutkimuksissa pohjana sille, että myyjä voi ristiinmyydä (ks. esimerkiksi Kamakura ym. 2003; Kamakura ym. 2004). Toisaalta yksi este ristiinmyynnille voi täten olla se, että myyjällä ei ole kunnollisia asiakastietokantoja käytettävissään, jolloin hän ei pysty arvioimaan aiemman ostokäyttäytymisen perusteella asiakkaan halua ostaa uusia tuotteita tai palveluita.

Ajanpuute. Ristiinmyynnin esteenä voi olla se, että yrityksessä halutaan nopeasti saada aikaan tuloksia, jolloin työntekijät eivät ole motivoituneita käyttämään aikaansa pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseen. Tällöin työntekijät jättävät huomioimatta myyntitilaisuuksia, jotka vaatisivat paljon aikaa, koska myyjät pyrkivät tekemään nopeasti kaupan asiakkaan kanssa. Lisäksi myyjä ei voi ajanpuutteen takia tarjota kaikkia yrityksen tuotteita tai palveluita jokaiselle asiakkaalle, vaan hänen täytyy tietää, mitä tuotetta hän tarjoaa millekin asiakkaalle. (Sonnenberg 1988, 58; Knott ym. 2002, 60) On siis mahdollista,

että ajanpuutteen takia myyjät eivät joko edes yritä havaita tilaisuuksia ristiinmyyntiin tai tee sitä, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Myyjien toimintaan vaikuttaa myös koko yrityksen suhtautuminen myyntiin, mikä ilmenee siinä, halutaanko rakentaa pitkä- vai lyhytaikaisia asiakassuhteita.

Palkitseminen. Jos yrityksen työntekijöitä ei kannusteta tai palkita koko tuotelinjan mainostamisesta kaikille asiakkaille, he eivät sitä tee, jolloin kannustimien puute voi olla ristiinmyynnin este. Organisaatio voi palkita sellaisia henkilöitä, jotka ovat hyviä päätyössään, vaikka he eivät ehkä panosta yrityksen kokonaispyrkimyksiin. (Sonnenberg 1988, 58) Tällöin yritys voi halutessaan pyrkiä kasvattamaan ristiinmyyntiä palkitsemalla niitä henkilöitä, jotka ristiinmyyvät, ja siten kasvattavat myös yrityksen kokonaismyyntiä.

Tiedon jakamattomuus. Ristiinmyynnin esteeksi voi myös muodostua se, että yritys valmentaa työntekijöitään pelkästään päätyönsä tekemiseen, jolloin se ei rohkaise työntekijöitään katsomaan asioita laajasta näkökulmasta ja jakamaan tietoa keskenään (Sonnenberg 1988, 58). Ristiinmyynnin yksi este voi siis olla se, että työntekijät eivät vaihda tietoja keskenään, jolloin ristiinmyynnin tilaisuuksia menetetään. Jos myyjä esimerkiksi huomaa asiakkaan tarvitsevan jotain tuotetta, jonka asiantuntija hän ei ole itse, hän ei siirrä asiakasta tai kerro syntyneestä ristiinmyynnin mahdollisuudesta toiselle yrityksen työntekijälle, joka voisi palvella asiakasta myyjää paremmin.

Myyntitaidottomuus. Rajoitetut myyntitaidot voivat muodostua ristiinmyynnin esteeksi. Tällöin työntekijät eivät tiedä, miten tunnistaa asiakkaan tarpeet ja löytää mahdollisuuksia tai etuja uusien tuotteiden tai palveluiden mainostamiseen. Myyntitaitoja täytyy kehittää yhdessä uuden tuotteen kehittämisen kanssa. (Sonnenberg 1988, 58) Ristiinmyynnissä myyjän on tärkeää siis tuntea se uusi tuote, jota hän tarjoaa asiakkaalle, jotta myynti olisi tehokasta. Jos jokainen tuote on räätälöity kullekin asiakkaalle erikseen, myyjien on vaikeaa tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia toisten asiakkaiden kanssa (Sonnenberg 1988, 58).

Lanseeraus ja myyjien vaihtuvuus. Jos uuden tuotteen lanseeraamisessa työntekijöille ja asiakkaille ei käytetä muodollista politiikkaa tai kokonaisstrategiaa, siitä muodostuu este

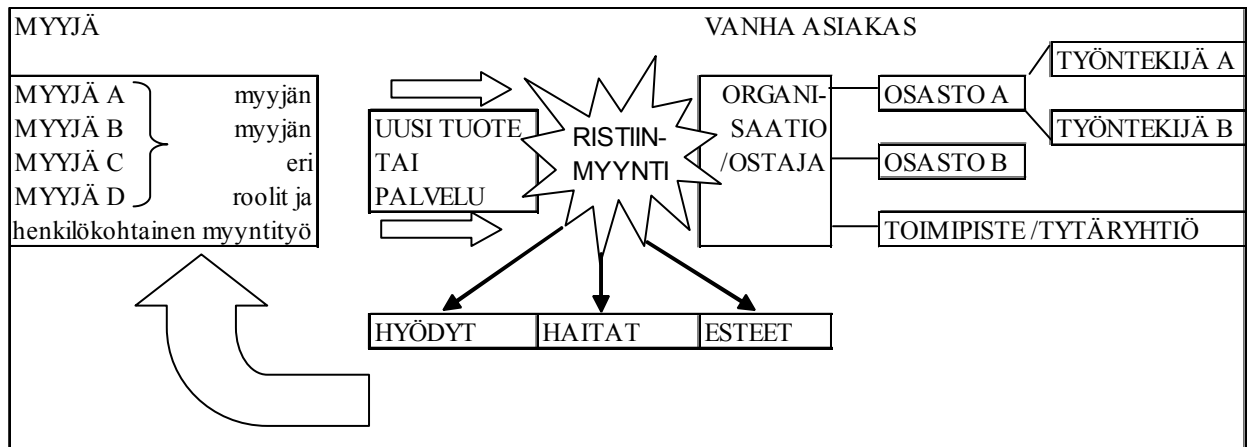
ristiinmyynnille (Sonnenberg 1988, 58). Yrityksen pitäisi esitellä uudet tuotteensa myyjille etukäteen, jotta he pysyisivät ajan tasalla niistä sekä niiden ominaisuuksista. Vasta sen jälkeen uusia tuotteita voidaan esitellä asiakkaille. Jatkuva uudelleenorganisointi, nopeat promootiot ja suuri henkilöstön vaihtuvuus heikentävät pitkäaikaisia asiakassuhteita ja tekevät siten lisätuotteiden myymisen vanhalle asiakkaalle vaikeaksi (Sonnenberg 1988, 58). Ristiinmyynnin esteenä voi siis olla se, että myyjät vaihtuvat koko ajan. Tällöin uudet myyjät eivät tunne vanhoja asiakkaita, jolloin uusien tuotteiden myyminen heille ei onnistu.

Tiedonpuute ja johdon sitoutumattomuus. Tiedonpuute on ristiinmyynnin este. Työntekijät eivät tiedä esimerkiksi sitä, että asiakasyritykselle myytyjä tuotteita voisi myydä myös sen tytäryhtiölle. Lisäksi yrityksen ylimmän johdon täytyisi osallistua ristiinmyynnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Sonnenberg 1988, 56, 58) Tällöin ristiinmyynnin esteenä voi olla se, että yrityksen johto ei pidä ristiinmyyntiä tärkeänä eikä ole kiinnostunut osallistumisesta sen toteuttamiseen. Yrityksen johdon sitoutuminen ristiinmyyntiin ja hyvä tiedonkulku työntekijöiden välillä auttavat myyjiä ristiinmyynnissä. Yrityksen johto voi sitoutua ristiinmyyntiin esimerkiksi kouluttamalla myyjäänsä siten, että he alkavat havainnoida mahdollisuuksia ristiinmyydä tuote- ja palveluvalikoimaa aiempaa laajemmin.

3.8 Malli myyjästä ristiinmyyntitilanteessa

Tämän teorialuvun tarkoitus on yhdistää aiemmin käsitelty henkilökohtainen myyntityö ja myyjän eri roolit ristiinmyyntitilanteeseen. Tässä osuudessa henkilökohtainen myyntityö ja myyjän eri roolit on yhdistetty malliksi (kuvio 3), joka samalla auttaa hahmottamaan tämän tutkimuksen ongelmakenttää. Malli tiivistää teoreettisen osuuden keskeiset asiat, joita tarkennetaan empiirisessä osuudessa. Kuvio 3 on siis aiemmin käsiteltyjen teorialukujen yhteenveto. Tässä tutkimuksessa rajoitutaan käsittelemään pelkästään mallissa olevaa myyjän osuutta eli myyjän eri rooleja ja henkilökohtaista myyntityötä ristiinmyyntitilanteessa. Empiirisessä osuudessa lisäksi haetaan vastauksia siihen, mitä hyötyjä, haittoja ja esteitä ristiinmyynnistä aiheutuu myyjän näkökulmasta katsottuna, koska teoreettista tietoa ristiinmyynnin hyödyistä ja haitoista on vähän.

Kuvio kolmen malli havainnollistaa sen, että mahdollisuuksia ristiinmyyntiin löytyy yhden organisaation sisältä useita. Myyjä voi tarjota uusia tuotteita tai palveluita saman yrityksen eri osastoille, toimipisteisiin tai samalla osastolla eri asemassa oleville työntekijöille. Myyjän pitäisi siis hahmottaa yhden yrityksen sisältä useita mahdollisuuksia ristiinmyyntiin. Ristiinmyynnissä myyjällä on mahdollista siirtää asiakas toiselle myyjälle tai asiantuntijalle, mikäli hän huomaa tilaisuuden ristiinmyyntiin, mutta ei osaa itse palvella asiakasta parhaiten. Tässä tutkimuksessa ei yritetä etsiä yhtä ainuttakaan myyjän tapaa toimia ristiinmyyntitilanteessa, vaan pyritään löytämään vastauksia siihen, miten myyjien toiminnat eroavat toisistaan ristiinmyynnissä. Yksi keino löytää eroavaisuuksia myyjien toiminnasta on jakaa heidät eri rooleihin ja sen jälkeen vertailla eri rooleissa toimivia myyjiä keskenään.



Kuvio 3 Myyjä ristiinmyyntitilanteessa

4 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Jotta ristiinmyyntiä voitaisiin ymmärtää syvällisesti, siihen tarvitaan kirjallisten lähteiden lisäksi tietoa siitä, miten ristiinmyynti ilmenee käytännössä. Pelkästään teorioiden varaan muodostettu kuvaus ristiinmyynnistä ja sen hyödyistä, haitoista ja esteistä antaa vain pinnallisen käsityksen siitä, mitä ristiinmyynti todellisuudessa on. Myyjät, jotka ovat asiakkaidensa kanssa tekemisissä melkein joka päivä, ovat parhaita käytännön tietolähteitä, kun halutaan tietää, mitä ristiinmyynti on ja mitä siihen liittyy. Myös asiakkailta on mahdollista saada hyvinkin syvällistä tietoa ristiinmyynnistä, mutta tähän tutkimukseen asiakkaiden mukaan ottaminen olisi laajentanut tutkimusta liikaa. Tämän vuoksi haastateltaviksi on valittu pelkästään Tevella Oy:n myyjät.

Tevella Oy on valtakunnallisesti toimiva yritys, joka on erikoistunut varhaiskasvatuksen, esi-, alku- ja perusopetuksen välineisiin, materiaaleihin ja kalusteisiin. Toiminnan perusideana on tuoda markkinoille tuotteita joilla on hyvä oppimisarvo ja jotka ovat kestäviä ja turvallisia käyttää. Tevella on alansa johtavia yrityksiä Suomessa. Liikevaihto vuonna 2003 oli noin 3,5 miljoonaa euroa. Tevellan pääkonttori ja varasto sijaitsevat Tampereella, ja henkilökuntaan kuuluu 15 henkilöä, joista viisi toimii myyntiedustajana. (www.tevella.fi 18.12.2004 klo 14.30) Tutkimukseen valittiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa haastateltaviksi ne myyjät, jotka myyvät päiväkodeille. Tevella Oy:llä on pitkäaikaisimmat asiakassuhteet juuri päiväkotien kanssa, jolloin on todennäköistä, että näissä asiakassuhteissa tapahtuu myös ristiinmyyntiä. Haastateltaviksi valittiin viisi myyntiedustajaa, koska Tevella Oy:llä on vain viisi myyntiedustajaa, jotka myyvät päiväkodeille.

Varsinaisen empiirisen osuuden tarkoituksena on selvittää, mitä ristiinmyynti on myyjän näkökulmasta katsottuna ja miten myyjät eroavat toisistaan, kun he tekevät ristiinmyyntiä. Tätä lähestytään siten, että jokaisesta myyjästä muodostetaan kuvaus siitä, miten hän tekee

ristiinmyyntiä jokaisessa ristiinmyyntiprosessin eri vaiheissa. Lisäksi tarkoituksena on täydentää ja syventää teoreettisen osuuden tietoa ristiinmyynnistä, sen hyödyistä, haitoista ja esteistä.

