

Pauliina Mikkola

LISÄ – JA RISTIINMYNNIN OHJEISTUS MYYNNIN TUEKSI
CASE VMP VARAMIESPALVELU

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

LISÄ – JA RISTIINMYYNIN OHJEISTUS MYYNIN TUEKSI CASE VMP VARAMIESPALVELU

Mikkola, Pauliina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2017
Ohjaaja: Kuusinen, Jere
Sivumäärä: 49
Liitteitä: 1

Asiasanat: B2B-myynti, henkilöstöpalveluala, lisämyynti, ristiinmyynti

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayritys VMP Varamiespalvelun yritysasiakaspuolen lisä- ja ristiinmyyntiä. VMP Varamiespalvelu on yksi Suomen johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä ja se toimii franchising periaatteella yli 35 paikkakunnalla Suomen sisällä. Henkilöstöpalveluala on kovassa kasvussa ja työelämän isojen muutosten takia sen roolin nähdään vielä nousevan tulevaisuudessa.

Työn tutkimusongelma on selvittää miten lisä- ja ristiinmyynti toteutetaan oikein. Lisä- ja ristiinmyynti ovat kaksi vähiten kalleinta ja tehokkainta keinoa joita yritys voi käyttää myyntinsä kasvattamiseen. Oikein toteutettuna lisä- ja ristiinmyynti myös parantavat asiakastytyväisyyttä ja näin myös vähentävät asiakasvaihtuvuutta. Huonosti toteutettuna myyntiyritys voi kuitenkin tuottaa yritykselle turhia kustannuksia ja heikentää asiakassuhdetta.

Tutkimustapana työssä on toiminnallinen opinnäytetyö. Tutkimuksen teoriaosassa pyritään ymmärtämään lisä- ja ristiinmyyntiä ilmiönä sekä kartoittamaan miten nämä tulee käytännössä toteuttaa onnistuakseen. Opinnäytetyön produktiona on tuotos yritysasiakkaalle suunnatun lisä- ja ristiinmyyntitapahtuman päätöksen tueksi. Produktio keskittyy yksittäiseen lisä- ja ristiinmyynnin tapahtumaan, ja sen tavoitteena on toimia myyjän tukena tällaisen myyntitapahtuman kartoittamisessa. Opinnäytetyössä aihetta käsitellään vain myynnin näkökulmasta. Työssä huomioidaan kuitenkin tilaajayrityksen tavoite pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen.

GUIDANCE TO SUPPORT SALES ON UPSELL AND CROSS-SELL CASE VMP VARAMIESPALVELU

Mikkola, Pauliina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

November 2017

Supervisor: Kuusinen, Jere

Number of pages: 49

Appendices: 1

Keywords: B2B-sales, personnel service, upsell, cross-sell

This thesis was made for VMP Varamiespalvelu in order to improve its upselling and cross-selling actions in B2B-section. VMP Varamiespalvelu is one of Finland's leading companies in the field of personnel services operating in more than 35 places inside the country. The industry of personnel services is rapidly growing and will continue to do so due to fundamental changes happening in overall working life.

The aim for this thesis was to examine how upselling and cross-selling are correctly executed. Upselling and cross-selling are two least expensive and most effective ways for increasing company's sales. Correctly executed they can upgrade level of customer satisfaction and therefore reduce customer turnover. On the other hand, if executed poorly, they can lead to not only creating unnecessary expenses but also to weakened relationship with customer.

This thesis is functional and consists of two parts, theory and production. The theory section aims for holistic understanding of upselling and cross-selling and to determine how those are properly carried out in order to succeed. The guidance made in this thesis is meant for supporting sales personnel in their decision-making when executing a single upsell and cross-sell action.

This thesis is made from the sales point of view only. However, it takes into consideration the importance of creating and maintaining long-term customer relationships that are essential to VMP Varamiespalvelu.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYS	8
2.1	Henkilöstöpalveluala.....	8
2.2	Yritysesittely	9
2.3	Asiakkaat.....	10
2.4	Myyntityö.....	10
2.5	Tuotevalikoima	12
2.5.1	Henkilöstövuokraus	12
2.5.2	Rekrytointi....	15
2.5.3	Kansainväliset henkilöstöratkaisut	17
2.5.4	Asiantuntijapalvelut.....	17
2.5.5	Ulkoistaminen.....	18
3	LISÄ- JA RISTIINMYYNTI	20
3.1	Määritelmä	20
3.2	Hyöty.....	21
4	LISÄ- JA RISTIINMYYNNIN TOTETUS	23
4.1	Kannattavien asiakkaiden määrittäminen	25
4.1.1	Ostavien asiakkaiden tunnistaminen	25
4.1.2	Tappiollisten asiakkaiden välttäminen	26
4.2	Tuotteiden linkittyminen keskenään	29
4.2.1	Toistensa sijasta ostettavat tuotteet	30
4.2.2	Tuotetta seuraava tuote	30
4.2.3	Yhdessä ostettavat tuotteet	31
4.3	Asiakassegmenttiin kuuluminen	32
4.4	Myyntin ajankohdan määrittäminen	39
5	MUUT KEHITYSEHDOTUKSET	40
5.1	Markkinointiviestinnän toimenpiteet	41
5.2	Myyjien kannustimet	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
6.1	Tutkimustavasta	44
6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	44
	LÄHTEET.....	46
	2. Palveluiden valikoiminen	53
	TUOTOKSESSA VIITATTU KIRJALLISUUS.....	57
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Lisä- ja ristiinmyynti ovat kaksi vähiten kalleinta ja tehokkainta keinoa joita yritys voi käyttää myyntinsä kasvattamiseen. Myynnin kasvattaminen olemassa olevilla asiakkailla vie vähemmän resursseja kuin uusasiakashankinta. (Gibson, 2012, p. 66) Oikein toteutettuna lisä- ja ristiinmyynti myös parantavat asiakastyytyväisyyttä ja näin myös vähentävät asiakasvaihtuvuutta. Lisä- ja ristiinmyynnin ymmärtäminen ja sisäistäminen on hyödyllistä kaikille voittoon tähtääville yrityksille. Aihetta on kuitenkin alettu laajemmin käsittelemään alan kirjallisuudessa vasta verkkokauppojen yleistyessä 2000-luvulla, jolloin pääpaino on ollut verkkokauppojen optimoinnissa lisä- ja ristiinmyyntiä lisääväksi. Pankki- ja vakuutussektorilla lisä- ja ristiinmyynti on jo vakiintuneessa käytössä ja sitä on tutkittu ja suunnitelmallisesti pyritty kehittämään. Muuten henkilökohtaisesti tapahtuvan myynnin puolella aiheen käsittely on vähäistä.

Työn tilaajayritys toimii henkilöstöpalvelualalla. Ala on nyt kovassa kasvussa ja työelämän isojen muutosten takia sen roolin nähdään vielä nousevan tulevaisuudessa. Alalle povataan myös muutoksia, jonka seurauksena työntekijäasiakkaat vaihtuvat tulevaisuudessa osin itsensätyöllistäjiksi. Nykyistä suurempi osa yrityksistä näyttäisi koostuvan pk-yrityksistä suuryritysten sijaan, mistä johtuen yritysten toiminta keskittyy enemmän ydintoimintaan ja tukitoiminnot hankitaan ulkopuolelta. Henkilöstöpalvelujen kysynnän uskotaan siis kasvavan vielä nykyisestään. Toisaalta kysynnän mukana myös henkilöstöpalveluja tarjoavien yritysten määrä lisääntyy jatkuvasti, ja toisista erottumisen sekä asiakassuhteiden säilyttämisen tärkeys kasvaa.

Muissa, työni aihetta lähemmin käsittelevissä päättötoissa tutkimuksen kohteena on myyjän suhtautuminen ristiinmyyntiin sekä se, kuinka asiakkuudenhallinnan keinoin luodaan lisäarvoa asiakkaalle ja lisämyyntiä yritykselle. Näissä ristiinmyynnin töissä aihetta lähestytään henkilöstökyselyiden avulla, joiden tavoitteena on selvittää millaisena ristiinmyynti yrityksen sisällä koetaan. Tutkimuksissa selviää, että myyjät pitävät ristiinmyynnistä ja tiedostavat tämän tuovan lisäarvoa sekä myyjälle että asiakkaalle, mutta kokevat kaipaavansa lisää opastusta ja koulutusta sen toteuttamiseen. Löydökset ovat yhdenmukaisia aihetta käsittelevän kirjallisuuden kanssa sekä alan tutkimusten kanssa, joiden mukaan oikein toteutettuna lisä- ja ristiinmyynnistä on hyötyä sekä

myyjälle että asiakkaalle. Oleellista lisä- ja ristiinmyynnissä on, että se toteutetaan oikein. Asiakkaat voivat ärsyntyä huonosti tehdystä lisä- ja ristiinmyynnistä, jolloin myyntiyrityksistä koituu enemmän haittaa kuin hyötyä. Asiakas voi epäolennaisten myyntiyritysten takia ryhtyä välttelemään kanssakäymistä ja yhteydenpitoa myyjään. Pahimmassa tapauksessa asiakas kokee myyjän vaihtamisen tarpeelliseksi. Toisaalta asiakas voi myös jäädä asiakassuhteeseen, mutta kokea negatiivisia tunteita yritystä kohtaan ja tämän johdosta torjua tulevat hyvinkin toteutetut myyntiyritykset. (Aksin, Örmeci, Özden, & Gunes, 2010, p. 4) Harkitusti toteutettuna asiakkaat kuitenkin kokevat saavansa selvää lisäarvoa lisä- ja ristiinmyynnistä. Tällöin asiakas saa kuulla uusista tuotteista tai palveluista ja tämän ongelmiin esitetään ratkaisu- tai parannusehdotuksia. Näin tehtynä lisä- ja ristiinmyynti sekä kasvattaa yrityksen myyntiä että parantaa olemassa olevaa asiakassuhdetta. (Gibson, 2012, p. 66)