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (ks. liite 2). Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 197). Haastattelujen teemat syntyivät tähän tutkimukseen teorian pohjalta, jotka ovat ristiinmyynnin ymmärtäminen, käyttäminen, hyödyt, haitat ja esteet. Haastattelut etenivät näiden teemojen mukaan, jolloin haastattelija teki tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastateltaville ei lähetetty kysymyksiä ennen haastattelua, jotta he eivät olisi muokanneet vastauksiaan etukäteen ja pyrkineet siten antamaan myyntityöstään tietynlaisen, esimerkiksi yrityksen, toivoman kuvan. Lisäksi haastateltaville ei annettu etukäteen minkäänlaista mallia, esimerkiksi myynnin seitsemän vaiheen mallia, jonka avulla he olisivat kertoneet oman ristiinmyyntinsä etenemisestä. Heitä pyydettiin kertomaan vapaasti, miten heidän ristiinmyyntinsä etenee, ja vasta sen jälkeen tutkija huomasi, että myyjien ristiinmyynti noudattelee myynnin seitsemän vaiheen mallia.

Ennen haastattelua haastateltaville selvitettiin se, että kaikki kysymykset liittyvät sellaisiin myyntitilanteisiin, joissa päiväkotia saa itse päättää tuotteen hankinnasta. Toisin sanoen myytävä tuote kohdistuu päiväkodin omaan budjettiin eikä sen hankinnasta tee päätöstä esimerkiksi kunta. Haastattelun ensimmäinen tarkoitus oli saada haastateltava kuvailemaan tilannetta, jossa hän myy uusia tuotteita vanhoille asiakkaille. Vasta sen jälkeen haastateltavalle selvitettiin, että tässä tutkimuksessa edellä mainitulla tilanteella tarkoitetaan ristiinmyyntiä, jolloin ristiinmyynti-termiä käytettiin ensimmäistä kertaa. Myyjillä oli mahdollisuus kysyä haastattelijalta, jos he eivät ymmärtäneet kysymyksiä tai termejä. Myös haastattelija teki tarkentavia lisäkysymyksiä ja varmistuksia haastattelun aikana.

Tutkimuksessa haastateltiin viittä Tevella Oy:n myyjää. Yksi näistä haastatteluista on 13.12.2004 tehty pilottihaastattelu, jota ei otettu mukaan varsinaiseen tutkimukseen, koska haastattelijan kyselytaktiikka ja muutama kysymys muuttui hieman pilottihaastattelun jälkeen. Kaksi haastattelua tehtiin siten, että haastattelija tapasi myyjät henkilökohtaisesti 17.1.2005. Näitä myyjä haastateltiin eri aikoihin samana päivänä. Toiset kaksi haastattelua tehtiin puolestaan puhelimitse, koska nämä myyjät asuivat kaukana ja heitä oli vaikea tavoittaa. Ensimmäisen puhelinhaastattelu tehtiin 24.1.2005 ja toinen 28.1.2005. Haastattelijalla oli mahdollisuus nauhoittaa kaikki haastattelut, joten puhelinhaastatteluja voidaan pitää tasavertaisina henkilökohtaisesti tehtyjen haastattelujen kanssa.

4.3 Tutkimustulosten analysointi

Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti kvalitatiivista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 212). Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Eräs laadullisen aineiston analyysitapa on teemoittelu. Ensimmäinen lähestyminen aineistoon kulkee useimmiten tematisoinnin kautta, jolloin aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 138, 175) Tutkimuksen kyselylomakkeen teemat tehtiin siten, että ne vastaavat tutkimuksen tutkimusongelmia. Ne ovat ristiinmyynnin ymmärtäminen, käyttäminen, hyödyt, haitat ja esteet. Tutkimusongelmiin haettiin ensin vastausta teoreettisesta osuudesta, jota sen jälkeen syvennettiin empiirisessä osuudessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin sanasta sanaan ennen varsinaista analysointia, vaikka osa analyysista tapahtui jo haastattelun aikana. Erityistä huomiota haastatteluissa täytyi kiinnittää siihen, puhuivatko myyjät omasta vai yrityksensä näkökulmasta. Esimerkiksi ristiinmyynnin hyötyjä kysyttäessä oli tärkeää tietää, ajatteliko myyjä hyötyjen kohdistuvan itseensä vai yritykseensä.

Aineiston kuvaileminen on itse analyysin perusta. Kuvaileminen merkitsee sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. (Hirsjärvi &

Hurme 2001, 145) Toinen perinteinen analyysitapa teemoittelun ohella on aineiston ryhmittely tyypeiksi eli tyypittely. Laadullinen aineisto on usein esitetty teemoittain, mutta analyysiä voi jatkaa pidemmälle rakentamalla vastauksista yleisempiä tyyppejä. Tarinoista voi rakentaa tyypillisen tilanteen kulun tai henkilökuvauksen kyseisessä tilanteessa. (Eskola & Suoranta 1998, 182) Tutkimuksen varsinainen analysointi alkoi käytännössä siten, että tutkija luki litteroidun haastattelumateriaalin useaan kertaan. Tämän jälkeen jokaisesta myyjästä muodostettiin kuvaus myyntiprosessin eri vaiheissa ristiinmyyntitilanteessa. Kuvauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä toisten myyjien kuvauksiin että teoreettisen osuuden tietoihin. Tämän jälkeen myyjien haastatteluista etsittiin vastauksia siihen, mitkä ovat heidän mielestään ristiinmyynnin hyödyt, haitat ja esteet.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 216) Tamminen puolestaan (1992, 90) on määritellyt reliabiliteetin ei-satunnaisuudeksi, mikä tarkoittaa sitä, että aineistoa on hankittu järjestelmällisesti ja sen luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota. Tutkimuksessa täytyy pyrkiä objektiivisuuteen ja toistettavuuteen, mutta se ei aina ole mahdollista esimerkiksi olosuhteiden muuttumisen takia. Tämän tutkimuksen reliabeliutta on pyritty parantamaan siten, että tutkija pyrki olemaan tutkimuksessaan objektiivinen ja tallensi kaikki haastattelut nauhalle. Tutkijan objektiivisuutta paransi se, että hän ei ollut kohdeyrityksen työntekijä, vaan pystyi toimimaan ulkopuolisena tarkkailijana. Objektiivisuuteen ja toistettavuuteen vaikuttavat kuitenkin tutkijan omat tulkinnat asioista, jotka toiset tutkijat voivat tulkita eri tavoin.

Toinen tieteen kriteeri on validius, joka tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti määritellään usein siksi, että tehdään (mitataan) sitä, mitä oli tarkoituskin tehdä (mitata).

Tulkinnan osalta validiteetti tarkoittaa, että tulkinta on syntynyt tavalla, joka perustelee sen. (Tamminen 1992, 90) Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 216–217) Tämän tutkimuksen validiutta pyrittiin parantamaan esimerkiksi siten, että varmistettiin, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein. Tämän takia tutkija pyrki käyttämään selkeitä termejä, ja pyysi haastateltavia kysymään, mikäli he eivät ymmärtäneet joitakin termejä tai kysymyksiä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 216–217) Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan siten, että tutkija on selvästi merkinnyt lähdeviittaukset lainauksiin sekä selostanut tarkasti aineistonkeruun eri vaiheet. Tutkijan omia päätelmiä on tässä tutkimuksessa vahvistettu haastateltavien puheiden suorilla lainauksilla.

5 AINEISTON ANALYYSI JA KESKEISET TULOKSET

Tämän tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli käyttää Weitzin ja Bradfordin (1999) luomaa jaottelua myyjän roolien eroavaisuuksista kuvaamaan myös ristiinmyyjien eroavaisuuksia. Jaottelun ulottuvuudet (myyntihenkilöstön tavoitteet, suuntautuminen, kriittiset tehtävät ja toiminnot) eivät kuitenkaan pystyneet paljastamaan oleellisia eroja ristiinmyyjien välillä. Tämän vuoksi tähän tutkimukseen muodostettiin oma taulukko (ks. taulukko 2). Siinä ristiinmyyjien välisiä eroavaisuuksia kuvataan myynnin seitsemän vaiheen mallin ulottuvuuksien kautta, koska myös ristiinmyynnissä myyjän toiminta noudatteli seitsemän vaiheen mallia. Myyjien haastattelun ja myynnin seitsemän vaiheen mallin perusteella heidät on jaettu neljään eri rooliin: innokkaaseen ristiinmyyjään, asiakaslähtöiseen ristiinmyyjään, varmanpäällepelaajaan ja esittelijään.

5.1 Myyjän toiminta ristiinmyyntiprosessin eri vaiheissa

5.1.1 Etsintä

Etsintä on metodi, jossa myyjät etsivät uusia ja potentiaalisia asiakkaita (Moncrief & Marshall 2005, 15). Ristiinmyynnissä myyjä etsii myyntimahdollisuuksia vanhoista asiakkaistaan. Myyjä D:n ristiinmyynti alkaa siitä, kun vanha asiakas soittaa myyjälle. Tämän jälkeen myyjä kyselee tarkkaan asiakkaan tarpeista ja tekee niiden perusteella päätöksen myyntiesittelyyn mukaan otettavista tuotteista. Passiivisessa myynnissä tilaisuus ristiinmyyntiin huomataan silloin, kun asiakas oma-aloitteisesti asioi yrityksessä tai ottaa yhteyttä esimerkiksi puhelinkeskukseen. Tällöin asiakkaalle markkinoidaan tuotetta samalla, kun häntä palvellaan. (Lau, Chow & Liu 2004, 218) Myyjä D:n toimintaa voidaan luonnehtia passiiviseksi myynniksi, koska hänen mukaansa ristiinmyynti alkaa silloin, kun asiakas ottaa häneen yhteyttä.

Myyjä C on sitä mieltä, että ristiinmyynti on jokapäiväistä toimintaa. Hänen mielestään ristiinmyynti alkaa siitä, kun uudet tuotteet ja kuvastot ilmestyvät. Myyjä C:n mukaan alkukevällä hänen myymistään tuotteista yli puolet on uusia tuotteita, koska silloin uudet tuotteet ilmestyvät tuotevalikoimaan. Tällöin vanhat tuotteet on luonnollista vaihtaa uusiin. Myyjä C:n ristiinmyynti etenee siten, että hän ottaa yhteyttä asiakkaaseen tai asiakas ottaa yhteyttä häneen. Silloin, kun hän ottaa yhteyttä asiakkaaseen esimerkiksi puhelimitse, hän kertoo asiakkaalle, mitä uutta on tullut. Jos asiakas puolestaan ottaa yhteyttä häneen, asiakas on voinut jo etukäteen katsoa kuvastosta, mitä uutta on tullut, ja pyytää häntä tuomaan niitä tuotteita mukanaan. Näin myyjä C:n ristiinmyynti voi alkaa joko myyjän tai asiakkaan aloitteesta, jolloin se voi olla joko aktiivista tai passiivista ristiinmyyntiä. Tapahtumamyynnissä on sekä sisäisiä että ulkoisia tapahtumia, joista voi löytyä mahdollisuuksia ristiinmyyntiin (Lau ym. 2004, 222). Myyjä C kertoi ainoana haastatelluista myyjistä käyttävänsä hyväkseen ristiinmyynnissä asiakaskäyntien lisäksi jotain ulkopuolista tapahtumaa. Myyjä C:n mielestä esimerkiksi messuilla, on mahdollista esitellä uusia tuotteita ja tehdä niitä asiakkaille tunnetuiksi.

Myös myyjä B:n mukaan ristiinmyyntiä tapahtuu joka kerta, kun hän tapaa asiakkaan. Asiakkaan organisaatiosta hän pyrkii kohdistamaan myyntiesittelyään sille henkilölle, jonka hän tietää vaikuttavan eniten ostopäätökseen tai uuden tuotteen käyttöön. Ennen varsinaista myyntiesittelyä myyjä B siis etsii asiakkaan organisaatiosta ne henkilöt, joille on tehokkainta kohdistaa myyntiä. Myyjä B:n ristiinmyynti on siis aktiivista myyntiä, koska hän ottaa oma-aloitteisesti yhteyttä vanhaan asiakkaaseen.

Ristiinmyyntiä tapahtuu myyjä A:n mielestä melkein joka esittelytilanteessa, ja siihen liittyy päiväkodinjohtaja sekä muuta henkilökuntaa, joka tietää päiväkodinjohtajaa paremmin tuotteen käyttötarkoituksesta. Myyjä A usein aloittaa ristiinmyynnin soittamalla päiväkotiin ja kysymällä, haluaako henkilökunta, että hän tulee esittelemään tuotteita, joiden mukana on myös uusia tuotteita. Hän pyrkii siis markkinoimaan jo yhteydenottovaiheessa uusia tuotteita asiakkaille, jolloin uuden tuotteen esittely on hänen mielestään harkittua toimintaa. Joskus asiakkaatkin tiedustelevat häneltä, mitä uutta hänellä on ja pyytävät häntä tuomaan uusia tuotteita nähtäväksi. Tällöin asiakkaan tarve saada jotain uutta on myös yksi syy, joka

laukaisee ristiinmyynnin. Myyjä A:n ristiinmyynti on siis sekä aktiivista että passiivista myyntiä.

5.1.2 Esivalmistelut

Myyjän esivalmisteluihin kuuluvat kaikki ne toimet, jotka tapahtuvat ennen varsinaista käyntiä potentiaalisen tai nykyisen asiakkaan luona (Moncrief & Marshall 2005, 15). Esivalmisteluissa myyjä D tekee päätöksen niistä tuotteista, jotka hän ottaa mukaansa esittelyyn. Hän valitsee mukaan otettavat tuotteet niiden tarpeiden ja puutteiden perusteella, jotka asiakas on ilmaissut, kun hän on ottanut yhteyttä myyjään. Myyjä D selvittää esivalmisteluvaiheessa, mitä aluetta, esimerkiksi liikuntavälineistöä, päiväkodissa kehitetään kyseisenä vuonna ja valitsee siihen alueeseen liittyviä tuotteita varsinaiseen myyntiesittelyyn mukaan. Lisäksi hän ottaa mukaansa yrityksen omia uusia kampanjatuotteita, joita yritys pyrkii markkinoimaan. Myyjä D seuraa tarkasti oman alansa ajankohtaisia asioita, kuten opetussuunnitelmien muutoksia. Hän voi käyttää tätä asiantietoa hyväkseen itse esittelytilanteessa vakuuttaakseen ostajat asiantuntemuksestaan kyseiseltä alalta. Myyjä D tutustuu siis esivalmisteluvaiheessa asiakkaan tarpeisiin, yleiseen tutkimustietoon ja asiakkaisiin liittyviin ajankohtaisiin asioihin.

Asiakaskäynneille myyjä C ottaa mukaansa uusia tuotteita, jotta asiakas näkee ne ja voi kokeilla niitä. Esivalmisteluissa hän valitsee uudet tuotteet joko asiakkaan ennakkoon annettuja toiveita noudattaen tai oman tuntumansa perusteella. Myyjä C:n mielestä uusien tuotteiden vieminen esittelyyn on automaattista ja itsestään selvää.

Ristiinmyynnissä myyjä B:n mukaan kaiken perusta on se, että myyjä itse on tutustunut uusiin tuotteisiin ja toimii harkitusti. Jokainen ristiinmyyntitilanne etenee hänen mielestään hieman eri tavoin. Ennen esittelyä myyjä B pyrkii määrittelemään, kuinka kauan hän on asiakkaan luona ja mitä tuotteita hän vie sinne mukanaan. Tuotteiden valintaan vaikuttavat myös päiväkodin toivomukset. Yleensä myyjä B kysyy, mihin tuotteisiin päiväkodissa halutaan tutustua, ennen kuin hän menee asiakkaan luo.

Ennen päiväkotiin menoa myyjä A tarkistaa, että uudet tuotteet ovat sellaisia, joita kyseen omaiselle päiväkodille ei ole vielä myyty. Myyjä A:n mielestä olisi kauheaa mennä päiväkotiin ja todeta, että sinne on jo hankittu kaikki ne tuotteet, joita myyjä on siellä esitellyt. Tämän vuoksi hänen mielestään uusia tuotteita on hyvä pitää aina mukana, jotta olisi jotain uutta esiteltävää asiakkaalle. Myyjä A:n mielestä sellaisia tuotteita, jotka eivät ole myyjän yrityksen tuotevalikoimassa viimeisintä uutta, voidaan myydä uusina tuotteina sellaiselle asiakkaalle, joka ei ole niitä aiemmin ostanut. Esivalmisteluvaiheessa myyjä A lisäksi tutustuu uusiin tuotteisiin ja kokeilee niitä, jotta hän osaisi kertoa niistä asiakkaille.

5.1.3 Lähestyminen

Lähestymisvaiheeseen kuuluvat myyjän puheenavauksessa käyttämä small talk, kädenpuristus, katsekontakti ja kokonaisuudessaan hyvän yleisvaikutelman tekeminen. (Moncrief & Marshall 2005, 15, 17) Myyjä D:n mielestä ristiinmyynti on palvelua. Hän haluaa antaa itsestään asiantuntijan vaikutelman asiakkaalle. Hän eroaa muista myyjistä siinä, että hän haluaa asiakkaiden pitävän häntä enemmän samaan ammattikuntaan kuuluvana kollegana kuin myyjänä. Hän kertoo asiasta seuraavasti:

”Silti mä ajattelisin, että kyllä mä aliarvioisin sitä ammattikuntaani, jos mä aattelin, että mä pystyisin ikään kuin sitaateissa myyjänä mennä ja puhumalla puhua niille tai saada ne puheellani ostamaan tuotteen, koska kyllä päivähoidon työ perustuu siihen, että se on tarkkaan harkittua pedagogiikkaa, missä ne välineet pitää olla niin hyvät, että ne tavallaan saa asiakkaan haluamaan ne.”

Myyjä C on puolestaan sitä mieltä, että ristiinmyynti on samalla sekä myyntiä, josta saadaan rahaa, että asiakkaan huomioimista ja palvelemista. Ennen asiakkaan kohtaamista myyjä C on selvittänyt, haluaako asiakas myyjän tulevan pitämään esittelyä, ja mitä tuotteita asiakas toivoo myyjän ottavan mukaansa. Myyjä C haluaa olla omien sanojensa mukaan asiakaslähtöinen myyjä. Hän haluaa antaa asiakkaalle sellaisen vaikutelman itsestään, että hän on tullut etupäässä palvelemaan asiakasta eikä myymään väkisin. Hän kuvailee toimintaansa seuraavasti:

”Mä en tykkää yhtään niin kuin väkisinmyynnistä. Siinä mielessä Tevella on kiva firma, että meillä on vapaus, ettei meillä oo sillä tavalla, että on tietyt tuotteet ja ne on myytävä. Vaan meillä on hirveän asiakaslähtöstä tää ajattelu. Se on meillä ykkönen, palvelu ja asiakaslähtöisyys kyl enemmän kuin se, että saadaan myytyä.”

Myöskään myyjä B ei halua käyttää aggressiivisia myyntitekniikoita ristiinmyynnissä, vaan hän haluaa, että asiakkaalle jää vapaus tehdä oma ratkaisunsa. Hän ei siis halua antaa itsestään aggressiivisen myyjän vaikutelmaa asiakkaalle. Myyjä B pitää ristiinmyyntiä enemmän asiakkaan palveluna kuin puhtaana myyntinä. Lähestymisvaihe koostuu myyjän strategioista ja taktiikoista, joilla hän muodostaa yhteyden asiakkaaseen. Myyjä on jo todennäköisesti rakentanut ostajan organisaation kanssa pohjan henkilöidenväliselle verkostolle, jolloin lähestymisvaiheessa myyjän tavoitteena on tarjota ostajalle entistä enemmän tietoa tai ratkaisuja. (Moncrief & Marshall 2005, 15, 17) Joissakin tapauksissa myyjä B hyödyntää jo aiemmin muodostamaansa henkilöiden välistä suhdetta tai hankkimaansa tietoa ristiinmyynnissä. Esimerkiksi, jos hän tietää, että nimenomaan päiväkodinjohtaja päättää hankinnoista, niin hän voi hyödyntää jo aiemmin tietämänsä päiväkodinjohtajasta. Hän kuvaa tällaista tilannetta näin:

” Se voi olla päiväkodinjohtaja, joka innostuu jostakin, tiedän, että hän on liikunnallinen tai tiedän, että on matematiikasta kiinnostunut tai muusta. Niin silloin pitäis löytää mielellään juuri se henkilö, jolle kerrotaan...”

Myyjä A haluaa antaa itsestään sellaisen vaikutelman asiakkaalle, että hän on tullut asiakkaan luokse nimenomaan esittelemään tuotteita. Myyjä A kokee, että ristiinmyynti on sekä myyntiä että palvelua. Hän korostaa, että ristiinmyynti on erilaisten mahdollisuuksien esittelyä asiakkaalle. Hän kuvaa ristiinmyyntiä näin:

”Minusta tuntuu, että se (ristiinmyynti) on varmaan kumpaakin. On se tietysti palveluakin siinä mielessä, että pystyy olemaan asiakkaalle semmonen paikka, jotta pystyy luottamaan, että teiltä saa uutta ja hyvää materiaalia. Mutta toi myynti-sana on silleen, että vaikka itekin myy tavaroita, mutta toisaalta näkee itekin sen sellaisena, että tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuksia hankkia hyviä materiaaleja eikä niinkään myy mitään, vaan kertoo mahdollisuuksista ja asiakas tekee sen päätöksen, onko hänen tarpeisiinsa sopivia juttuja.”

5.1.4 Myyntiesittely

Myyntiesittelyt ovat myyjän ja asiakkaan välisiä tapaamisia, joissa myyjä esittää argumentteja tuotteensa hyödyistä ja ominaisuuksista (Moncrief & Marshall 2005, 15). Ristiinmyynti poikkeaa myyjä D:n mielestä normaalista myynnistä siinä, että hän markkinoi uusia tuotteita paljon innokkaammin kuin vanhoja tuotteita. Vanhojen tuotteiden kohdalla myyjä pelkää joskus olevansa vähän ”magnetofoninen”, jolloin hän toistaa samaa kaavaa monessa esittelyssä. Uusien tuotteiden esittelyssä hän puolestaan kokee, että uutuuden tuoma into, joka hänessä on, siirtyy myös asiakkaaseen ja lopulta loppukäyttäjään. Hän kuvailee intoaan seuraavasti:

”Mä aattelin, että sillä innolla, miten itte suhtautuu uuden tuotteen esittelyyn, niin mä totisesti toivon, että se into siirtyy sinne käytön myötä paikan päälle, että se aikuinen ohjatessaan lasta saa ehkä sen saman innon siihen lapseen, ja se lapsen oppiminen tapahtuu siinä sen onnistumisen ja innon imussa.”

Myyjä D:n mukaan ristiinmyyntitilanteeseen liittyy yleensä koko päiväkodin henkilökunta tai hankintavastaavat, joille ostotehtävät on delegoitu. Esittelytilanne on hänen mielestään vilkas tapahtuma, jossa on paljon ihmisiä, jotka kysyvät kysymyksiä, ja pyytävät esittelemään tuotteita. Myyjä D esittelee mahdollisimman paljon ja monipuolisesti erilaisia uusia tuotteita, koska hänen mukaansa kaikki markkinointi tuottaa tulosta jossakin vaiheessa. Myyjä D on lastentarhanopettaja ja arvelee siten tuntevansa päiväkodit varsin hyvin. Hän uskoo herättävänsä luottamusta ostajissa eli toisissa lastentarhanopettajissa, mikä puolestaan auttaa myymään tuotteita.

Uudet tuotteet myyjä D esittelee siten, että hän kohdistaa ostajan huomion tuotteeseen ja kysyy, onko hän huomannut sitä ja kertoo sen jälkeen, mihin sitä voi käyttää ja mitkä ovat sen parhaat puolet. Hän pyrkii tarjoamaan asiakkaille vaihtoehtoja kertomalla tuotteesta ja sen rinnakkaistuotteista mahdollisimman paljon. Hän uskookin, että hyvä keino myydä tuotteita on esitellä tuotteen faktatiedot. Lisäksi hän seuraa hyvin tarkasti, mitä kasvatusalalla tapahtuu esimerkiksi lukemalla opetussuunnitelmia. Hänen mielestään yleinen tutkimustieto antaa ”pontta” palveluna tehtävälle myymiselle, jolloin asiakas voi ostaa

montakin uutuustuotetta. Tärkein keino innokkaan ristiinmyyjän mielestä on se, että tuotteen hinta-laatusuhde on kohdallaan ja laatu on hyvää. Hän kuvaa keinojaan seuraavalla tavalla:

”Mut periaattees se, että mä luotan siihen, että naiset on yleensä aika harjaantuneita tässä ostamistapahtumassa, että naiset on aika innokkaita uusien tuotteidenkin suhteen, mut se että asiakkailla ei oo tietoa uuden tuotteen mahdollisuuksista, niin sen takia mun mielestä on tosi hyvä, että itsellä on se into esitellä sitä uutta tuotetta. Kaikkein paras, jos siihen saa vielä nivoutettua tällaista yleistä tietoutta, mihin sitä tarvitaan.”