Näistä syistä johtuen lähdin työssäni ratkaisemaan ongelmaa: Miten lisä- ja ristiinmyynti toteutetaan oikein? Työssä keskityn yksittäiseen myynnin toimenpiteeseen. Työ ei muuten ota kantaa asiakkuudenhallinnan keinoihin. Lähestyn aihetta myynnin näkökulmasta. Markkinointiviestinnän näkökulman jätän melkein kokonaan työn ulkopuolelle ja käsittelen sitä vain lyhyesti lopun kehitysehdotuksissa. Yritysassiakkuuksien hoito sekä kompleksisten palveluiden, kuten henkilöstöpalvelut, myynti tapahtuu tavallisesti henkilökohtaisella myyntityöllä. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että myyntihenkilöstö myös vaikuttaa selkeästi varsinkin uusien tuotteiden menestykseen (Hultink & Atuahene-Gima, 2000, p. 436). Työssä otan myös huomioon tilaajayrityksen tavoitteen eli pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomisen ja ylläpitämisen, jolloin asiakastyytyväisyys on tärkeässä roolissa. Tutkimustavaksi valitsin toiminnallisen opinnäytetyön. Virtuaali Ammattikorkeakoulun mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä ja sillä on siten yleensä toimeksiantaja. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää toiminnallisen osuuden, joka on hanke, produktio tai projekti sekä opinnäytetyöraportin, jossa opinnäytetyöprosessi dokumentoidaan ja arvioidaan tutkimusviestinnän keinoin. Tutkimuksen tavoitteena on saada sekä ymmärrys ilmiöstä että muutos parempaan. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu, 2006) Työn tavoitteena on kehittää tilaajayrityksen yritysasiakaspuolen lisä- ja ristiinmyyntiä. Tutkimuksen teoriaosan tavoitteena on ymmärtää lisä- ja ristiinmyyntiä ilmiönä sekä kartoittaa miten lisä- ja ristiinmyynti tulee toteuttaa

onnistuakseen. Työn tuotos keskittyy yksittäiseen lisä- ja ristiinmyynnin tapahtumaan, ja sen tarkoituksena on toimia suosituksena tällaisen myyntitapahtuman kartoittamisessa. Tuotosta tulisi olla mahdollista käyttää sellaisenaan, irrallisena muusta työstä.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Toimeksiantajayrityksenä on VMP Varamiespalvelu (jäljempänä VMP). Suoritin yrityksessä Amk-opintoihini kuuluvan harjoittelun HR-koordinaattorina, minkä ansiosta tunnen yrityksen toimintatavat, palvelutuotteet ja asiakaskunnan. Työn aihe syntyi yhteisestä kiinnostuksesta aiheeseen. VMP:llä on jatkuva tarve tarkastella liiketoimintaansa uudesta näkökulmasta ja kehittää toimintaansa asiakaslähtöisellä periaatteella. VMP:lle ei ole tehty yhtenäistä suunnitelmaa lisä- ja ristiinmyynnin edistämiseksi, vaan aiheita on toteutettu asiakaskohtaisen tarpeen mukaan. Ajankohta työlle on hyvä, sillä yritys on kehittämässä kokonaisvaltaisesti asiakasajatteluaan. Omalta kannaltani aihe lähti liikkeelle kiinnostuksestani myynnin edistämistä, B2B-sektoria ja palvelumyyntiä kohtaan.

2.1 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalvelualalla toimivat yritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen erilaisia henkilöstöpalveluja, joita ovat tavallisesti henkilöstövuokraus, rekrytointiin liittyvät palvelut ja henkilöstön ulkoistamispalvelut. Suomessa henkilöstöpalvelualalla toimii yli tuhat yritystä, joista vakiintuneita yrityksiä on noin 500–600. Näiden yritysten kautta työllistyy vuosittain 100 000 työntekijää, mikä tarkoittaa 30 000 henkilötyövuotta. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL, 2016) Koko maailmassa 71,9 miljoonaa ja Euroopassa 11,3 miljoonaa ihmistä työskentelee vuokratyössä. (Ciett, 2016) Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (lyhemmin HPL) mukaan Suomi on kirimässä alalla kiinni muuta Eurooppaa ja alan odotetaan kasvavan nopeasti. Yli 50 % HPL:n vuonna 2014 teettämän jäsentutkimuksen vastanneista yrityksistä ilmoitti tavoittelevansa kasvua ja 40 % asemansa säilyttämistä. Kaikkia toimialoja koskevassa kyselyssä vastaavat luvut olivat vain 19 % ja 71 %. (Innolink Research, 2014) Henkilöstöpalvelualan yritysten liikevaihto on voimakkaasti sidoksissa yleisen talouden tilanteen vaihteluihin: kun muilla toimialoilla menee huonosti, ei työvoiman hankkimiseenkaan yleisesti ole tarvetta tai resursseja, ja hyvinä talouden aikoina vastaavasti päinvastoin. Henkilöstöpalvelut ovat kuitenkin korvaamassa yritysten perinteistä omaa henkilöstöä, jolloin ala tulee kasvamaan muun talouden kasvusta huolimatta. Kasvun saattamana toimialalle syntyy uusia kilpailijoita, jolloin yrityksen kyky erottua sekä vastata asiakkaidensa

tarpeisiin ja näin säilyttää vanhat asiakkuutensa korostuu. Henkilöstöpalvelualan yritysten kautta työskentelee henkilöitä lähes jokaisella toimialalla. Suuri osa alan yrityksistä on kuitenkin keskittynyt yhteen tai muutamaaan toimialaan ja osaamisalueeseen. HPL:n jäsentutkimuksen mukaan työntekijöitä vuokrataan ja rekrytoidaan eniten ravintola-alalle, varastotyöhön, kaupan alalle sekä toimisto- ja taloushallinnon, rakennus- ja metallialan töihin. Ulkoistuspalveluiden piirissä eniten työntekijöitä on call- ja contact-center työssä sekä varasto- ja metallialalla. (Innolink Research, 2015) Henkilöstöpalvelualan toimintaa säätelevät yleiset työ- ja elinkeinolainsäädännöt. Henkilöstöpalveluyrityksiä koskevat työllistäjänä siis samat työlainsäädännöt ja – ehdot kuin muidenkin toimialojen yrityksistä, työntekijäkulut mukaan lukien. Työehtosopimuksissa voi kuitenkin olla erityisrajoituksia tai -ohjeita henkilöstövuokrausta koskien, jotka eivät päde tavalliseen työvoiman palkkaukseen.

2.2 Yritysesittely

VMP on yksi Suomen johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Se on Henkilöstöpalveluyritysten Liiton jäsen sekä auktorisoitu henkilöstöpalvelualan yritys. VMP:n ydinosaamista ovat henkilöstövuokraus ja rekrytointi kaikille toimialoille. Yhtiö perustettiin Turussa vuonna 1988 jolloin se kantoi nimeä Varamiespalvelu-Yhtiöt. Nykyisin yhtiö on osa VMP Group – konsernia, mutta on edelleen suomalaisessa yksityisomistuksessa. Yritys toimii franchising periaatteella yli 35 paikkakunnalla Suomen sisällä. VMP:n noudattamia arvoja ovat tuottavuus, vastuullisuus, edelläkävijäisyys, kumppanuus ja yrittäjäisyys. Vuosittain VMP:llä on asiakkaanaan jopa 3 000 asiakasyritystä sekä 12 000 työntekijäasiakasta. Vuonna 2016 koko konsernin liikevaihto oli 154 M€. (VMP Group, 2017) Yleisesti henkilöstöpalveluihin keskittyneen VMP:n lisäksi Groupiin kuuluvat myös Romana Management, Alina, Eezy, Personnel ja Sijaishaltija Oy. Edellä mainittuja ei kuitenkaan toimeksiantajan tarpeen vuoksi oteta mukaan tässä työssä.

2.3 Asiakkaat

VMP:n asiakasyritysten koot, eli henkilöstön määrä ja liikevaihto, vaihtelevat laidasta laitaan. Yrityksellä on asiakkainaan niin itsensätyöllistäjiä kuin kansainvälisesti toimivia suuryrityksiäkin. Suurin yhdistävä tekijä asiakkuuksissa on, että yritys tarvitsee toimintaansa työvoimaa. VMP:n asiakasyritykset ovat sijoittuneet maanlaajuisesti ja asiakasta palvellaan tätä lähimmässä VMP:n toimipisteessä. Yritys tarjoaa palvelujaan kaikille toimialoille, mutta näistä keskeisimpiä ovat:

- Elintarvike
- Lääketeollisuus
- Palvelu
- Puutarha
- Rakennus
- Teollisuus ja
- Terveysteknologia. (VMP Group, 2016)

2.4 Myyntityö

VMP:n henkilöstöpalveluista vastaava osasto koostuu palkkahallinnosta, palvelumyynnistä ja HR-asiiantuntijoista. Tavallisesti myyjät vastaavat suoraan yritysasiakkaisiin liittyvistä tapahtumista ja HR-asiiantuntijat työntekijäasiakkaisiin liittyvistä. Myyntiprosessin vaiheet ja muu asiakassuhteiden hoito yritysasiakkaisiin tapahtuu siis tavallisesti myyjien kautta. Myyjät ja HR-asiiantuntijat tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja työn onnistumisen takia työnjako on tehty yrityksessä joustavavaksi. HR-asiiantuntijat saattavat vastata itsenäisesti satunnaisista asiakkuuksista ja tähän liittyvistä tapahtumista, mukaan lukien myynnistä. Vastaavasti myyjä voi myös suoraan lähestyä työntekijäasiakasta. Uusasiakashankinta tapahtuu kuitenkin yrityksessä aina myyjän kautta. Tyypillisen asiakkuuden kohdalla HR-asiiantuntija hoitaa osan viestinnästä asiakasyrityksen suuntaan. Tällöin asiakkuus on jo saavutettu ja viestintä liittyy jo ainakin osittain ennalta sovittuun tilaukseen. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstöä tai sen työnsuoritusta koskevat vaatimukset. HR-asiiantuntijat ovat siis asiakkaan

kanssa vuorovaikutustilanteessa, jossa tilaisuus lisä- ja ristiinmyyntiin on mahdollinen.

Myyntiprosessilla tarkoitetaan myyntitapahtuman prosessimaista vaiheistusta. Sen vaiheita ovat:

- prospektointi ja karsiminen,
- ennakkolähestyminen,
- lähestyminen,
- esittely & demonstraatio,
- vastaväitteiden voittaminen,
- kaupan päättäminen sekä
- seuranta ja ylläpito. (Keller & Kotler, 2012, pp. 583-584)

Henkilöstöpalvelualalla myyntiprosessi tapahtuu aina henkilökohtaisella myyntityöllä. Yrityksen uusasiakashankinnan myyntiprosessi on tyypillisesti seuraavan kaltainen:

- asiakkaan tarpeen havaitseminen,
- asiakkaan lähestyminen puhelimitse tai kasvotusten,
- myyjän ja asiakkaan tapaaminen kasvotusten,
- palvelun esittely ja asiakkaan tarvekartoitus,
- mahdollisten vastaväitteiden voittaminen ja - sopimuksen tekeminen.

Tämän jälkeen vasta aloitetaan varsinainen palveluprosessi, jossa HR-henkilöstö on osallisena. Palveluprosessin aikana myyjä seuraa prosessin etenemistä ja hoitaa suurimman osan yhteydenpidosta asiakkaaseen. Vanhoille asiakkuuksille lisä- ja ristiinmyydessä myyntiprosessi yleensä lyhenee ja saattaa sisältää vain asiakkaan tarpeen havaitsemisen ja lähestymisen puhelimitse, sähköpostin välityksellä tai kasvotusten. Kun kyseessä on lisämyynti, palvelun esittelyä tai uutta kirjallista sopimustakaan ei välttämättä tarvita. Näin myyntiprosessi lyhenee ja muodostuu selvästi vaivattomammaksi molemmille osapuolille. Henkilöstöpalvelualan myyntityöhön tuomia erityispiirteitä ovat tarve useiden toimialojen hyvään tuntemukseen ja vallitsevan yleisen talous- ja työllisyystilanteen tuntemiseen. Erityishaasteen henkilöstöpalvelujen myyn-

tiin tuo se, että kauppojen syntyminen on viime kädessä kiinni myyjän ja yritysasiakkaan lisäksi kolmannelta osapuolelta eli työntekijästä, jota myyjä ei vielä kauppahetkellä yleensä tiedä. Vasta yritysten välisen kaupan syntymisen jälkeen myyjä pystyy solmimaan sopimuksen työntekijän kanssa.

2.5 Tuotevalikoima

VMP:n yritysasiakkaille tarjoamia palvelutuotteita ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, kansainväliset henkilöstöratkaisut, asiantuntijapalvelut sekä ulkoistaminen. (VMP Group, 2017) Kaikki yrityksen palvelut räätälöidään asiakkaan tarpeeseen. Henkilöstövuokraus ja rekrytointi ovat VMP:n tärkeimpiä palveluita, joihin yrityksen toiminta perustuu ja jotka muodostavat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Nämä muodostuvat sekä ydintuotteesta, eli vuokrahenkilöstä tai rekrytoinnilla hankittavasta henkilöstöstä, että niitä avustavista palveluista kuten HR-henkilön työskentelytavan tuomasta lisäarvosta. Varsinaisen ydintuotevalikoiman lisäksi VMP tarjoaa näihin asiakkaan kanssa sovitun mukaisesti niin sanottuja mielikuvatuotteita, joista yritys ei laskuta erikseen. Näitä ovat esimerkiksi pidennetyt maksuehdot, palvelun takuehdot ja muut myynnin jälkipalvelut.

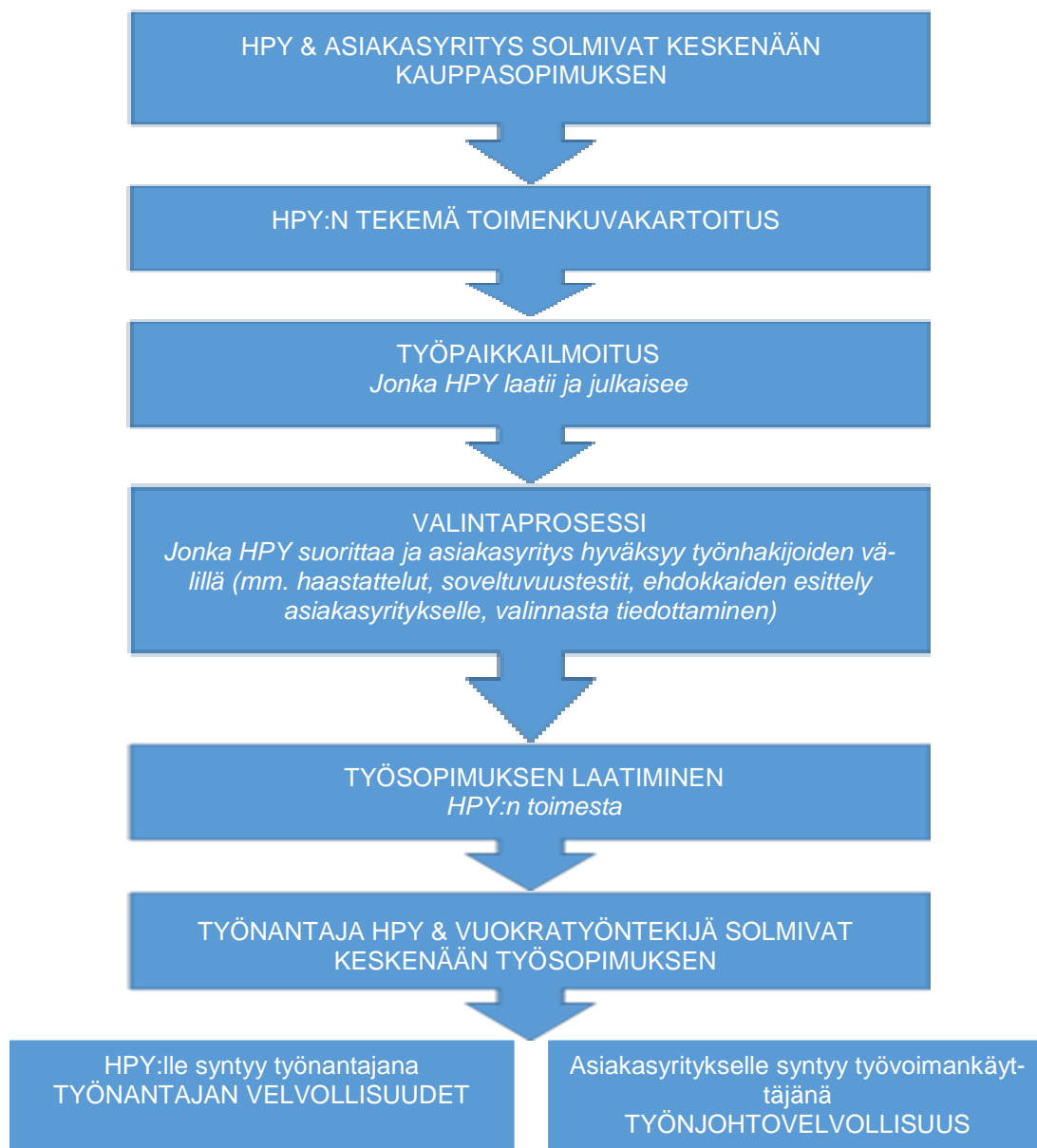
2.5.1 Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokrauksessa henkilöstöpalveluyritys (lyhemmin HPY) vastaa tavallisesti koko työntekijähankinnan prosessista: toimenkuvakartoituksesta, työpaikkailmoituksista, työntekijän valintaprosessista sekä työsopimuksen tekemisestä. Asiakasyritys osallistuu henkilöstövuokrauksen prosessin vaiheisiin oman halukkuutensa mukaan. Henkilöstöpalveluyritys toimii vuokratyöntekijän työnantajana. Asiakasyrityksellä, joka on työvoiman käyttäjäyritys, on työnjohto-oikeus vuokralle ottamaansa henkilöstöön. Henkilöstövuokrauksessa solmitaan vähintään kaksi, toisiinsa vaikuttamatonta, sopimusta;

- henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen välinen, sekä
- henkilöstöpalveluyrityksen ja työntekijän välinen sopimus.

Kaikkia osapuolia koskevat normaaliin tapaan markkinoiden työlaainsäädäntö, viranomais määräykset ja sovellettava työehtosopimus. Henkilöstöpalveluyritys vastaa

työnantajan ennakonpidätyksistä ja kaikista työnantajamaksuista voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti. Asiakasyrityksen velvollisuutena on kohdella työntekijää oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti suhteessa asiakkaan omiin työntekijöihin ja suhteessa muihin vuokratyöntekijöihin. VMP ei peri työntekijältä työnvälityspalkkioita. Työntekijän työsuhteesta saamat edut ovat siis samat kuin työskennellessä suoraan asiakasyritykselle. Henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen väliset kauppaehdot ja -sopimus taas ovat vapaasti näiden neuvoteltavissa, lainsäädännön puitteissa. Asiakasyrityksen veloitus henkilöstövuokrauksesta muodostuu vuokrahenkilöstön palkasta, työnantajamaksuista, palvelun tuottamisesta koituvista kustannuksista sekä kohtuullisesta katteesta.