Myyjä C:n mukaan ristiinmyyntitilanteeseen liittyvät päiväkodinjohtaja ja muu henkilökunta, koska he tekevät yhdessä ostopäätöksen. Normaalisti myynnistä ristiinmyynti eroaa myyjä C:n mukaan siinä, että hän on ehkä itse innostuneempi ja kiinnostuneempi ristiinmyyntitilanteessa kuin normaalissa myyntitilanteessa. Myyjä C:n mielestä uutuus viehättää häntä itseään aina ja sitä täytyy markkinoida vähän eri tavalla kuin vanhaa tuotetta. Uuden tuotteen myyminen vaatii hänen mukaansa enemmän aikaa ja suunnitelmallisuutta. Hänen mielestään on ensiksi tärkeää kertoa asiakkaalle, mitä uutta on tullut valikoimiin ja sen jälkeen kertoa tarkemmin itse tuotteesta. Myyntiesittelyssä myyjä C kertoo uudesta tuotteesta mahdollisimman paljon, esimerkiksi, mistä se on tehty, mitä sillä tehdään ja mitä se maksaa. Sen jälkeen Myyjä C yrittää kysellä asiakkaalta, onko asiakas kiinnostunut uusista tuotteista. Lisäksi hän tuo uudet tuotteet näytille asiakkaan luo, jolloin asiakas voi käsin koskea ja testata niitä. Joskus myyjä C jättää asiakkaalle jonkin tuotteen koekäyttöön, johon asiakas saa tutustua rauhassa. Myyjä C muistaa hyvin, mitä jotkut asiakkaat ovat ostaneet, jolloin hän osaa mielestään arvioida asiakkaan kiinnostuksenkohteita aiempien ostojen perusteella. Myyjä C uskoo hyvän palvelun ja asiakkaan kuuntelemisen yhdessä auttavan ristiinmyyntiä.

Myyjä C:lle voi syntyä idea tarjota uutta tuotetta asiakkaalle myös itse esittelytilanteessa. Tällöin hän huomaa, että jokin uusi tuote, jota hän ei ole aiemmin huomannut tarjota asiakkaalle, vastaa asiakkaan tarpeita, jolloin hän tarjoaa sitä asiakkaalle. Myyjä C voi tarjota asiakkaalle uutta tuotetta myös silloin, kun kyseinen tilanne tai asiakas muistuttaa jotain toista samanlaista tilannetta tai asiakasta, jolloin asiakas on ostanut uusia tuotteita. Myyjä C

käyttää eri tilanteissa saamaansa palautetta hyväkseen myös toisissa vastaavanlaisissa tilanteissa. Hän kertoo:

” Jos ne (opettajat) antaa hyvää palautetta, niin sitä voi käyttää hyödyksi. Ja voi suositella vastaavassa tilanteessa. ”

Myyjä B on haastatelluista myyjistä kaikkein taktikoivin ja laskelmoivin. Hän pyrkii varmistamaan kaupan tekemisen erilaisilla keinoilla, esimerkiksi ottamalla esittelyyn niitä tuotteita, joita asiakkaat ostavat varmasti. Myyjä B pyrkii käyttämään myyntitilannetta mahdollisimman tehokkaasti hyödykseen, ja hän myöntääkin käyttävänsä erilaisia myyntityylejä ja -tekniikoita myynnissään. Joskus hän löytää tuotteesta, sen ominaisuuksista, käytöstä tai muusta jotain erityistä, jota voi korostaa asiakkaalle. Myyjä B yrittää selvittää, kuka vaikuttaa eniten ostopäätöksen tekemiseen päiväkodissa, jolle hän sitten kohdistaa myyntiään. Ristiinmyyntiin liittyy myyjä B:n mielestä päiväkodinjohtaja, hankintavastaava tai muita ihmisiä, jotka ovat sillä hetkellä työvuorossa ja pääsevät sieltä katsomaan myyntiesittelyä.

Myyjä B:n myyntiesittely etenee tietyn kaavan mukaisesti, mutta kuitenkin asiakkaan toiveita noudattaen. Hän pitää uutuutta myynnillisesti merkittävänä arvona, jolla ihmiset saadaan innostumaan. Myyjä B:n mukaan uusi tuote voi olla uusi asiakkaalle, mutta ei välttämättä yritykselle. Hän voi siis joskus esitellä vanhempiakin tuotteita uutuuksina niille asiakkaille, jotka eivät ole tutustuneet niihin aiemmin. Myyjä B pyrkii sijoittamaan uutuuDET myyntikeskustelun alkuun ellei asiakas ohjaa tilannetta toisin. Myyntiesittelyssä hän haluaa varmistua siitä, että uudet tuotteet tulisivat tunnetuksi, ja hänen mielestään on tärkeää, että asiakkaat näkevät uudet tuotteet ja voivat kosketella niitä. Joskus uusia tuotteita täytyy kuitenkin esitellä myös kuvastoista, koska kaikkia uusia tuotteita ei voi viedä asiakkaan luo. Myyjä B käyttää jonkin verran tekniikkaa, jossa hän ei esittele uusia tuotteita aivan peräkkäin, vaan hän pyrkii hajauttamaan niiden esittelyä eri tuotealueisiin.

Myyntiesittelyllä on selkeästi suurin painoarvo myyjä A:n myyntityössä. Myyjä A:n mielestä perimmäinen syy ristiinmyydä on se, että uudet tuotteet ovat tulleet yrityksen valikoimiin ja ne pitäisi ”saada liikkeelle”. Hän esittelee tuotteita joko aihealueittain tai ikäryhmittäin,

jolloin hän kertoo kunkin aihealueen tai ikäryhmän uutuuksista. Myyjä A kertoo myös uuden tuotteen tavarantoimittajasta, käyttöalueesta ja -tarkoituksesta. Hän korostaa sitä, että asiakkaalle täytyy kertoa mahdollisimman tarkasti tuotteesta sellaiset asiat, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tiedot siitä, minkäikäisille tuote sopii, ja onko myös päiväkodintyöntekijän helppo omaksua se ja opettaa eteenpäin lapsille. Myyjä A:n mielestä hyvä tapa esitellä tuotetta on se, että ennen tuotteen esittelyä hän on itse kokeillut tuotetta. Tällöin hän pystyy itse esittelyssä kertomaan hyviä esimerkkejä tuotteen käytöstä ja toimivuudesta käytännössä. Uuden tuotteen esittely vaatii myyjä A:n mielestä enemmän esittelyä kuin vanha tuote.

Myyjä A haluaa asiakkaan huomaavan, että hänellä on jotain uutta tarjottavaa, jolloin hän ei tarjoa aina sitä samaa vanhaa, mitä asiakkaalla on jo ”kaikki kaapit pullollaan”. Hän pyrkii siihen, että asiakas on tyytyväinen. Myyjä A:sta uusia tuotteita on mukava tarjota asiakkaille, koska vanhan tuotteen myyminen kauan aikaa voi saada myös hänet kyllästymään, minkä asiakaskin huomaa. Uusien tuotteiden esittely tuo siis hänen työhönsä vaihtelua ja piristystä, mikä näkyy myyjän innostumisena uuden tuotteen esittelystä asiakkaalle.

5.1.5 Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteet voidaan määritellä asiakkaan epäröinniksi ja kysymyksiksi tuotteista tai yrityksestä (Moncrief & Marshall 2005, 15). Myyjä D antaa asiakkaalle mahdollisimman paljon vaihtoehtoja, joista asiakas voi valita mieleisensä, jos jokin tuote ei häntä miellytä. Lisäksi myyjä D pyrkii vastaamaan asiakkaan kysymyksiin mahdollisimman hyvin, koska asiakkaan kysymykset muodostavat hänen mukaansa olennaisen osan esittelytilannetta. Hän ei yritä myydä väkisin tai tyrmätä asiakkaan vastaväitteitä. Hän antaa asiakkaalle mahdollisuuden olla ostamatta. Myyjä D toteaaakin:

”Asiakkaalla on se mahdollisuus joko kääntää päänsä pois jos ei joku tuote miellytä, tai siirtyä seuraavaan tuotteeseen kysymään siitä jotakin.”

Myyjä C korostaa sitä, että asiakkaalla on oikeus kertoa reilusti mielipiteensä tuotteesta, ja hän kannustaakin asiakasta siihen. Hän on siten valmis kuuntelemaan asiakasta, myös hänen vastaväitteitään. Hän kertoo seuraavasti:

” Sit mä aina sanon, ku on niin paljon noita tuotteita ja ne on tuontitavaraa, niin mä aina sitä korostan, että jos ei miellytä tai siinä on jotain vikaa, niin se on kaikkien etu, että otatte yhteyttä. Mielellään niin kuin kaikenlaiset palautteet ja kyl ne sit ottaakin. Se on mun mielestä hirveen hyvä juttu se palvelu meillä. Ja semmoinen asiakkaan kuunteleminen. Se on musta tosi tärkeätä, mikä niin ku yhdessä auttaa tätä ristiinmyyntiä.”

Päiväkoteihin ei aina voida ostaa uusia tuotteita, koska päiväkodin budjetissa ei ole siihen varaa. Myyjä B:n mukaan myyjän taidoista riippuu, osaako hän tunnistaa tällaiset tilanteet. Tällaisissa tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole joko aikaa tai rahaa käytettävissä, myyjä B lyhentää myyntiesittelyään tai siirtää sen myöhempään ajankohtaan. Hän ei halua ärsyttää asiakasta yrittämällä myydä asiakkaalle väkisin jotain tuotetta vielä senkin jälkeen, kun asiakas on tehnyt kielteisen päätöksen.

Myöskään myyjä A:n mielestä uutta tuotetta ei yksinkertaisesti voi myydä, jos se on liian kallis asiakkaalle. Hän esittelee uudet tuotteet, minkä jälkeen hän antaa asiakkaalle tilaisuuden tehdä oma päätöksensä joko siinä tilanteessa tai myöhemmin, jos asiakas haluaa jäädä harkitsemaan. Myyjä A ei siis yritä painostaa asiakasta ostamaan, mikäli asiakas ei sitä halua, vaan hän haluaa antaa asiakkaalle vapauden myös kieltäytyä ostamasta.

5.1.6 Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen määritellään myyntiesityksen loppuunsaattamiseksi, joka huipentuu asiakkaan sitoutumiseen ostaa tuote tai palvelu (Moncrief & Marshall 2005, 15). Myyjä D:n mielestä ristiinmyyntiprosessi päättyy siihen, kun asiakkaalla on ehjä, toimiva tavara. Hän lisäksi toivoo, että asiakas käyttää tuotetta ja toteaa sen hyväksi, jolloin yritys aikaansaa myyntiä ja myyjä luottamuslauseen, koska puhui totta. Myyjä D:n mielestä tämä on pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytys. Ristiinmyynti ei aina siis pääty esittelyssä asiakkaan tekemään tilaukseen tai kielteiseen päätökseen, koska tilaus voi syntyä pitkänkin ajan kuluttua.

Myyjä C on ainut haastatelluista myyjistä, jonka mielestä ristiinmyyntiprosessi päättyy asiakkaan antamaan palautteeseen tuotteesta, kun asiakas on kokeillut tuotetta ostons jälkeen. Lisäksi myyjä C on valmis toimimaan palautteen mukaisesti. Näin itse ristiinmyyntiprosessi jatkuu myyjä C:n mielestä vielä asiakkaan ostopäätöksen jälkeenkin. Hän kertoo kaupan päättämisestä ristiinmyynnissä seuraavasti:

”Kyl se (ristiinmyynti) siihen palautteeseen niin ku päättyy ja sen tiimoilta, mitä se palaute on ollut niin sitten voidaan toimia.”

Myyjä B eroaa muista myyjistä siinä, että hän kysyy suoraan ostopäätökseen vaikuttavilta henkilöiltä myyntikeskustelun päätteeksi, haluavatko he ostaa tuotteen välittömästi siinä tilanteessa. Hän myös kertoo esittelyssä kertomiaan asioita myyntikeskustelun lopuksi. Kaikki esittelyt eivät pääty hänen mukaansa välittömään ostopäätökseen, vaan on mahdollista, että ostopäätös syntyy esimerkiksi vuoden päästä. Koko ristiinmyyntiprosessi päättyy myyjä B:n mielestä asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen, joka voi olla myönteinen, kielteinen tai siirtyä myöhempään ajankohtaan. Hänen mukaansa yksi ristiinmyynnin tavoite on kasvattaa myös hänen omaa myyntiään ja sitä kautta henkilökohtaista palkkaansa. Hänen mielestä myyjien täytyy miettiä, mitä he tienaaavat ja mistä he tienaisivat eniten. Myyjä B:n mielestä yrityksellä täytyy olla uutuuksia, koska sen myynti ei kehittyisi, jos yritys myisi esimerkiksi kymmenen vuotta samaa valikoimaa. Lisäksi uusien tuotteiden myynnillä voidaan Myyjä B:n mukaan viestiä yrityksen kehitysdynamiikasta. Vaikka myyjä B pyrkii kasvattamaan kokonaisyntiä ristiinmyynnin avulla, hän haluaa myös tuoda lisäarvoa asiakkaille. Hän haluaa, että asiakkaille jää sellainen mielikuva, että he ovat hankkineet jotain hyvää ja merkityksellistä.

Myös myyjä A:n mielestä ristiinmyyntiprosessi päättyy joko heti siinä tilanteessa ostajan päätökseen ostaa tai jättää ostamatta tuote tai ostaja voi myös jäädä harkitsemaan tuotteen ostamista. Tällöin ostopäätös voi syntyä pitkänkin ajan kuluttua.