Kuvio 1. Kuvaus henkilöstövuokrauksen vaiheista

Yleensä henkilöstövuokraussopimusta tehtäessä on tiedossa ja määriteltynä työnkuva, johon henkilöstöä tarvitaan, työn arvioitu luonne ja kesto sekä henkilöstön määrä ja tätä koskevat vaatimukset. Henkilöstöpalveluyritys ja asiakas voivat kuitenkin myös tehdä yleisluontoisen henkilöstövuokrauksen sopimuksen. Sopimuksessa määritellään yleiset ehdot (kuten sopimuksen voimassaoloaika ja veloitusperusteet) vuokraukselle, mutta ajankohta, tarkka työnkuvaus ja työntekijän tiedot jätetään avoimeksi. Sopimuksen yhteydessä sovitaan tavallisesta jo ainakin yhdestä tilauksesta ja on tavallista että myöhemmät tilaukset mukailevat pitkälti tätä. Kun asiakkaalle tulee myöhemmin tietoon tarve vuokratyöntekijästä, tämä ilmoittaa sopimuksen mukaisesti joko henkilöstöpalveluyrityksen myyjälle tai HR-henkilölle puuttuvat tiedot. Muilta osin sovelletaan sopimuksessa määrättyjä ehtoja. Henkilöstöpalvelusta veloittaminen tapahtuu kertaluontoisten tilausten perusteella, eli käytetyn henkilöstön määrän sekä henkilöstön tekemien työtuntien perusteella. Tällaisilla sopimuksilla lisämyynti helpottuu, ja myyjä tai HR-henkilö saattaa myös itse ottaa yhteyttä asiakkaaseen kysyäksensä onko tällä lähitulevaisuudessa tarvetta henkilöstölle.

Henkilöstövuokrausta käytetään usein määräaikaisiin henkilöstötarpeisiin kuten:

- vanhempainvapaat,
- sesongit (esimerkiksi kesälomittajat, joulunaluskiireet, vuodenvaihte, puutarhatyöt),
- tuotantohuippujen tasaus (normaalisti poikkeavan suuri tilaus tai projektityö) ja - pikatilaukset, kuten yllättävä sairastapaus.

Vuokrahenkilöstöä käytetään myös liukumavarana omien työntekijöiden tarpeisiin ja vapaisiin. Henkilöstövuokraus toimii myös pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tapana saada pitkäaikainen työntekijä silloin, kun sopimattoman työntekijän suoraan palkkaamisesta koituvat riskit olisivat liian suuret yritykselle. Jopa 37 % vuokratyövoimaa käyttäneistä yrityksistä käyttää vuokratyötä vakituisena rekrytointikanavanaan (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL, 2016). Vuonna 2014 yleisesti ottaen suurimmat henkilöstövuokrauksen toimialat liikevaihdolla mitattuna olivat metalliala, toimisto- ja taloushallinto sekä rakennusala. Eniten vuokrattuja työntekijöitä oli kaupan alan töissä sekä hotelli-, ravintola- ja catering-alan töissä. Jälkimmäisiin vuokrattujen työntekijöiden määrä on myös kasvanut eniten. (Innolink Research, 2015) VMP on

myös yrityksen sisällä huomannut kasvun alalta tulevassa kysynnässä, ja luonut erityisesti tähän työvoimaan erikoistuneen asiantuntijaryhmän.

Asiakasyritykselle henkilöstövuokraus tuo Henkilöstöpalveluyritysten Liiton tilaaman raportin (Korhonen & Pauni, 2011) mukaan useita toiminnallisia ja taloudellisia etuja.

Näitä ovat:

- Työhuippujen tasaaminen
- Palvelujen toimitusvarmuuden takaaminen
- Sijaisten nopea saatavuus
- Helppous esimiesten, johtajien ja suunnittelijoiden näkökulmasta
- Mahdollisuus tehostaa omien henkilöstöressurssien käyttämistä: työntekijän saa siksi ajaksi kun on tarvetta, mikä helpottaa henkilöstön oikeaa mitoitusta ja edistää oman henkilöstön jaksamista
- Uutta asiantuntijuutta, näkökulmia ja työtapoja työyhteisöön muista organisaatioista
- Pysyvän henkilöstön rekrytointikanavan
- Palveluprosessien sujuvuuden varmistaminen
- Työnantajariskin ja – velvollisuuksien poistuminen, kun nämä siirtyvät henkilöstöpalveluyrityksen kannettavaksi.

Mikäli vuokratyövoimaa ei olisi saatavilla, 30 % yrityksistä teettäisi työn ylityönä, 22 % yrityksistä teettäisi työn muun työn ohella, ja 15 % yrityksissä työ jäisi kokonaan tai osittain tekemättä. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL, 2016) Henkilöstövuokrauksen taloudellisen edun arvioiminen voi olla haastavaa, sillä yksittäistapauksena vuokratyöntekijä usein maksaa enemmän. Henkilöstösivukulut ja muut työnantajavelvoitteet jäävät kuitenkin henkilöstöpalveluyritykselle. Prosessien sujuvuuden varmistaminen vuokratyövoiman avulla taas tuo tuottoa yrityksen kokonaistaloudelle.

2.5.2 Rekrytointi

Rekrytointipalvelussa eli suorarekrytoinnissa henkilöstöpalveluyritys etsii asiakkaalle työnhakijoita korvausta vastaan, ja asiakas sopivan työnhakijan löytyessä tekee henkilöstöpalveluyrityksen esittelemän työnhakijan kanssa sopimuksen työn tekemisestä.

Työsuhde syntyy työnhakijan ja asiakasyrityksen välille, eli sekä työnantajavelvollisuudet että työjohto-oikeus ovat asiakasyrityksellä.

Rekrytointina pidetään myös tilannetta, jossa;

- asiakas vuokraa tai muutoin hankkii henkilöstöpalveluyrityksen esittelemän työnhakijan jonkin toisen yrityksen kautta sopimuksen voimassa ollessa (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL, 2009), tai
- asiakasyritys ottaa vuokraamansa työntekijän palvelukseensa sovitun vuokratyösuhteen aikana tai välittömästi sen päätyttyä tai siihen liittyen. Tästä peritään alan käytäntöjen mukaan kohtuullinen rekrytointipalkkio, ellei asiakkaan kanssa toisin sovita. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL, 2009)

Henkilöstöpalveluyritys vastaa joko osasta tai koko rekrytointiprosessista: toimenkuvakartoituksesta, työpaikkailmoituksista, työntekijän valintaprosessista sekä työsopimuksen tekemisestä. Asiakasyritys osallistuu prosessin vaiheisiin oman halukkuutensa mukaan. Henkilöstöpalveluyritys veloittaa asiakasyritystä suorarekrytoinnissa joko erikseen sen eri vaiheista tai vaihtoehtoisesti palvelun lopussa mikäli se johtaa rekrytointiin. Henkilöstöpalveluyrityksiä käytetään usein rekrytoinnissa silloin, kun rekrytointi tehdään asiakasyrityksen ulkopuolelta ja tällä ei ole aikaa tai asiantuntemusta suorittaa sitä itse. Henkilöstöpalveluyritys voi toimia asiakasyrityksen jatkuvana rekrytointikanavana tai tarpeen mukaan. Suorarekrytoinnilla haetaan yleensä työvoimaa pidempiaikaiseen tarpeeseen. Erityisesti johto- ja erityisasiantuntijatehtäviin käytetään rekrytointipalveluja ja valintaprosessiin kuuluvia osia, kuten arviointipalveluja. Asiakasyritykselle rekrytointipalvelun käyttö tuo seuraavan laisia taloudellisia ja toiminnallisia etuja:

- resursseja ei lähde yrityksen ydintoiminnalta
- saadaan pätevämpää työvoimaa: henkilöstöpalveluyritys on erikoistunut pätevien työntekijöiden tavoittamiseen ja houkuttelemiseen sekä tunnistamiseen.
- riskit ovat pienemmät: rekrytoinnin osoittautuessa epäonnistuneeksi asiakasyrityksestä johtumatta henkilöstöpalveluyritys kantaa vastuun.

2.5.3 Kansainväliset henkilöstöratkaisut

Kansainvälisissä henkilöstöratkaisuissa henkilöstöpalvelualan yritys vuokraa ulkomaista työvoimaa tai auttaa ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa Suomessa operoivalle yritykselle. Työntekijää sekä asiakasyritystä kohtaan sovelletaan Suomen lakeja ja ehtoja. Kansainvälisiä henkilöstöratkaisuja (lyhyemmin kv- henkilöstöratkaisuja) käytetään erityisesti toimialoilla, joissa on Suomessa pulaa ammattitaitoisesta henkilöstöstä. VMP välittää ulkomaisia työntekijöitä erityisesti rakennus-, metalli-, hoiva- ja kiinteistöhoitoaloille sekä kausitöihin. Henkilöstöpalveluyritys vastaa yleensä myös ulkomaisen henkilöstön:

- työnteko-oikeuden varmistamisesta
- tutustuttamisesta Suomen työkuultuuriin
- oleskeluun liittyvien perusasioiden sujumisesta, kuten oleskeluluvan varmistamisesta, suomalaisen pankkitilin avaamisesta ja asumisjärjestelyistä, sekä
- lähtömaan kieltä puhuvasta yhteyshenkilöstä.

Muutoin henkilöstöratkaisut noudattavat tavallista henkilöstövuokrausta ja rekrytointia.

2.5.4 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat asiakasyrityksen tarpeesta lähteviä, yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti suunniteltavia sekä toteutettavia palveluja. Asiantuntijapalveluita hankitaan oman yrityksen ulkopuolelta silloin, kun yrityksellä itsellään ei ole tarvittua tietotaitoa tai yritys kaipaa ulkopuolista näkökulmaa johonkin asiaan. VMP:n yritysasiakkailleen tarjoamia asiantuntijapalveluita ovat:

- osaamisen kehittäminen
- muutostilanteet, ja
- työoikeudelliset lakipalvelut.