5.1.7 Seuranta

Tässä vaiheessa myyjän tehtävänä on varmistaa, että asiakas on tyytyväinen, ja että asiakas ostaa myyjältä tulevaisuudessakin (Hite & Bellizzi 1985, 19). Myyjä D haluaa, että asiakkaat voivat luottaa häneen, jolloin he kutsuvat hänet esittelemään tuotteita toisenkin kerran. Myyjä D haluaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiin, ja hänelle on tärkeämpää pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentaminen kuin yhden myynnin aikaansaaminen. Myyjä D ajattelee ristiinmyynnissä tuotteen lopullista käyttäjää eli päiväkodin lasta. Hän pyrkii kertomaan asiakkaille tuotteista, joilla voidaan ratkaista asiakkaan ongelmia. Hänen tavoitteenaan on, että lapsi hyöttyy tuotteesta, esimerkiksi saa avun oppimisvaikeuksiin. Myyjä D myy tuotteen tuotteena opettajalle, mutta hän samalla toivoo, että lapsi lopulta hyöttyy siitä. Lisäksi myyjä D toivoo, että täten opettajakin huomaa hänen puhuneen totta, jolloin hänen mukaansa on mahdollista rakentaa pitkäaikainen asiakassuhde.

Myyjä C on hyvin kiinnostunut siitä, mitä mieltä asiakas on tuotteesta, kun asiakas on saanut kokeilla sitä jonkin aikaa kaupanteon jälkeen. Kun myyjä C tapaa asiakkaan uudestaan kaupanteon jälkeen, hän voi kysyä, onko asiakas pitänyt tuotteesta. Myyjä C toivoo, että asiakkaille syntyy sellainen kuva yrityksestä, että siellä seurataan aikaa ja kehitystä sekä siellä on hyviä tuotteita, jolloin asiakas ostaa uudestaan. Hänen mielestään on tärkeää pyrkiä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jolloin hän korostaa palautteen tärkeyttä asiakkailleen. Hänen mielestään on kaikkien etu, että asiakas valittaa tuotteesta, jos hän ei ole siihen tyytyväinen.

Myyjä B pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa myymillään tuotteilla. Hän haluaa, että asiakas pysyy asiakkaana myös tulevaisuudessa, jolloin asiakassuhdetta ei saa vahingoittaa aggressiivisella kertamyynnillä. Myyjä B:n seuranta on siis lähinnä sitä, että asiakas on saanut hyvän tuotteen, johon hän on tyytyväinen myös kaupan päättämisen jälkeenkin. Hän kuvaakin suhtautumistaan asiakassuhteen hoitamiseen seuraavasti:

”Siis meidän tapa ei ole aggressiivinen kertamyynti, jonka suoritamme ja sen jälkeen toteamme, että ’kili, kili, kili’ kassaan tuli rahaa meille kaikille ja meistä on toissijaista se, mitä sille asiakkaalle tapahtuu sitten sen jälkeen sen tuotteen kanssa. Näin meillä ei ole ja näin meillä ei mun mielestä vielääkään

pidä olla, vaan asiakkaalle täytyy jäädä se mielikuva, että he ovat ostaneet, hankkineet jotain sellasta, joka on heille merkityksellistä ja hyvää.”

Myyjä A:n mukaan floppituotteet, jotka eivät kestä, tulevat takaisin asiakkailta myyjälle. Asiakkaat valittavat siis oma-aloitteisesti huonoista tuotteista myyjä A:lle. Myyjä A:lla on paljon asiakkaita, jolloin hän tapaa yhtä asiakasta harvoin. Hän haluaa pitää asiakkaansa tyytyväisinä, mutta hänellä ei luultavasti ole resursseja seurata jokaista asiakassuhdettaan aktiivisesti. Hän kuvaa tilannettaan näin:

”...mullakin on toi asiakkaiden määrä ja alue on niin laaja, että samoja asiakkaita tapaa ehkä kerran vuodessa tai korkeintaan kerran vuodessa, joskus voi mennä kahenkin vuoden väli ennen kuin tapaa saman asiakkaan...”

5.1.8 Myyjien roolit ristiinmyynnissä

Myyjä D:tä voidaan kuvailla innokkaaksi ristiinmyyjäksi, koska hän on kaikista innostunein henkilö ristiinmyymään. Innokas ristiinmyyjä ei tyydy pelkästään esittelemään uusia tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Hänen innokkuuttaan kuvaakin se, että hän perehtyy ajankohtaisiin asioihin ja käyttää tutkimustietoa hyväkseen uusien tuotteiden myynnissä. Hän on siis motivoitunut myymään uusia tuotteita ja haluaa vakuuttaa asiakkaat asiantuntijuudestaan. Lisäksi hän toivoo, että loppukäyttäjä eli lapsi hyötyisi tuotteesta, jolloin hänen tavoitteenaan ei ole pelkkä myynnin aikaansaaminen. Innokas ristiinmyyjä suhtautuu ristiinmyyntiin myönteisesti ja innostuneesti. Hän on ainut haastateltu myyjä, jonka mielestä ristiinmyynnissä ei ole mitään haittapuolia. Hänen mukaansa ristiinmyynnille ei ole myöskään mitään esteitä. Hän kuvailee itseään tilanteessa, jossa uudet tuotteet tulevat tuotevalikoimaan, seuraavasti:

” Joskus, kun on tämmönen tilanne, että tuotteisto vaihtuu, niin mä koen joskus, että mä oon ikään kuin pikkulapsi jouluna, joka löytää uusia tuotteita ja se innokkuus on suurta, koska ne on ittellekkin uusia ja sitä on innokas.”

Myyjä C haluaa omien sanojensa mukaan olla asiakaslähtöinen myyjä. Asiakaslähtöisen ristiinmyyjän lisäksi myös toiset myyjät haluavat, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja ostavat uudelleen. Asiakaslähtöinen ristiinmyyjä on kuitenkin ainoa haastatelluista myyjistä, joka kannustaa asiakasta antamaan palautetta sekä myynnin aikana että oston jälkeen ja on

kiinnostunut toimimaan palautteen perusteella. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa häntä kutsutaan asiakaslähtöiseksi ristiinmyyjäksi.

Myyjä B on haastatelluista myyjistä kaikkein laskelmoivin ja taktikoivin myyjä. Hän haluaa varmistaa kaupan syntymisen esimerkiksi käyttämällä erilaisia myyntityylejä- ja taktiikoita. Lisäksi hän suunnittelee etukäteen myyntitapahtuman keston ja käyttää hyväkseen henkilökohtaisia tietoja, joita hän tietää ostajasta. Myyjä B:llä on kaikista haastatelluista myyjistä voimakkain halu myydä tuotteita ja varmistaa kaupan syntyminen, minkä vuoksi häntä voidaan luonnehtia varmanpäällepelaajaksi. Hän kertoo näin:

”Eli kyllähän siinä tietysti myyjälläkin täytyy olla oma halu pyrkiä myymään jotain tuotetta, aika vahvanakin, eihän meillä oikeastaan ole muuta tehtävää kuin pyrkiä myymään.”

Myyjä A kertoo painottavansa ristiinmyynnissä sitä, että tuotteet täytyy esitellä tarkkaan asiakkaalle. Hän ei niinkään yritä aktiivisesti myydä tuotteita, vaan esitellä niitä, jonka jälkeen asiakas saa vapaasti tehdä omat valintansa. Tämän vuoksi myyjä A:ta voidaan luonnehtia esittelijäksi. Esittelijä perehtyy huolellisesti tuotteisiin etukäteen ja jopa kokeilee niitä itse käytännössä. Esittelijä kuvailee työtään seuraavasti:

”Mä oon päiväkodilla esittelemässä tuotetta ja mä kerron ‘tämä on meidän uutuuspelejä’ ja tavarantoimittajasta sen verran, että jos on palapeli kyseessä, niin todennäköisesti päiväkodeilla niitä jo on. Samantapaisia hyviä luotettavia pelejä ja sitten kerron pelistä parhaani mukaan.”

Taulukossa 2 on yhteenveto haastatelluista myyjistä myynnin seitsemän vaiheen mallin eri vaiheissa. Myyjien toiminta on joissakin vaiheissa hyvin samanlaista, mutta heidän toiminnastaan on myös löydettävissä eroavaisuuksia. Tämän vuoksi jokaisesta myyjästä ja hänen toiminnastaan ristiinmyyntitilanteessa voidaan muodostaa oma rooli.

Taulukko 2 Myyjät ristiinmyynnin eri vaiheissa

Myyjä Vaihe	Myyjä D	Myyjä C	Myyjä B	Myyjä A
Etsintä	-passiivista myyntiä	-aktiivista, passiivista tai tapahtumamyntiä	-aktiivista myyntiä	-aktiivista tai passiivista myyntiä
Esivalmistelut	-tekee päätöksen mukaan otettavista tuotteista, tutustuu asiakkaan tarpeisiin ja yleiseen tutkimustietoon	-tekee päätöksen mukaan otettavista tuotteista asiakkaan toiveiden ja oman tuntumansa perusteella	-tekee päätöksen mukaan otettavista tuotteista ja asiakaskäynnin kestosta	-tekee päätöksen mukaan otettavista tuotteista ja kokeilee niitä ennen esittelyä
Lähes tyninen	-haluaa antaa asiantuntijan tai kollegan vaikutelman asiakkaalle	-haluaa antaa asiakaslähtöisen myyjän vaikutelman asiakkaalle	-ei halua vaikuttaa aggressiiviselta myyjältä, hyödyntää aiemmin muodostettuja suhteita ja tietoja asiakkaasta	-haluaa antaa sellaisen vaikutelman asiakkaalle, että on tullut esittelemään erilaisia mahdollisuuksia
Myyntiesittely	-markkinoi useita uusia tuotteita innokkaasti, esittelee niiden faktatietoja ja ominaisuuksia	-kertoo uusista tuotteista, antaa kokeilla niitä, käyttää hyväkseen aiempia ostotilanteita	-käyttää erilaisia myyntityylejä ja -tekniikoita, pyrkii varmistamaan kaupan syntymisen	-esittelee tarkasti uusia tuotteita, kertoo käytännön kokemuksistaan
Vastaväitteiden käsittely	-antaa paljon vaihtoehtoja, joista asiakas saa valita, vastaa asiakkaan kysymyksiin	-kannustaa asiakasta kertomaan mielipiteensä	-korostaa myyjän taitoa tunnistaa tilanteet, jolloin asiakas ei halua ostaa	-esittelyn jälkeen antaa asiakkaalle vapauden tehdä omat päätöksensä
Kaupan päättäminen	-päättyy siihen, kun asiakas on saanut toimivan tavaran	-päättyy asiakkaan antamaan palautteeseen	-kysyy, haluaako asiakas ostaa heti, kauppa voi syntyä myöhemminkin	-päättyy asiakkaan ostoon tai kieltäytymiseen heti tai myöhemmin
Seuranta	-haluaa rakentaa pitkäaikaisen asiakassuhteen, toivoo myös loppukäyttäjän hyötyvän	-haluaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, kerää asiakaspalautetta	-haluaa asiakkaan pysyvän asiakkaana ja tyytyväisenä	-asiakkaat valittavat huonoista tuotteista oma-aloitteisesti, ei aikaa seurata aktiivisesti eri asiakassuhteita

5.2 Hyödyt

Uusien tuotteiden potentiaaliset ostajat on tärkeää tunnistaa, koska imitoijiin voidaan vaikuttaa innovaattorien kautta. Imitoijat ovat asiakkaita, jotka matkivat toisia asiakkaita; innovaattorit ovat asiakkaita, jotka omaksuvat ensin uudet tuotteet. (Kamakura, Kossar & Wedel 2004, 1120) Uusien tuotteiden myynti vanhoille asiakkaille voi siis saada aikaan suusanallista viestintää, word of mouthia, markkinoilla, jolloin myös toiset asiakkaat voivat kiinnostua uudesta tuotteesta. Monet haastatellut myyjät korostivatkin sitä, että yritys

hyötyy ristiinmyynnistä siten, että jokin päiväkoti mainostaa jotakin ostamaansa uutta tuotetta toisille päiväkoteille. Myyjä D kertoo suullisesta mainoksesta näin:

”Joku saattaa sanoa, että sieltä mä ostin tosi hyvän tuotteen, että soita niille ja tilaa kuvasto tai pyydä esittely tai muuta. Niin tavallaan se asiakaskin mainostaa taas eteenpäin sitä tuotetta toisille päiväkoteille.”

Ristiinmyynnin avulla on mahdollista vaikuttaa yrityskuvaan. Melkein kaikki myyjät olivat sitä mieltä, että ristiinmyynnillä voidaan viestittää asiakkaille yrityksen olevan ajan tasalla ja jopa edellä muita yrityksiä. Esimerkiksi myyjä A kuvaa ristiinmyynnin hyötyjä näin:

”Ja se (ristiinmyynti) antaa varmaan hyvää yrityskuvaa kans tuolla kentällä asiakkaille, että me ollaan sellainen yritys, joka uusiutuu ja jolta löytyy aina jotain kivaa, mitä ei olla muualla nähty.”

Kun asiakas ostaa myyjältä useita tavaroita ja palveluita, asiakassuhteen elinikäinen arvo kasvaa (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon 2003, 5). Kaikki myyjät toivat ilmi sen, että ristiinmyynnin avulla on mahdollista kasvattaa myyntiä. Heidän mielestään on tärkeämpää säilyttää asiakas asiakkaana myös tulevaisuudessa kuin pilata asiakassuhde myymällä asiakkaalle opportunistisesti tuotteita, jotka eivät sovi asiakkaan tarpeisiin. Ristiinmyynnin avulla on mahdollista säilyttää asiakkaiden mielenkiinto yritystä kohtaan, koska asiakkaat kyllästyisivät, jos heille aina myytäisiin samoja vanhoja tuotteita. Ristiinmyynti myös estää asiakkaiden siirtymistä kilpailijoiden asiakkaiksi, kuten myyjä C kertoo:

”Myös se, että jos ei olisi uusia tuotteita, niin asiakas siirtyisi kilpailijalle.”

Termi ”innostus” esiintyi poikkeuksetta kaikkien myyjien vastauksissa, kun he kuvailivat uuden tuotteen myyntiä. Uusia tuotteita ei voi esitellä rutiinomaisesti, toisin kuin vanhoja tuotteita. Monet myyjät uskovat, että uusien tuotteiden synnyttämä into heissä itsessään siirtyy myös asiakkaalle. Myyjä A kuvailee uuden tuotteen tuomaa intoa seuraavasti:

”Jos samaa asiaa on esitelty sen vuodenkin, niin kyllä se rupee tuntumaan jo silleen, että hohhoijaa, nyt pitää saada kyllä jotain uutta kerrottavaa, jotta on innostunut sitten itekin niistä tuotteista, mistä kertoo ettei oo kyllästynyt ite

niihin tuotteisiin, koska kyllähän se sitten asiakkaallekin...sekin vaistoa sen.”

Uusien tuotteiden myyminen edellyttää usein sitä, että myös myyjä tutustuu niihin etukäteen ja opettelee tuntemaan ne. Jotkut myyjät kokevatkin, että työtyytytystä lisää se, että voi opetella uusia asioita ja asettaa itselleen haasteita, jolloin myyjän tietotaito kasvaa. Lisäksi uutta tietoa on ristiinmyynnin avulla mahdollista viedä asiakkaille. Ristiinmyynnissä myyjällä on mahdollisuus kokea uuden asian oppimisen into sekä samalla osoittaa asiakkaalle, että myös myyjä pystyy uusiutumaan. Tämä selkeästi osoittaa sen, että ristiinmyynnillä on suoraan vaikutusta myös myyjän henkilökohtaisiin tunteisiin ja ajatuksiin. Myyjät kokevat, että uuden tuotteen tuleminen tuotevalikoimaan parantaa heidän työtyytyväisyyttään ja pitää mielenkiintoa yllä, koska uudet tuotteet tuovat vaihtelua työhön. Kaksi myyjää kuvailee ristiinmyynnin hyötyjä seuraavasti:

”Toisaalta se kertonee vanhastakin miehestä, että sillä on jotain uusia ajatuksia kerrottavana asiakkaalle ja mitäs muuta... paras innostus käytetään sitten siihen eli uutuuksien kertomiseen eli tänään meillä on uutta, meillä on jotain uutta.” Myyjä B.

*” Noh, mitä hyötyä se tuo mulle uusien tuotteitten tarjoaminen, niin sanoin äsken siitä kans, että mielellään itekin uusiutuu ja kertoo uusista tuotteista, jos ne on hyviä tuotteita, mitä valikoimiin on otettu, niin tuota pystyy niin kuin itekin silleen uusiutumaan ja tavallaan ottaa vähän haasteita itelleen tämän ja tämän minä opettelen ja näytän ja kerron... siinä työssäkin on koko ajan sit jotain uutta hauskaa, kun on pakko perehdyttää itsensä uusiin tuotteisiin ja sillä lailla pysyy niin kuin vireenä siinä mielessä, että tuotteet vaihtuu”
Myyjä A.*

Ristiinmyynti on yritykselle tärkeää, koska sen avulla uudet tuotteet saadaan markkinoille. Tämä vaikuttaa myös siihen, että yritys voi säilyttää hyviä tavarantoimittajia, jos se pystyy myymään niiden uusia tuotteita tehokkaasti. Myyjä A toteaaakin seuraavasti:

”Ja yrityksen hyöty kans se, että saa ne uudet tuotteet sit kans liikkeelle, jos tehdään päätöksiä vaikka uudesta tavarantoimittajasta ja otetaan ihan uudet materiaalit hyllyihin, niin edustajat ne esittelee ja myy eteenpäin, ettei ne jää sinne hyllyihin seisomaan. Ja pystytään pitämään joitakin hyviä

tavarantoimittajia kans meillä, kun niiden materiaalia saadaan liikenteeseen.”

5.3 Haitat

Haastatellut myyjät kokivat ristiinmyynnin enemmän myönteisenä kuin kielteisenä asiana. Täten he eivät löytäneet ristiinmyynnistä kovinkaan paljon haittapuolia. Yksi myyjä ei löytänyt niitä yhtään, koska hänen mielestään ristiinmyynti on ehdottomasti pelkästään myönteinen asia. Hänen mielestään asiakas voi aina päättää olla ostamatta tuotetta. Haittoja kysyttäessä hän vastasi näin:

” Ei. Ei mitään. Asiakashan tekee sitten sen päätöksen, että kuunteleeko se yleensä sitten ollenkaan vai meneekö se korvasta sisään ja toisesta ulos. Mut ei siitä missään nimessä koskaan mitään haittaa oo.” Myyjä D.

Asiakkaan vanhoista ostokäyttäytymisistä saadulla tiedolla on joitakin rajoituksia silloin, kun valitaan niitä asiakkaita, joille tarjotaan uutta tuotetta. Esimerkiksi ne uudet tuotteet, joita myyjä tarjoaa, eivät ole täysin samanlaisia kuin ne tuotteet, joita asiakas on aiemmin ostanut. (Kamakura, Kossar & Wedel 2004, 1121) Osa myyjistä piti ristiinmyynnin haittana sitä, että asiakas pettyy uuteen tuotteeseen ja katuu sitä, että ei ostanut vanhaa tuttua tuotetta. Tuotteeseen pettyminen voi johtaa siihen, että asiakas pettyy myös koko yritykseen. Syynä asiakkaan pettymiseen voi olla joko se, että tuote ei yksinkertaisesti kestä käytössä, tai se, että myyjällä ei ole riittävästi tietoa uudesta tuotteesta. Kaksi myyjää kuvailee tätä ristiinmyynnin haittaa seuraavasti:

”Siinä tapauksessa, jos se ei sitten ole tyytyväinen ollenkaan siihen tuotteeseen. Sitten siitä on haittaa. Jos hän kokee, että olisi sittenkin pitänyt ottaa se vanha ja tuttu uuden sijasta... Kyllähän se (asiakas) sitten mieltää sen Tevellaan, että Tevellastahan hän on sen (uuden tuotteen) ostanut.” Myyjä C.

”Se on ainut haitta, jos sitten tulee semmonen tavarantoimittaja tai tavara, tuote, josta ei olla saatu tarpeeksi hyvää informaatiota tavarantoimittajalta ja sit se ei ookaan hyvä, jos se on semmonen, joka hajoo käsiin tai jotain muuta vastaavaa. Niin sit tietysti tämmösiä, jos tulee tämmösiä floppituotteita niin

kuin joskus on sattunut, niin ne rupeekin tulee takaisin kentältä, kun ne ei kestä mitään ja muuta.” Myyjä A.

Ristiinmyynti voi heikentää yrityksen suhdetta asiakkaaseen, koska useat myymisyrietykset voivat aiheuttaa sen, että asiakas ei enää vastaa myyntiyrietyksiin. Tällöin asiakas voi motivoitua vaihtamaan myyjän kilpailijaan. Asiakas voidaan myös ylikuormittaa tiedolla, jos häneen kohdistetaan paljon ristiinmyyntiä. (Kamakura, Wedel, de Rosa & Mazzon 2003, 2; Knott, Hayes & Neslin 2002, 60) Yhden myyjän mukaan on mahdollista, että asiakas ärsyyntyy uuden tuotteen tarjoamisesta, jolloin koko vanha asiakassuhde vaarantuu. Tämä on mahdollista erityisesti silloin, kun asiakkaalla ei ole varaa ostaa uutta tuotetta ja myyjä tarjoaa sitä. Myyjä B kuvailee tällaista tilannetta seuraavasti:

”..eikä niistä kaikista (uusista tuotteista) perusteellisesti ehdi kertomaan asiakkaalle ja asiakaskin voi kokea, että ”tuommonen määrä uutuuksia, mulla on tehty tämmönen lista, mitä mä tarviin ilman muuta en mä pysty, en mä oo hirveän kiinnostunut tuosta ja tuosta uutuuudesta, koska en mä sitä pysty kuitenkaan hankkimaan.”

Uuden tuotteen myyminen voi vaikuttaa myös vanhoihin tuotteisiin. Uusien tuotteiden myyminen vaatii aikaa, koska myyjän täytyy perehtyä niiden käyttämiseen sekä opetella asiakkaat käyttämään niitä. Se aika on pois vanhojen tuotteiden myymiseltä. Myyjä B kuvaa ristiinmyynnin haittoja näin:

” Näitä kielteisiä puolia, jos käytät koko ajan näiden uutuuksien esittelyyn, niin sitten jää se muu kaupanteko niin kuin myöhempään ajankohtaan.”

5.4 Esteet

Vain yksi haastateltu myyjä kokee, että mikään ei estä häntä ristiinmyymästä. Toiset myyjät löysivät puolestaan muutamia esteitä ristiinmyynnille. Tiedonpuute on este ristiinmyynnissä. Työntekijät eivät tiedä esimerkiksi sitä, että asiakasyritykselle myytyjä tuotteita voisi myydä myös sen tytäryhtiölle. (Sonnenberg 1988, 58) Tämän tutkimuksen myyjät pitävät ristiinmyynnin esteenä lähinnä sitä, että myyjä ei saa riittävästi tarpeellista tietoa itse uudesta tuotteesta. Eräs myyjä kuvaa tällaista tilannetta seuraavasti:

”Varmasti siinä on kans tämä, että jos siitä tuotteesta ei saada tarpeeksi tietoa, että jos vaikka saadaan vaikka joku kuva ja tuotetiedot, että tämmönen ja tämmönen juttu on, mutta jos siitä ei saada tarpeeksi tietoa oikeesti, tyyliin, mitä materiaalia se on, miten hyvin se kestää.” Myyjä A.

Ristiinmyyntiä vaikeuttaa erityisesti se, että myyjä ei ole ehtinyt tutustumaan uuteen tuotteeseen kunnolla ennen asiakkaan tapaamista. Myyjä C kertoo seuraavasti:

”Semmonen voi olla, jos lähetään ihan Tevellan päästä, että uus tuote tulee ja jos ei oo ehtinyt tutustuu siihen uuteen tuotteeseen. Jos viet sen asiakkaalle, niin silloin pitää ite tietää, mikä se on ja miten se toimii. Se on yksi este. Ei oo kunnolla ehtinyt tutustuu, se on hirveen tärkeä.”

Asiakas voi arvostaa jopa sitä, että myyjä kieltäytyy myymästä asiakkaalle tuotetta, jota myyjä ei pidä asiakkaan etujen mukaisena. (Sonnenberg 1988, 56–57). Myös myyjä voi estää henkilökohtaisesti ristiinmyyntiä kieltäytymällä yksinkertaisesti myymästä jotain uutta tuotetta asiakkaalle. Yksi syy kieltäytymiseen voi olla se, että myyjä ei pidä jotain tuotetta sopivana asiakkaan tarpeisiin. Näin tekee esimerkiksi myyjä C, joka kuvailee tällaista tilannetta seuraavasti:

”On joitakin tuotteita, jotka on olleet ihan pommeja ja niitä ei oo mennyt. Ja usein saatan sanoakin sen Tevellassa ääneen, että ei tuu menemään, ettei oo tän alan tuote. Silloin mä en sitä ees ota. On joitakin tuotteita, mitä mä en oo kerta kaikkiaan ees ottanut valikoimiini sen takia, että mä tiedän, ettei ne oo meidän alan juttuja.”

Yritykselle on kallista ottaa yhteyttä asiakkaisiinsa ja tarjota heille erilaisia tuotteita (Knott, Hayes & Neslin 2002, 60). Uusien tuotteiden myymisestä aiheutuu tiettyjä kuluja, jotka estävät ristiinmyyntiä. Myyjällä voi olla myös joitakin henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka estävät ristiinmyyntiä. Myyjä B kuvaileekin omia ominaisuuksiaan, jotka estävät ristiinmyyntiä, seuraavasti:

” Tuossa jo taisin mainitakin, se este on se, että olen vähän nuukalainen eli en aina raaski ottaa kovin hirveesti uutuuksia mukaan. Tuo myyntikassin vaihtuminen on sellainen henkilökohtainen kielteinen tekijä, jonka itse tiedostan ja oon siitä osittain pyrkinyt eroon. Mä luulen, että nää tietyt

henkilökohtaiset ominaisuudet taitaa olla sellaisia, että ellei tule yritykseltä tule jyrkkiä määräyksiä, niin ne vähän seuraa mukana.”