Osaamisen kehittämisessä VMP valmentaa henkilöstöä asiakasyrityksen ja työmarkkinoiden tarpeiden mukaisesti. Valmennus suunnitellaan asiakasyrityksen kanssa ja toteutetaan valittujen kumppaneiden ja oppilaitosten kanssa. Muutostilanteissa VMP tarjoaa irtisanottavalle henkilöstölle valmennusta ja uraohjausta, joiden avulla uudelle

työuralle siirtyminen helpottuu. (VMP Group, 2016) Työoikeudellisissa lakipalveluissa VMP tarjoaa:

- juridista neuvontaa ja koulutusta työlainsäädäntöön, työehtosopimukseen ja työnantajatoimintaan liittyen
- laatii asiakasyrityksen käyttämiä sopimuksia ja vastaa näiden sekä asiakasyrityksen suunnitelmien ja muiden dokumenttien ajantasaisuudesta, laillisuudesta ja kattavuudesta
- tarjoaa juridista avustusta erilaisissa muutostilanteissa ja henkilöstön järkevän käytön suunnittelussa. (VMP Group, 2016)

2.5.5 Ulkoistaminen

Ulkoistamista käytetään usein silloin kun yrityksellä ei ole omasta takaa tarvittavaa asiantuntemusta tai resursseja tietyllä liiketoiminnan alueella. Ulkoistaminen voi kuitenkin tuoda liiketoiminnallisia etuja vaikka yrityksen olisikin mahdollista tuottaa vastaavat osa-alueet sisäisesti. Ulkoistamisen etuja asiakasyritykselle ovat:

- Muutosnopeuden lisääntyminen.
- Voimavarojen vapautuminen ydinliiketoimintaan.
- Ulkoistaminen voi myös tulla yritykselle suoraan halvemmaksi.

Asiakasyritys voi ulkoistaa VMP:lle sen

- henkilöstöhallinnon
- palkkahallinnon
- tuotantoprosessin osan ja
- työnjohdon varastolla. (VMP Group, 2016)

Yritys voi periaatteessa ulkoistaa minkä tahansa toiminnon suorittamisen toiselle yritykselle näin halutessaan. Yleensä yritykset kuitenkin ulkoistavat vain sen niin kutsutuja aputoimintoja, eli toimintoja, jotka eivät ole sen ydinosaamista ja syy liiketoiminnan harjoittamiseen. Tällaisia aputoimintoja ovat esimerkiksi siivous, vartiointi tai työpaikkaruokailu. Nykyään myös asiantuntijapalveluiden ulkoistaminen on yleistä.

Yrityksen ulkoistaessa jotain toiminnan osa-alueitaan se voi pääsääntöisesti irtisanoa työntekijät, jotka aiemmin ovat työskennelleet kyseisen toiminnon parissa. Henkilös-

töpalveluja ulkoistaessa on kuitenkin yleistä, että sama irtisanottava henkilöstö voi jatkaa vanhassa työssä henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Tällainen on yleistä tapauksissa, joissa asiakasyrityksen liiketoiminnan harjoittamisen kannalta aineellinen omaisuus on keskeinen tekijä, esimerkiksi raskaan teollisuuden saralla. Muutoin tilojen, menetelmien ja työntekijöiden pysyessä täysin samana ulkoistamiseen johtavasta toiminnasta saattaisi syntyä liikkeen luovutus. (Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY, 2015)

3 LISÄ- JA RISTIINMYYNTI

Lisä- ja ristiinmyynnissä jo olemassa oleville, vanhoille asiakkaille, myydään lisää yrityksen tuotteita tai palveluita. (Kamakura, de Rosa, & Wedel, 2003, p. 2). Ne ovat toisiaan lähellä olevat asiakaskohtaisen myynnin kasvattamiseen sekä asiakkuuksienhallintaan tähtäävät keinot. Oikein tehtynä lisä- ja ristiinmyynti myös, kasvaneen myynnin lisäksi, parantaa asiakastytyväisyyttä, sillä asiakas kokee saavansa myyjältä enemmän arvoa. Korkea asiakastytyväisyys puolestaan laskee asiakasvaihtuvuutta. Tyytyväinen asiakas todennäköisemmin jatkaa asiointia yrityksen kanssa ja kynnys toimittajan vaihtamiseen on korkeampi kun samalta yritykseltä ostetaan useampaa tuotetta tai palvelua. Tällöin myyjän ei tarvitse käyttää yhtä paljon resursseja uusienkaan asiakkaiden saavuttamiseen. Täytyy kuitenkin huomioida, että yrityksen liiketoimintastrategia ei kuitenkaan voi täysin perustua vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen niin että uusasiakashankinta jätettäisiin kokonaan ulkopuolelle, sillä mikään yritys ei pysy pitkään kannattavana ilman sitä. Tyytyväisimmätkin asiakassuhteet voivat loppua myyjästä riippumattomista ulkoisista tekijöistä johtuen.

3.1 Määritelmä

Lisä- ja ristiinmyynnissä yritys pyrkii kasvattamaan asiakkaiden käyttämien tuotteiden ja palveluiden määrää:

- Ristiinmyynnissä myyjä tarjoaa ostavalle tai ostoa harkitsevalle asiakkaalle oston kohteena olevan tuotteen lisäksi toista, erilaista mutta asiakkaan kannalta relevanttia, tuotetta.
- Lisämyynnissä myyjä taas tarjoaa asiakkaalle oston kohteena olevaa tuotetta vastaavaa, saman asian ajavaa, mutta kalliimpaa tai ainakin suurempikatteista tuotetta tämän tilalle. (Cohn, 2015)

Uuden tuotteen lisäksi lisämyynti tarkoittaa oston kohteena olevan tuotteen tilauspimuksen pidentämistä tai tilausyksikköjen kasvattamista. Tuttu esimerkki on hampurilaisravintolan työntekijän ehdotus juomasta hampurilaisen lisäksi (ristiinmyynti) tai aterian vaihtaminen suurempaan kokoon (lisämyynti). Lisämyyntiä on myös esimer-

kiksi alkuperäisesti oston kohteena ollutta autoa kalliimman ja ominaisuuksiltaan paremman auton myyminen. Koska ristiinmyynti (engl. Cross-selling) ei ole vielä suomenkieliseen kirjallisuuteen täysin vakiintunut termi, sen määritelmät vaihtelevat lähteen mukaan. Joissain tapauksessa käsitteeseen ristiinmyynti sisältyy myös lisämyynti (engl. Up-selling) ja joissain nämä kaksi erotellaan toisistaan. Englanninkielisissä alan julkaisuissa käsitteet yleensä erotetaan toisistaan, joten käytän näitä myös työssäni erillään.

3.2 Hyöty

Lisä- ja ristiinmyynnin hyötyjä myyjälle ovat:

- kasvattaa asiakkaista saatuja tuloja
- säästää uusasiakashankinnan kuluja
- oppiminen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä
- asiakastytyväisyyden lisääntyminen
- asiakasvaihtuvuuden vähentyminen.

Kun yritys pyrkii vähentämään kustannuksia joita myyntityöstä aiheutuu, kannattaa yrityksen keskittyä ostojen kasvattamiseen jo olemassa olevilta asiakkailta sen sijaan että tavoittelisi myyntiä uusilta asiakkailta. Kirjassa Marketing Metrics (2010) tutkijat jakoivat löydöksen tutkimuksestaan, jonka mukaan nykyiselle asiakkaalle myynnin onnistumisen todennäköisyys on 60–70%. Vastaava luku uusasiakkaan kohdalla oli vain 5-20 %. Toisinpäin sanottuna siis jopa 80–95% uusasiakashankintaan käytetyistä yrityksistä epäonnistuu ja vain 30–40% lisä- ja ristiinmyyntiin käytetyistä epäonnistuu. Keskimääräinen asiakas jolle ristiinmyydään on kannattavampi kuin sellainen, jolle ei ristiinmyydä. Erään tutkimuksen mukaan kuitenkin joka viides näistä on tappiollinen. (Chen, Kumar, Qu, & Shah, 2012) Yrityksen on siis ennen kaikkea kannattavaa harjoittaa ristiinmyyntiä. Asiakkaat joihin myyntitoimet kohdennetaan, on kuitenkin järkevää valikoida sen sijaan että lisä- ja ristiinmyysi kaikille.

Lisä- ja ristiinmyymällä jo oleville asiakkaille yritys saa kerättyä näistä tärkeää tietoa. Kun asiakas ostaa useamman kerran samalta yritykseltä, yritys pystyy löytämään ja

oppimaan ostokäyttäytymiseen liittyviä malleja. Näitä malleja yritys taas pystyy hyödyntämään markkinoidessaan ja myydessään muille asiakkaille. (Kamakura, de Rosa, & Wedel, 2003) Lisä- ja ristiinmyynti sitouttaa asiakkaita. Mitä useamman tuotteen asiakas on yritykseltä hankkinut, sen epätodennäköisempää toimittajan vaihtaminen on. Tällöin yrityksen asiakasvaihtuvuus pienenee, eikä uusasiakashankintaan tarvitse käyttää yhtä paljon resursseja. Yhtenä lisä- ja ristiinmyynnin tavoitteena voitaisiinkin pitää asiakaskohtaisten ostojen lisäämistä sekä ostettavien tuotekokonaisuuksien kasvattamista. Asiakasyritykselle ostojen keskittäminen, eli tuotteiden ostaminen yhdestä paikasta usean sijasta, vaatii vähemmän resursseja. Ostohenkilöstölle yhden organisaation kanssa asioiminen on vaivattomampaa. Onnistuneessa myynnissä asiakas kokee saaneensa yritykseltä jotain lisäarvoa omaan toimintaansa, jolloin asiakastyytyväisyys kasvaa. Tällainen asiakas todennäköisemmin myös pysyy yrityksen asiakkaana, ja parhaassa tapauksessa siirtyy myös suosittelijaksi, eli referenssiasiakkaaksi.

4 LISÄ- JA RISTIINMYYNIN TOTETUS

Lisä- ja ristiinmyynnin toteutukseen ei ole olemassa yhtä kattavaa ja yksiselitteistä toimintatapaa vaan se tulee suunnitella asiakaskohtaisesti. Myös jokainen myynnin yritys tulee miettiä erikseen, eikä esimerkiksi puolen vuoden takaista analyysia voida käyttää nykyhetkessä. Lisä- ja ristiinmyynnin onnistumisessa tärkeintä on että myynnissä keskitytään asiakkaan tarpeeseen sen sijasta että tarjotaan tälle vain joitakin tuotteita tai palveluita sattuman varaisesti. (Gibson, 2012, p. 66) Tietoyhteiskunnan kehittämisskeskuksen (2012) mukaan oikeanlainen myyntistrategia onkin yhdistelmä loogista päättelyä, tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä sekä tuotteiden yhteensopiavuudesta, onnistunutta esittelyä ja kannustavia tarjouksia. Sekä myyjän että asiakkaan tulisi kokea saavansa lisähyötyä myynnistä. Huonosti toteutettuna lisä- ja ristiinmyynti voi vaarantaa asiakassuhteen, mikäli asiakas kokee myyntiyritykset turhina. Kun olemassa olevalle asiakkuudelle myydään lisää tuotteita tai palveluita, asiakas olettaa että myyjä jo tuntee asiakkaan ja jonkinlainen suhde on syntynyt. Mikäli myyjä tekeekin asiakkaan näkökulmasta hyvin epärelevantin myyntiyrityksen, voi asiakkaalle tulla pettymys asiakkuussuhteen laadusta. Tällöin asiakas kokee että myyjä ei joko ymmärrä asiakkaan liiketoimintaan tai että tämä ei jostain muusta syystä, kuten piittämättömyydestä tai ammattitaidon puutteesta, lähde asiakassuhteen toimissa asiakkaan tarpeesta.

Lisä- ja ristiinmyynnin onnistuminen edellyttää oikean tuotteen myymistä oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan:

- oikea asiakas tarkoittaa asiakasta, jolle myyminen sekä todennäköisesti onnistuu että on kannattavaa
- oikea tuote perustuu joko asiakkaan ostohistoriaan tai siihen, että asiakas kuuluu tiettyyn asiakassegmenttiin.

Oikea tuote tarkoittaa aina asiakkaan kannalta relevanttia ja sellaista, josta tämä kokee saavansa lisähyötyä. Oikea aika taas tarkoittaa että asiakkaalla on silloin tieto tarpeesta ja tämä on vastaanottavainen myynnille. Kyseinen tuote on juuri tällöin erityisen kiinnostava asiakkaalle tai ostoajankohta erityisen hyvä esimerkiksi taloudellisista syistä johtuen. Asiantuntevakaan myyjä ei omalla toiminnallaan voi luoda asiakkaalle tarvetta, mutta tämä kykenee havaitsemaan ja tuomaan olemassa olevan tarpeen esille

ennen asiakasta tai vaihtoehtoisesti löytämään asiakkaan tarpeelle erilaisen ratkaisun kuin mitä tämä oli ajatellut. Kun myyjä onnistuu tässä ennen kilpailijoita, on myynnin onnistumisen mahdollisuus suurempi.

Kaikki lisä- ja ristiinmyynnin yritykset eivät ole kannattavia. Kuten aiemmin totesin, 30–40% lisä- ja ristiinmyynnin yrityksistä epäonnistuu (Farris, 2010). Sen lisäksi että epäonnistuneesta myyntiyrityksestä syntyy yritykselle kustannuksia, se voi myös vähentää asiakkaasta saatavia tuloja, mikäli asiakas kokee myyntiyrityksen häiritsevänä. Asiakkaan kokemien negatiivisten tunteiden johdosta tämä voi torjua myös seuraavakin, relevantit, myyntiyritykset tai alkaa välttelemään yhteydenpitoa yritykseen. Toistuvat epäonnistuneet myyntiyritykset voivat toimia asiakkaalle syynä vaihtaa yritystä. (Aksin, Örmeci, Özden, & Gunes, 2010, p. 4) Chenin ym. (2012) mukaan joka viides ristiinostava asiakas on yritykselle tappiollinen. Tätä voidaan kutsua tappiolliseksi ristiinostamiseksi. Tappiollinen ristiinostaminen syntyy, kun asiakkaan oston seurauksena yritykselle syntyy enemmän kustannuksia kuin mitä se saa kaupasta voittoa. Tappiollisesti ostavan asiakkaan kohdalla tulee kuitenkin aina miettiä kuinka pysyvä tilanne on ja voiko asiakas muuttua siitä kannattavaksi ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. Jotta lisä- ja ristiinmyynti on yritykselle oikeasti kannattavaa, tulee sen tuottoja tarkastella pitkällä aikavälillä. Myynnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että myyjä onnistuu vakuuttamaan asiakkaan siitä, että on kannattavampaa ostaa kyseinen tuote tai palvelu kuin jättää se ostamatta. Jotta myynti on yritykselle kannattavaa myös pitkällä aikajänteellä, tulee myyjän kuitenkin välttää ”ylimyymistä”. Myyntihetkellä kun myyjä luo asiakkaalle mielikuvaa haluttavasta tuotteesta, tulee tuotteen myös pystyä lunastamaan tämä mielikuva jotta asiakassuhde pystytään säilyttämään. Jos asiakkaalle myydään tuote josta tälle ei koidukaan hyötyä, laskee asiakastyytyväisyys sen seurauksena ja luotto myyjään voi heikentyä. Vaikka tuote olisi asiakkaan kannalta relevantti ja tämä kokisi saavansa siitä hyötyä, on myynnin silti mahdollista koitua pidemmällä tähtäimellä kannattamattomaksi. Näin käy, mikäli asiakkaan muista toimista johtuvista syistä yritykselle ei synny tuottoa. Pahimmassa tapauksessa yritykselle koituu myynnistä tappiota, ja asiakas on niin sanotusti yrityksen kannalta tappiollisesti ostava.

4.1 Kannattavien asiakkaiden määrittäminen

Lisä- ja ristiinmyynnin yritys on kannattavaa, jos

- myyntiyritys onnistuu eli asiakas ostaa, ja
- myynti on katteellista.

Ennen lisä- ja ristiinmyymistä tulee pyrkiä selvittämään aiemmin mainitsemani 60–70% asiakkaista joille myyminen todennäköisesti onnistuu, ja erottelemaan näistä vielä ne joiden ristiinostaminen on kannattavaa.

4.1.1 Ostavien asiakkaiden tunnistaminen

Asiakkaiden lisä- ja ristiinostopotentialin kartoittamisessa voidaan käyttää laajennettua RFM (recently, frequency, monetary)-mallia. RFM-mallissa asiakas vastaa todennäköisimmin myyntiyrityksiin, mikäli asiakas on ostanut yritykseltä:

- lähiaikoina
- toistuvasti, ja
- suurella rahallisella määrällä. (Hellman, Peuhkurinen, & Raulas, 2005, pp. 36–37) Malli ottaa kuitenkin huomioon vain menneet tapahtumat, joten myynnin todennäköisyyttä määrittäessä tulee huomioida myös potentiaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavia asioita. Näitä ovat:
 - asiakkaalla jäljellä olevan, tuotteisiin käytettävän rahan määrä (SUW), sekä
 - aiemmin epäonnistuneet lisä- ja ristiinmyyntiyritykset.

Yrityksen tuotteita lähiaikoina, toistuvasti ja suurella rahallisella määrällä ostaminen ennustaa siis suurempaa todennäköisyyttä lisä- ja ristiinmyynnin onnistumisessa. Tämän lisäksi Kumar ym. esittää, että yhtä olennaista on myös se, kuinka paljon asiakkaalla on vielä rahaa käytettävänä kyseisen alan tuotteisiin, eli kuinka suuri asiakkaan size of unused wallet (SUW) on. Vaikka asiakas täyttäisikin RFM-mallin kriteerit ja olisi muutoin tyytyväinen asiakassuhteeseen, relevantit lisä- ja ristiinmyyntiyritykset todennäköisesti epäonnistuvat mikäli asiakkaan SUW on alhainen. (Kumar, Petersen, Pozza, & Shah, 2009, p. 154) Myös asiakkaan aiemmin torjuma myyntiyritys voi vaikuttaa negatiivisesti uusiin myyntiyrityksiin. Mikäli asiakkaalle on tarjottu aiemmin tuotetta, minkä asiakas on kokenut häiritsevänä tai epärelevanttina, asiakkaan

olettaen uusia myyntiyrityksiä kohtaan voi muuttua negatiivisemmaksi eikä asiakas enää jaksa kiinnostua näistä. Mikäli myyjä kuitenkin onnistuu vakuuttamaan asiakkaan, voi tätä seurannut onnistunut myyntitapahtuma pyyhkiä epäonnistuneen vaikutukset ja palauttaa asiakastytyväisyyden. (Aksin, Örmeci, Özden, & Gunes, 2010, p. 5)

Kuitenkaan asiakkaalle, jonka asiakastytyväisyys yritystä kohtaan on heikko, ei tulisi yrittää lisä- ja ristiinmyymään uusia tuotteita ennen kuin tyytymättömyyden syyt on pyritty korjaamaan. Ellei näin tehdä, lisä- ja ristiinmyynnin yritykset todennäköisesti epäonnistuvat ja voivat aiheuttaa myös meneillään olevan asiakkuuden loppumista. Tätä asiaa yrityksen kannattaa tarkastella asiakastytyväisyystutkimuksia tehdessä ja analysoitaessa. Potentiaaliselle ostajalle tulisi kuitenkin lisä- ja ristiinmyydä uusia, relevantteja, tuotteita niin kauan, kunnes asiakas ei enää tarvitse mitään yrityksen tuotteista. Yrityksen tulee myös ottaa huomioon mahdollisuus referenssitarjousta hakevasta asiakkaasta, eli asiakas, jonka tarkoituksena on vain saada kilpaileva tarjous, jotta tämä voi ostaa edelleen nykyiseltä toimittajalta saaden sen alentamaan hintojansa. Tällöin yrityksen tulee miettiä kuinka paljon myyntiyritykseen kannattaa käyttää resursseja.

4.1.2 Tappiollisten asiakkaiden välttäminen

Kumar ja Shah (2012) kokosi tutkimuksessaan yhteen aiemmissa tutkielmissa todennetut, neljänlaiset asiakkaat, joille ristiinmyyminen ei ole kannattavaa siitä aiheutuvien kulujen takia, vaikka myynti onnistuisikin ja asiakas ostaisi. Näitä ovat;

- palvelun vaatijat (engl. service demanders)
- tuottojen takaisin vetäjät (engl. revenue reversers) • tarjousten maksimoijat (engl. promotion maximizers), sekä
- rajoituksella ostajat (engl. spending limiters).