Jos yrityksen työntekijöitä ei kannusteta tai palkita koko tuotelinjan mainostamisesta kaikille asiakkaille, he eivät sitä tee, jolloin kannustimien puute voi olla ristiinmyynnin este. Organisaatio voi palkita sellaisia henkilöitä, jotka ovat hyviä päätyössään, vaikka he eivät ehkä panosta yrityksen kokonaispyrkimykseen (Sonnenberg 1988, 58). Myyjä B on sitä mieltä, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei välttämättä kannusta tehokkaaseen ristiinmyyntiin. Hän kuvailee palkitsemista seuraavasti:

”Se (ristiinmyynti) ei sovellu yksinomaan, jos on nykyinen palkkausjärjestelmä. Jos yritys vaan pyrkisi myymään uusia tuotteita. Ei voida ajatella, että ei myytäisi vanhoja tuotteita.”

Monien myyjien vastauksissa ilmeni epäsuorasti myös se, että uusien tuotteiden myynti vie enemmän aikaa kuin vanhojen tuotteiden myynti. Voidaan siis todeta, että myös ajanpuute voi muodostua ristiinmyynnin esteeksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Malli myyjästä ristiinmyyntitilanteessa

Yksinkertaisesti määriteltynä ristiinmyynti on uusien tuotteiden ja palvelujen myymistä vanhoille asiakkaille. Haastatteluissa pääsääntöisesti uudeksi tuotteeksi nimitettiin tuotetta, joka oli aidosti uusi yrityksen tuotevalikoimassa. Jotkut myyjät toivat haastatteluissa esille kuitenkin sen seikan, että uuden tuotteen ei aina tarvitse olla uusi yrityksen tuotevalikoimassa, jotta sitä voidaan markkinoida asiakkaalle uutena. Joskus myyjät markkinoivatkin asiakkaalle uutena tuotetta, joka ei ole enää uusi yritykselle, mutta joka on uusi asiakkaalle. Myyjät pyrkivät hyödyntämään uuteen tuotteeseen liittyvää kiinnostusta mahdollisimman tehokkaasti, koska uusi tuote kiinnostaa asiakkaita enemmän kuin vanha. Ristiinmyynnissä on siis mahdollista hyödyntää uuteen tuotteeseen tai palveluun liittyvää kiinnostusta.

Tämän tutkimuksen alkuperäinen tavoite oli löytää ristiinmyynnistä samanlaisia myyjien rooleja kuin Weitzin ja Bradfordin (1999) tutkimuksessa. Näitä rooleja ei kuitenkaan esiintynyt selkeästi haastateltujen myyjien joukossa ristiinmyyntitilanteessa, joten tässä tutkimuksessa muodostettiin omat erilliset myyjän roolit ristiinmyyntitilanteessa. Nämä roolit ovat innokas ristiinmyyjä, asiakaslähtöinen ristiinmyyjä, varmanpäällepelaja ja esittelijä. Näiden roolien rakentamisessa käytettiin hyväksi myynnin seitsemän vaiheen mallia, jonka mukaan haastateltujen myyjien myynti vaikutti etenevän. Myynnin seitsemän vaiheen malli auttoi tässä tutkimuksessa tarkastelemaan sitä, miten myyjät tekevät ristiinmyyntiä käytännössä, ja miten he eroavat toisistaan.

Ristiinmyynti tuo seitsemän vaiheen malliin omat erityispiirteensä esimerkiksi siinä, että etsintävaiheessa myyjä ei etsi myyntimahdollisuuksia uusista potentiaalisista asiakkaista, vaan vanhoista asiakkaistaan. Esivalmisteluvaiheessa voidaan havaita, tekeekö myyjä ristiinmyyntiä aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisessa ristiinmyynnissä myyjä tarjoaa

tietoisesti tiettyjä tuotteita tai palveluita etukäteen valitsemilleen asiakkaille. Haastateltujen myyjien vastauksista kuvastui se, miten toiset myyjät aktiivisesti tarjoavat uusia tuotteita vanhoille asiakkailleen. Toiset myyjät puolestaan ovat passiivisempia ja odottavat asiakkaan yhteydenottoa, ennen kuin heidän ristiinmyyntinsä alkaa. Etsintävaiheen jälkeen seuraa esivalmisteluvaihe. Esivalmisteluvaihe on hyvin tärkeä myyjälle ristiinmyynnissä, koska uudet tuotteet ovat uusia myös myyjille. Esivalmisteluvaiheessa myyjät käyttävät merkittävästi aikaansa uuteen tuotteeseen tutustumiseen. Lisäksi esivalmisteluissa myyjät tekevät ennakkoon päätökset siitä, mitä tuotteita he ottavat mukaansa myyntiesittelyyn.

Asiakkaan lähestymisessä kukaan haastateltu myyjä ei halua antaa asiakkaalle sellaista vaikutelmaa, että hän yrittäisi väkisin myydä jotain ylimääräistä asiakkaalle. Toiset myyjät haluavat antaa itsestään erilaisen vaikutelman asiakkaalle kuin toiset. Esimerkiksi innokas ristiinmyyjä haluaa, että asiakas pitäisi häntä mieluummin kolleganaan kuin pelkkänä myyjänä. Asiakaslähtöinen ristiinmyyjä puolestaan tahtoo antaa sellaisen vaikutelman, että hän on tullut enemmän palvelemaan asiakasta kuin myymään hänelle.

Myös myyntiesittelyssä myyjät toimivat hieman eri tavoin. Varmanpäällepelaaja on laskelmoiva, ja hän yrittää erilaisilla myyntitekniikoilla varmistaa kaupan syntymisen. Esittelijä puolestaan pelkästään esittelee tuotteita ja vastailee asiakkaan kysymyksiin. Hän ei niinkään yritä aktiivisesti myydä uusia tuotteita asiakkaalle, vaan kertoa erilaisista mahdollisuuksista, joita asiakas voi ostaa.

Monien myyjien mielestä ristiinmyynti poikkeaa normaalista myynnistä siinä, että uusista tuotteista täytyy kertoa asiakkaalle enemmän kuin vanhoista. Myyjät opastavat asiakasta käyttämään tuotetta sekä kertovat sen hyödyistä. Jotkut myyjät jättävät asiakkaalle näytteitä ja korostavat sitä, että asiakkaan täytyy saada nähdä ja kosketella uusia tuotteita. Myyntiesittelyn jälkeen syntyneisiin vastaväitteisiin myyjät suhtautuvat hyvin ymmärtäväisesti eivätkä halua painostaa asiakasta ostamaan. Monet myyjät ymmärtävät, että uusi tuote on uusi myös asiakkaalle eikä sen esittely aina ensimmäisellä kerralla riitä vakuuttamaan asiakasta. Tällöin myyjät antavat asiakkaalle mahdollisuuden jäädä harkitsemaan ostoa. Asiakaslähtöinen ristiinmyyjä on ainoa myyjistä, joka kannustaa

asiakasta kertomaan mielipiteensä tuotteista. Laskelmoiva ristiinmyyjä puolestaan korostaa sitä, miten myyjien täytyy asiakkaan vastaväitteiden perusteella tunnistaa tilanteet, jolloin asiakas ei halua ostaa.

Myyjien mielestä ristiinmyyntiprosessi päättyy siihen, että asiakas ostaa tai jättää ostamatta tuotteen. Yllättävää oli se, että osto eli kaupan päättäminen voi syntyä pitkänkin ajan kuluttua myyntiesittelystä. Innokkuuttaan uusien tuotteiden myymiseen innokas ristiinmyyjä perustelee sillä, että ristiinmyynti voi kantaa hedelmää vasta pitkän ajan kuluttua. Uusien tuotteiden esittely ja markkinointi asiakkaalle eivät ole siis turhia, vaikka kauppa ei syntyisikään välittömästi esittelyn jälkeen.

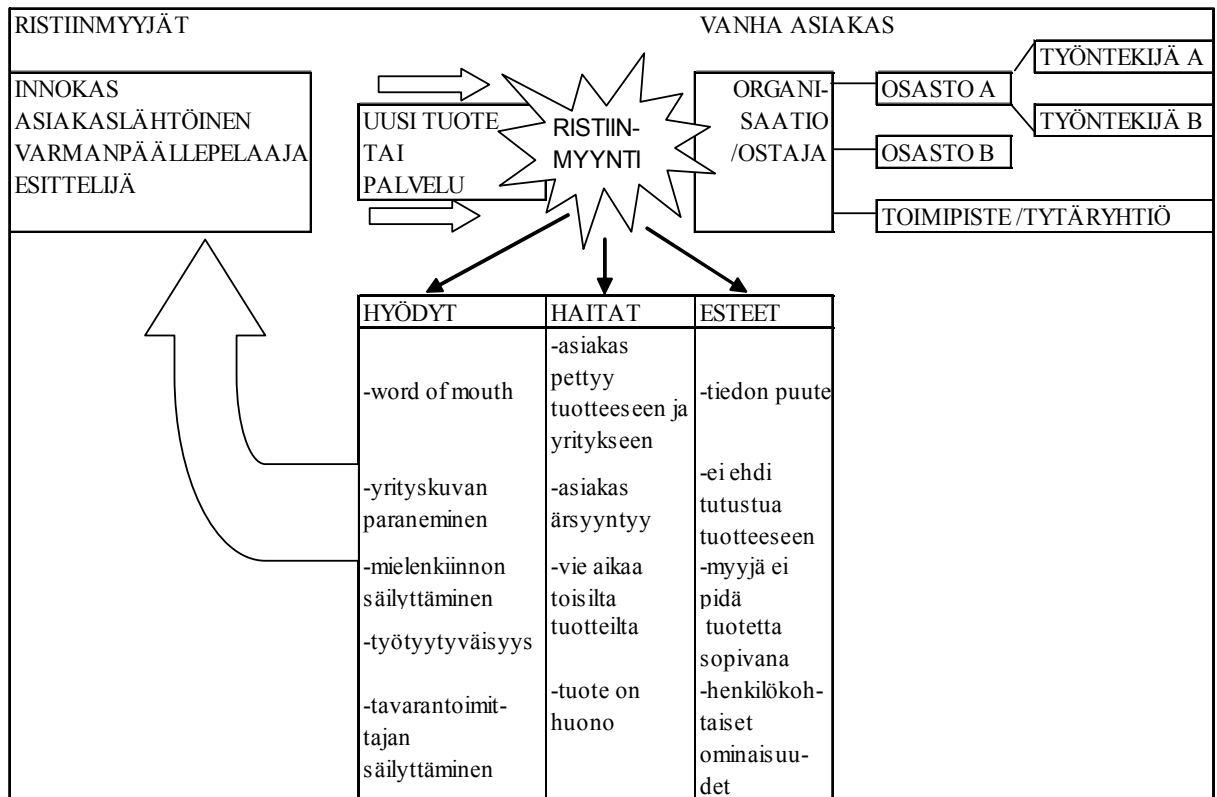
Tässä tutkimuksessa vahvistettiin empiirisessä osuudessa se, että ristiinmyynti on harkittua ja osa pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämisestä ja rakentamisesta. Se ei ole opportunistista lisämyyntiä, jossa myyjä yrittää nopeasti myydä asiakkaalle jotain ylimääräistä toisen tuotteen myynnin yhteydessä. Haastatellut myyjät pitävät ristiinmyyntiä enemmän palveluna kuin myyntinä. Kaikki haastatellut myyjät haluavat, että asiakas ostaa myyjältä tulevaisuudessakin. Siitäkin huolimatta vain asiakaslähtöinen ristiinmyyjä kertoi aktiivisesti seuraavansa asiakassuhdetta keräämällä asiakkailta palautetta ja kannustamalla heitä antamaan sitä. Erityisesti uusista tuotteista saatu palaute on myyjälle tärkeää, koska tuote on uusia eikä siitä ole aiempaa kokemusta asiakkaiden parista.

Jokaisen ristiinmyyjän tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka ostaa myös tulevaisuudessa, mutta lisäksi eri myyjillä on omia erilaisia tavoitteita. Varmanpällepelaajan yhtenä tavoitteena ristiinmyynnissä on varmistaa kaupan syntyminen ja oman palkkansa tienaaminen. Innokkaan ristiinmyyjän tavoitteena puolestaan on kaikista eniten se, että loppukäyttäjät hyötyisi tuotteesta. Asiakaslähtöinen ristiinmyyjä korostaa asiakkaiden tyytyväisyyttä samalla kun esittelijä haluaa varmistaa sen, että yrityksen tuotevalikoimaan tulleet uudet tuotteet saadaan vietyä markkinoille. Myös myyjien käyttämät keinot ristiinmyynnissä eroavat toisistaan. Innokkaan ristiinmyyjän tärkeimmät ristiinmyyntikeinot ovat oma asiantuntijuus ja useiden eri vaihtoehtojen esittely. Asiakaslähtöinen ristiinmyyjä korostaa sitä, että hän kuuntelee asiakasta tarkasti ja muistaa hyvin, mitä jotkut asiakkaat

ovat aiemmin ostaneet. Hän voi aiemman ostokäyttäytymisen perusteella arvioida, onko asiakas kiinnostunut uusista tuotteista. Varmanpäällepelaaja luottaa myyntikysymykseen siitä, haluaako asiakas ostaa tuotteen. Esittelijän mielestä paras keino on puolestaan esitellä uudet tuotteet tarkasti asiakkaalle.