Taulukossa 1 erittelen näitä asiakastyyppejä sekä toimenpiteitä, joilla yritys voi vähentää tappiollista ristiinostamista. Näiden asiakkaiden ristiinostot ovat siis myyjälle tappiollisia, ja asiakkaille myymistä tulisi välttää. Ehtona kuitenkin on, että haitallinen

käyttäytyminen on jatkuvaa. Esimerkiksi kerran tuoton takaisin vetävä saattaa myöhemmin ostaa vielä suuremmalla summalla, joka korvaa takaisin vetämisestä aiheutuneet kustannukset ja kerryttää yritykselle tuottoa. Näin ollen siis yksittäinen huono tapahtuma ei vielä tee asiakkaasta tappiollista, vaan asiakas on vielä kokonaisuutena tarkasteltuna kannattava. Jotta yritys voi tunnistaa edellä esiteltyt asiakkaat asiakkuuksiansa joukosta, tulee tällä olla kerättyinä asiakkaidensa ostohistoriatiedot. Tunnistettuaan nämä asiakkaat Kumar ym. (The Dark Side of Cross-Selling, 2012) suosittelevat pidättäytymään kaikista ristiinmyynnin aloitteista ja asiakastyypistä riippuen joko lisäämään tai olemaan kokonaan tekemättä myyntiyrityksiä kyseisille asiakkaille. Taulukossa 1 esittelen tarkemmin edellä mainitut kannattamattomat asiakkaat ja Kumarin ym. suosittelemat toimenpiteet, joita näille asiakkaille tulisi soveltaa.

Kaikki ristiinostot eivät kuitenkaan ole seurauksia ristiinmyynnin toimista, vaan asiakas voi myös ostaa oma-aloitteisesti. Näitä kannattamattomia ristiinostoja ei voida poistaa myyntitoimenpiteiden toisaalle kohdentamisella, jolloin ainoaksi keinoksi saattaa jäädä myynnistä kieltäytyminen. Tällöin huomioon tulee ottaa kieltäytymisestä mahdollisesti aiheutuvat negatiivisen maineen ja julkisuuden tuomat haitat, ja miettiä tarkkaan kumpi vaihtoehto on enemmän yrityksen eduksi.

Taulukko 1: Toimenpiteet tappiollisten ristiinostojen vähentämiseksi asiakastyypin mukaan

Asiakastyypin	Toimenpide
<p>Palvelun vaatijat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pidättäytyminen ristiinmyynnin aloitteista. • Asiakkaan palvelut tulisi siirtää alemman kustannuksen palvelukanaviin. Esim. myyjään henkilökohtaiset tapaamiset puhelimitse / sähköpostin välitse tapahtuvaan palveluun ja tästä internetin asiakaspalveluun.
<p>Tuottojen takaisin vetäjät</p> <p>B2B – yrityksissä tämä tarkoittaa yleensä sopimusten, tai lainojen, aikaista päättymistä tai ennen aikaista päättämistä, kuluttaja-asiakkailla taas tuotteiden palauttaminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pidättäytyminen kaikista ristiinmyynnin aloitteista. • Minimoida ne ristiinostot, jotka eivät ole seurausta ristiinmyynnin yrityksistä.
<p>Tarjousten maksimoijat</p> <p>Ostavat lähinnä / pelkästään tuotteita ja palveluita jotka ovat tarjouksessa ja välttelevät tavallisesti hinnoiteltuja tuotteita. B2B-puolen palvelutuotteita myyvillä yrityksillä ei yleensä synny tämän kaltaisia asiakkaita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelutuotteita myyvissä B2B-yrityksissä hinnat räätälöidään asiakas- ja tapauskohtaisesti, jolloin näiden syntyminen voi estää hintaneuvotteluissa. • Kuluttaja-asiakkaiden joukossa ristiinmyyntikampanjat ja -tarjoukset voidaan rajoittaa koskemaan vain määriteltyjä, kannattavia, asiakassegmenttejä.
<p>Rajoituksella ostajat</p> <p>Asiakkaat ostavat yritykseltä vain pienellä, määrättyllä summalla joko taloudellisista syistä joutuun tai siitä, että asiakas on levittänyt hankintansa useiden yritysten kesken. Ristiin ostaessa tällainen asiakas ei lisää rahallista kokonaisuutta jonka se yritykseen käyttää, vaan uudelleen kohdentaa sen yrityksen tuotteiden kesken. Ristiinmyynnistä siis koituu yritykselle kustannuksia mutta ei tuloja, mikäli uudesta tuotteesta saatava kate ei ole huomattavasti suurempi kuin vanhasta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pidättäytyä ristiinmyynnin aloitteista. • Muuten pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan ristiinostoon niin, että tuote joka ostetaan, on vanhaa selkeästi suurempi katteinen. • Asiakkaalle tulee kuitenkin lisää myydyä, jolloin asiakaskohtaista tuottoa saadaan parannettua.

4.2 Tuotteiden linkittyminen keskenään

Tietyt tuotteet ja palvelut linkittyvät keskenään niin että ne yleensä hankitaan joko

- yhdessä,
- toistensa sijasta, tai
- toisiaan seuraavasti. Ensimmäisen tuotteen hankittuaan asiakas siis myös yleensä hankkii toisenkin tuotteen.

Lisä- ja ristiinmyytävät tuotteet siis liittyvät aiemmin hankittuun tuotteeseen, korvaavat sen kokonaan tai parantavat sitä. (Liu & Cai, 2007)Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskuksen mukaan nämä lisä- ja ristiinmyytävät tuotteet ja palvelut voidaan jakaa neljään kategoriaan, joita ovat:

- tuoteperhe
- ylimääräiset tuotteet
- kilpailevat tuotteet
- täydentävät tuotteet. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus, 2012)

Näiden lisäksi lisämyynnin kohteena voi olla jo myydyn tuotteen tilaussopimuksen pidentäminen tai tilausyksikköjen kasvattaminen.

Keskenään linkittyvien tuotteiden tunnistamiseen ei ole yksiselitteistä mallia, vaan siinä nojataan logiikkaan sekä asiakkaista saatavilla oleviin ostotietoihin. Yrityksen asiakkaistaan keräämien ostotietojen avulla voidaan tunnistaa tuotteita, jotka toistuvat samojen asiakkaiden ostotiedoissa. Näitä analysoimalla myyjä voi selvittää linkittymisten syitä, ja pyrkiä käyttämään näitä hyödyksi lisä- ja ristiinmyynnin tekemisessä. Tunnistaessa tulee esimerkiksi miettiä mitkä tuotteet ostetaan tavallisesti yhdessä, seuraako jonkin tuotteen hankintaa usein toisen tuotteen hankinta, sekä johtuuko tuotteiden hankinta siitä, että erityisesti tietyn toimialan tai kokoluokan yritykset hyötyvät siitä. Mikäli kattavia ostotietoja ei ole kerättyä, tai esimerkiksi myynnin kohteena on uusi tuote, onnistumisen avainasemassa on myyjän hyvä tuotekategorian tuntemus sekä ymmärrys siitä, kuinka ja mihin tuotteita käytetään sekä miten ne sopivat yhteen keskenään. Myyntityön lisäksi tuotteiden linkittymisiä voidaan hyödyntää myös mark-

kinoinnin kohdentamisessa. Henkilöstöpalvelualalla tuotteiden linkittyminen keskenään ei ole yhtä selkeää tai noudata varsinaista järjestystä kuin monilla kuluttajapuolelle tuotteita tai palveluja tarjoavilla yrityksellä. Esimerkiksi pankkisektorilla käyttötilin avaaminen, luotto- ja säästötilin avaaminen, kertyneen rahan sijoittaminen tai lainan hakeminen ja muut hankinnat tapahtuvat usein toisiaan seuraavasti.

Näillä toimialoilla ristiinmyyntiä hyödynnetäänkin jo vakiintuneesti.

4.2.1 Toistensa sijasta ostettavat tuotteet

Toistensa sijasta ostettavat tuotteet ovat keskenään kilpailevia tuotteita, joista vain jompikumpi hankitaan. Jotta lisämyynnin määritelmä toteutuu, kilpailevan tuotteen tulee olla alkuperäistä tuotetta kalliimpi tai ainakin huomattavasti parempi katteeltaan. Paljon alkuperäistä tuotetta kalliimpi tuote voi kuitenkin tuntua asiakkaasta liian kalliilta, kun asiakas on jo kerinyt asennoitumaan halvempaan hintaan tai tekemään budjetin sen mukaan.

Henkilöstöpalvelualalla toistensa sijasta ostettavia tuotteita ovat:

- Henkilöstövuokraus suorarekrytoinnin *sijasta*.
- Kv-henkilöstövuokraus tavallisen henkilöstövuokrauksen *sijasta*, mikäli kyseisen työvoiman saatavuus ulkomailta on parempi.
- Henkilöstön ulkoistamispalvelut henkilöstövuokrauksen *sijasta*, kun työvoiman tarve on alalle jonka ulkoistuspalveluja myyjä tarjoaa.
- Henkilöstöhallinnon ulkoistamista rekrytointipalvelujen *sijasta*.
- Kv-henkilöstövuokrauksen *sijasta* voidaan myös tarjota osaamisen kehittämisen palveluita yhdessä henkilöstövuokrauksen kanssa, jolloin osaavaa henkilökuntaa saadaan maan sisältä.