Ristiinmyynnin hyötyjä ovat esimerkiksi yrityskuvan paraneminen, asiakkaiden mielenkiinnon säilyminen ja se, että uudet tuotteet saavat aikaan word of mouthia markkinoilla. Kaikkien myyjien vastauksissa ilmeni, että he ovat hyvin innostuneita uusien tuotteiden myynnistä, koska se tuo vaihtelua normaaliin myyntityöhön. Ristiinmyynti antaa siis myyjälle myös henkilökohtaista hyötyä eli parantaa työtyytyväisyyttä. Tämä havainto on uutta teoreettiseen osuuteen verrattuna. Ristiinmyynnin haittoja ovat puolestaan asiakkaan ärsyntyminen ja se, että uusien tuotteiden myynti vie aikaa vanhojen tuotteiden myynniltä. Ristiinmyynnin esteitä ovat muun muassa tiedon ja kannustimien puute.

Tässä tutkimuksessa on haettu vastauksia sekä teoreettisessa että empiirisessä osuudessa tutkimuksen alaongelmiin. Tutkimuksessa on tutkittu, mitä ristiinmyynti on ja mitkä ovat sen hyödyt, haitat ja esteet. Myyjän toimintaa ristiinmyyntitilanteessa on lähestytty selvittämällä, millaisissa rooleissa myyjät toimivat ja miten roolit eroavat toisistaan. Näiden alaongelmien kautta on vastattu pääongelmaan eli siihen, mitä ristiinmyynti on myyjän näkökulmasta katsottuna. Nämä vastaukset on koottu kuvioon 4, jossa on täydennetty teoreettisessa osuudessa muodostettua mallia (ks. kuvio 3). Kuvio 4 esittää ristiinmyynnistä kokonaisvaltaisen mallin, josta voidaan lisäksi nähdä, miten yksi asiakas voi tarjota useita eri mahdollisuuksia ristiinmyyntiin. Tämän tutkimuksen johtopäätös on se, että ristiinmyynti kuuluu olennaisena osana myyjien jokapäiväiseen työhön ja myyjät suhtautuvat siihen hyvin myönteisesti. Eri myyjien toiminta on erilaista myynnin eri vaiheissa, jolloin myyjien eroavaisuuksia voidaan tutkia jakamalla myyjät eri rooleihin. Myyntityön eroavaisuuksista huolimatta tämän tutkimuksen myyjien päämäärät ristiinmyynnissä ovat samat: tyytyväiset asiakkaat ja pitkäaikaiset asiakassuhteet.



Kuvio 4 Myyjä ristiinmyyntitilanteessa

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa on jo monta kertaa toistettu sitä, että ristiinmyynti kuuluu olennaisena osana myyjän jokapäiväiseen toimintaan. Lisäksi tässä tutkimuksessa on esitelty ristiinmyynnin aiheuttamia merkittäviä hyötyjä sekä yritykselle että myyjälle henkilökohtaisesti. Näin ollen ristiinmyynnin tutkiminen olisi sekä ajankohtainen että kiinnostava aihe myös tulevaisuudessa. Erityisesti olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten asiakas suhtautuu ristiinmyyntiin eli tutkia ristiinmyyntiä asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Siihen tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta, koska tutkimus olisi laajentunut liikaa.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi tutkia ristiinmyyntiä puhtaasti B2C -kontekstissa. Tässä tutkimuksessa ristiinmyyntiä tutkittiin tilanteessa, jossa ostajana oli organisaatio eli päiväkotia, joten olisi mielenkiintoista tietää, miten kuluttajat suhtautuvat ristiinmyyntiin.

LÄHTEET

- Anderson, James C. & Narus, James, A. 2004. Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value. Upper-Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.
- Atuahene-Gima, Kwaku 1997. Adoption of New Products by the Sales Force: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Product Innovation Management* 14, 498–514.
- Bannon, Jeff 2002. Cross-sell with ease: A formula for sales success. *Selling*. November, 5.
- Bayus, Barry L., Erickson, Gary & Jacobson, Robert 2003. The Financial Rewards of New Product Introductions in the Personal Computer Industry. *Management Science*/Vol. 49, 2, 198–210.
- Blattberg, R.C. & Deighton, J. 1996. Managing marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74 (July-August), 134-144.
- Blois, Keith 2000. *The Oxford Textbook of Marketing*. New York: Oxford University Press Inc.
- Cravens, David 1995. The Changing Role of the Sales Force. *Marketing Management* 4 (2), 49–54.
- Crosby, Lawrence A., Evans, Kenneth R. & Cowles, Deborah 1990. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*. Vol. 54, 68–81.
- Deeter-Schmeltz, Dawn R. & Ramsay, Rosemary 1995. A Conceptualization of the Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol.XV, Number 2, 47–60.
- DelVecchio, Susan K., Zemanek, Roger P. & Claxton, Reid P. 2002. Buyers Perceptions of Salesperson Tactical Approaches. *Journal of Personal & Sales Management*. Vol.XXIII, No. 1, 39–49.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hanan, Mack, Cribbin, James & Heiser, Herman 1970. *Consultative Selling*. New York: AMACOM.

- Hite, Robert, E. & Bellizzi, Joseph, A. 1985. Differences In the Importance of Selling Techniques Between Consumer and Industrial Salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. November, 19–30.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hultink, Erik Jan & Atuahene-Gima, Kwaku 2000. The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 17: 435–450.
- Hämäläinen, Timo 2005. Myynnin vaatimukset kasvussa. *Kauppalehti, Kauppalehti Extra Markkinointi*. No: 45, s. 4.
- Jackson, Barbara Bund 1985. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jobber, David & Lancaster, Geoff 2003. *Selling and Sales Management*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Kairisto-Mertanen, Liisa 2003. Menestyvää myyjää etsimässä –tutkimus autojen myyntityöstä. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-8:2003. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Kamakura, Wagner A, Kossar, Bruce S. & Wedel, Michel 2004. Identifying Innovators for the Cross-Selling of New Products. *Management Science*, Vol 50, No.8, 1120–1133.
- Kamakura, Wagner A., Wedel, Michel, de Rosa, Fernando & Mazzon, Jose Afonso 2003. Cross-Selling Through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction. *International Journal of Research in Marketing*. Vol.20 Issue 1, 1–29.
- Keillor, Parker & Pettijohn 2000. Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 15 No. 1, 7–22.
- Knott, Aaron, Hayes, Andrew & Neslin, Scott A. 2002. Next-Product-To-Buy Models for Cross-Selling Applications. *Journal of Interactive Marketing*. Vol 16, No.3, 59–75.
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Vol. 54 (April), 1–18.

- Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2001. Principles of Marketing 9th edition. Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip 1991. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall Inc.
- Lau, Kin-nam, Chow, Hailly & Liu, Connie 2004. A database approach to cross selling in the banking industry: Practices, strategies and challenges. Database Marketing & Customer Management. Vol. 11, 3, 216–234.
- Leigh, Thomas W. & McGraw, Patrick F. 1989. Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation. Journal of Marketing. Vol. 53, 16–34.
- Marshall, Greg W., Moncrief, William, C. & Lassk, Felicia, G. 1999. The Current State of Sales Force Activities. Industrial Marketing Management 28, 87-98.
- Moncrief, William C. & Marshall Greg W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. Industrial Marketing Management 34, 13–22.
- Moon, Mark A. & Armstrong, Gary, M. 1994. Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. The Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol. 14, 1, 17–30.
- Nash, Debbie & Sterna-Karwat, Alicia 1996. An Application of DEA to Measure Branch Cross Selling Efficiency. Computer Operations Research. Vol. 23, No. 4, 385–392.
- Pauwels, Koen, Silva-Risso, Jorge, Srinivasan, Shuba & Hanssens, Dominique M. 2004. New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry. Journal of Marketing. Vol. 68, 142–156.
- Reilly, Brian 1996. Upselling' Strategies Hit the Net. Advertising Age's Business Marketing, Dec96, Vol. 81, Issue 10.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. & Lemon, K.N. 2000. Driving customer equity: How customer life time value is reshaping corporate strategy. New York: The Free Press.
- Saxe, Robert & Weitz, Barton, A. 1982. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. Journal of Marketing Research. Vol. XIX, 343–351.
- Sonnenberg, Frank K. 1988. The Power of Cross-Selling. The Journal of Business Strategy. January/February.

- Spiro, Rosann L. & Weitz, Barton A. 1990. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXVII (February), 61–69.
- Tamminen, Rauno 1992. *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Thompson, Kenneth N. 1989. Monte Carlo Simulation Approach to Product Profile Analysis: A Consultative Selling Tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. IX (summer), 1–10.
- Verhoef, Peter C., Franses, Philip Hans & Hoekstra, Janny C. 2001. The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross-Buying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider. *Journal of Retailing* 77, 359–378.
- Webster Jr., Frederick E. and Wind, Yoram 1996. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Framework outlines the decision process in an industrial context. *Marketing Management*. Winter/Spring, Vol. 4, No. 4.
- Weitz, Barton A. & Bradford, Kevin D. 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, No. 2, 241–254.
- Weitz, Barton A., Castleberry, Stephan & Tanner, John 1998. *Personal Selling: Building Relationships*. 3rd ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Wortruba, Thomas R. 1991. The Evolution of Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 11 (Summer), 1–12.
- Wortruba, Thomas R. & Rochford, Linda 1995. The Impact of New Product Introduction on Sales Management Strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XV, No. 1, 35–51.
- Yin, Robert 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. Third edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

MUUT LÄHTEET

www-sivut

AMA:n www-sivut, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view898.php?>
21.10.2004 klo 12.00

Tevella Oy:n internet-sivut, www.tevella.fi 18.12.2004 klo 14.30

Haastattelut

13.12.2004 Tevella Oy:n myyntiedustaja Tarja Peltola
17.1.2005 kello 10.00 Tevella Oy:n myyntiedustaja, LTO Mirja Suvanto-Larmala
17.1.2005 kello 12.00 Tevella Oy:n myyntiedustaja, LTO Katriina Ranne
24.1.2005 Tevella Oy:n myyntiedustaja, luokanopettaja Anu Takalo
28.1.2005 Tevella Oy:n myyntiedustaja Pentti Hongisto

Keskustelut Tevella Oy:n työntekijöiden kanssa

8.11.2004 Pentti Väyrynen, toimitusjohtaja ja Jyri-Jukka Ääri, myyntipäällikkö
12.11.2004 Jyri-Jukka Ääri, myyntipäällikkö
3.12.2004 Jyri-Jukka Ääri, myyntipäällikkö

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

RISTIINMYYNIN YMMÄRTÄMINEN

- Miten myyjä myy uusia tuotteita vanhoille asiakkaille? Millainen tilanne se on?
- Ketkä myyjän henkilöt ja mitkä tekijät myyjän mielestä liittyvät ristiinmyyntiin?
- Ristiinmyynnin erot verrattuna normaaliin myyntiin?
- Tunteeko myyjä termin ”ristiinmyynti”? => termin selittäminen haastateltavalle

RISTIINMYYNIN KÄYTTÄMINEN

- Milloin myyjä tarjoaa uusia tuotteita vanhoille asiakkaille?
- Miten ristiinmyyntiprosessi etenee? Mistä se alkaa, mitä sitten tapahtuu, mihin se päättyy?
- Miksi myyjä tekee ristiinmyyntiä? Mitä myyjä tavoittelee ristiinmyynnillä?
- Onko ristiinmyynti myyjän mielestä enemmän tuotteen myyntiä vai palvelua?
- Kuinka usein myyjä tekee ristiinmyyntiä?
- Pystyykö myyjä arvioimaan ristiinmyynnin osuutta kokonaismyynnistä? Jos pystyy, paljon se on?
- Mitä keinoja myyjällä on saada asiakas ostamaan?

RISTIINMYYNIN HYÖDYT JA HAITAT

- Miten myyjä hyötyy ristiinmyynnistä henkilökohtaisesti? Miten yritys hyötyy myyjän mielestä
ristiinmyynnistä?
- Mitä haittaa ristiinmyynnistä on myyjälle? Mitä haittaa siitä on myyjän mielestä yritykselle?

RISTIINMYYNIN ESTEET

- Mitkä tekijät estävät myyjää ristiinmyymästä? (Henkilökohtaiset ja yrityksessä olevat tekijät)

SUHTAUTUMINEN RISTIINMYyntIIN

- Miten myyjä suhtautuu ristiinmyyntiin?