4.2.2 Tuotetta seuraava tuote

Tuotetta seuraava tuote tarkoittaa tuotetta, joka täydentää alkuperäistä tuotetta joko tuomalla jotain lisähyötyä sen kanssa tai olemalla pakollinen sen toiminnan jatkumisen kannalta. Esimerkiksi lisäosa, tai sellainen tuote tai palvelu, joka pidemmällä aikavälillä nostaa ostoksen arvoa. Helppo esimerkki tästä on auton hankinnan jälkeen tuleva

tarve polttoaineelle. Henkilöstöpalvelualalla ydinpalvelut, henkilöstövuokraus ja rekrytointi, suunnitellaan aina asiakaskohtaisesti ja niin, että ne kattavat asiakkaan tarpeen kokonaisvaltaisesti. Tällaiset palvelutuotteet eivät tavallisesti ostohetkellä tarvitse toisia palveluita niitä täydentämään, mutta tarve voi myöhemmin syntyä asiakasyrityksessä tapahtuvista muutoksista johtuen. Henkilöstöpalvelualalla toisiaan seuraavia tuotteita ovat:

- Muutostilanne – palveluita ostettaessa juridiset palvelut.
- Henkilöstövuokrausta ostettaessa osaamisen kehittämisen palvelut, mikäli työssä on vahvoja erityispiirteitä.
- Kv-henkilöstövuokrauksen yhteydessä osaamisen kehittämisen palvelut, mikäli työssä on vahvoja erityispiirteitä.
- Henkilöstön ulkoistusta ostettaessa muutostilanteiden asiantuntijapalvelut.

4.2.3 Yhdessä ostettavat tuotteet

Yhdessä ostettavat tuotteet voidaan luokitella joko tuoteperheeseen tai ylimääräiseksi tuotteeksi. Tuoteperheellä tarkoitetaan saman yrityksen yhteenkuuluvaksi tarkoitettuja tuotteita, joiden käyttötarkoitus on hieman eri. Kuluttajamyynnissä esimerkiksi saman sarjan lautanen, lasi ja aterimet muodostavat tuoteperheen ja yhdessä niistä syntyy ikään kuin kokonaisuus. Asiakas voi kuitenkin ostaa tuotteet erikseen tai hankkia vain jonkin tuoteperheen osan yritykseltä. Ylimääräinen tuote taas on sellainen, joka ei varsinaisesti linkity ostettavaan tuotteeseen millään aiemmin mainituista tavoista, mutta jonka asiakas kuitenkin päätyy ostamaan toisen tuotteen oston lomassa. Arkielämän esimerkkinä tästä ovat pienet karkkihyllyt kauppojen kassojen vieressä (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus, 2012) tai vaatekaupan myyjän ehdotus kassalla “laitetaanko vielä sukat mukaan, olisi tässä tarjouksessa”. Tällaisen tuotteen tulee olla vaivatonta ostaa ja halpa verrattuna siihen tuotteeseen, jonka lomassa tuote hankitaan. Henkilöstöpalvelualla tällaisia tuoteperheitä ja ylimääräisiä tuotteita tai palveluita ei ole, sillä palvelut suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa tämän tapauskohtaiseen tarpeeseen ja näiden käyttöönotto vaatii asiakkaan ja myyjän välistä yhteistyötä.

4.3 Asiakassegmenttiin kuuluminen

Asiakassegmentointi tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä näitä yhdistävien tekijöiden perusteella. Moninaista asiakaskantaa jaetaan pienempiin, yhdenmukaisiin osiin, joissa yhdistäviä tekijöitä ovat joko asiakkaiden samankaltaiset tarpeet, odotukset tai ostokäyttäytyminen. Segmentoinnin avulla myyjä pyrkii lähestymään samankaltaisia asiakkaita samalla tavalla tarjoamalla kohdennettuja tuotteita ja palveluita sekä markkinointiviestintää. Sen avulla pyritään myös tunnistamaan sellaisia asiakkuuksia, jotka eivät tuota yritykselle lisäarvoa ja sitten karsimaan näihin käytettävien resurssien määrää. Avainasiakkaat, jotka tuovat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta, tulee ryhmitellä omaan ryhmäänsä. Työssä käytän asiakassegmentointia apuna myyntitilaisuuksien etsimisessä. Tarkoituksena on löytää valmiista asiakaskunnasta oikea asiakas jo olemassa olevalle, oikealle tuotteelle. Olettamuksena on, että samankaltaisilla asiakkailla todennäköisesti on myös samankaltaisia tarpeita. Segmentointi perustuu asiakaskunnan ja yrityksen tuotekategorian hyvään tuntemukseen, minkä perusteella asiakasta jaotellaan relevantteihin ryhmiin. (Mäntyneva, 2001, pp. 25-26) Joskus asiakkaat voivat itse myös ilmoittaa kuuluvansa tiettyyn segmenttiin niin kutsutulla self-selection menetelmällä, eli esimerkiksi tilaamalla näytteen tai esitteen tuotteesta.

Yritysassiakkaiden kohdalla toimivimmat segmentointiperusteet ovat tuotteesta tavoiteltava hyöty ja ostokäyttäytyminen (Armstrong & Kotler, 2010, p. 222). Lisä- ja ristiinmyynnissä ostokäyttäytymisen perustella asiakkaat ryhmitellään niihin, joille lisä- ja ristiinmyyntiä kannattaako kohdentaa, sekä niihin joille ei kannata. Ostohistorian perusteella tuotteita myös tarjotaan sen mukaan, mitä muut samaan asiakassegmenttiin kuuluvat ovat hankkineet tai mitä asiakassegmentin perusteella yrityksen voisi loogisesti olettaa tarvitsevan. Yritysten segmentointiin käytetään myös demografisia eli niin kutsuttuja firmografisia (engl. Firmographic's) tekijöitä. Näitä ovat yrityksen toimiala, koko, maantieteellinen sijainti ja elinkaaren vaihe. Näitä tulee jakaa vielä pienempiin, yksityiskohtaisempiin alaryhmiin. Firmografisten tekijöiden perusteella yritykset luokitellaan ryhmiin, joiden sisällä olevilla yrityksillä on keskenään samanlaisia tarpeita joita tietyt yrityksen palvelut auttavat ratkaisemaan. Firmografiset tekijät ovat relevantit ryhmittelyperusteet henkilöstöpalvelujen kohdalla, sillä yritysten henkilöstötarpeet määräytyvät pitkälti niiden perusteella. Jotta segmentointi on onnistunut, tulee ryhmien olla selkeästi erilaiset keskenään, tarpeeksi suuret vaivannäköön nähden sekä

sellaiset, joista johonkin jokainen yritys selkeästi kuuluu. Tämän takia esimerkiksi firmografisista tekijöistä asiakkaat tulee jaotella vain yhteen tai kahteen ryhmään ja niiden alaryhmiin. Firmografisista tekijöistä maantieteellisellä sijainnilla ei ole oleellista merkitystä tilaajayrityksen asiakaskunnan kannalta. Yrityksen Suomen toimipisteiden asiakkaat operoivat maan sisällä, ja VMP palvelee asiakkaita yhtäläillä paikasta riippuen. Huomion arvoinen ero asiakasyritysten sijainnista johtuen on työvoiman saataavuudessa, sillä pienillä paikkakunnilla osaavia työntekijöitä on lähtökohtaisesti saatavilla vähemmän. Toisaalta suuremmilla paikkakunnilla työntekijöistä taas on enemmän kilpailua, mikä tasapainottaa yritysten eroja henkilöstöpalvelujen tarpeelle.

Koska VMP tuottaa palveluja kaikille toimialoille, asiakkaiden segmentointi toimialan ja sen alaryhmien perusteella tekisi ryhmistä liian pieniä. Henkilöstötarpeiden kannalta yrityksen koko ja siihen liittyvät ominaisuudet ja haasteet taas ovat olennainen tekijä. Monet yrityksen elinkaaren vaiheiseen perustuvat segmentointimallit ottavat kuitenkin huomioon nämä, sekä niiden lisäksi haasteet jotka liittyvät kokoluokasta toiseen siirtymiseen.

Elinkaariajattelu perustuu siihen, että mikään yritys ei pysy täysin muuttumattomana koko toimintansa ajan. Yritykset käyvät olemassaolonsa aikana läpi erilaisia kehitysvaiheita sekä niille tyypillisiä piirteitä. Näitä vaiheita nimitetään vakiintuneesti yrityksen elinkaaren vaiheiksi. Elinkaaren vaiheiden määrä vaihtelee yrityskohtaisesti ja erilaisissa elinkaarimalleissa ne jaetaan kolmeen-kymmeneen toisiaan tavallisesti seuraaviin vaiheisiin. Yleensä elinkaarimallit perustuvat yrityksen ikään, kokoon ja kasvuun sekä niiden mukana ilmeneviin ongelmiin. (Aho & Kaivo-oja, 2014, pp. 11-12) Henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta elinkaarimalli sopii hyvin asiakkaiden ryhmitelyyn, sillä henkilöstöpalveluiden tarve vaihtelee tavallisesti juuri sen vaiheisiin liittyvien haasteiden mukaan. Yrityksen ikään perustuvaa elinkaariajattelua on kuitenkin saanut paljon kritiikkiä, sillä samaan aikaan aloittavat yritykset voivat edetä eri vaiheisiin hyvin eri tahtiin esimerkiksi toiminnallisista eroistaan johtuen. Churchillin ja Lewisin (1983) viisivaiheisessa elinkaarimallissa yrityksen ikä ei kuitenkaan määrittele sen kehitysvaiheita. Malli keskittyy pienten ja keskisuurten yritysten vaiheisiin, ja se on saanut kritiikkiä suuryritysten pois jättämisestä. Malli kuitenkin kuvailee yrityksen alku- ja siirtymävaiheita useita muita malleja tarkemmin, mikä sopii henkilöstöpalvelualalle, jossa suuri osa asiakasyrityksistä koostuu pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Churchillin ja Lewisin elinkaarimallissa yrityksen kehitys ei myöskään aina noudata

suoraviiivaista järjestystä. Yritys voi aina epäonnistua vaiheissa, muuttaa yritysstrategiaansa, mennä konkurssiin, tulla myydyksi tai palata johonkin aikaisemmista vaiheista. Malli kuvaa erityisesti kasvusta johtuvaa muutosta ja sille keskeisiä ongelma-alueita. Malli kuvaa yrityksen ideaalikulua, eikä välttämättä sovellu kaikkiin yrityksiin sellaisinaan. (Aho ym. 2014, p. 12) Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaarimallin viisi vaihetta ovat:

- Syntyvaihe
- Eloonjääminen
- Menestysvaihe, johon kuuluu joko luopuminen tai kasvu
- Nopea kasvu
- Kypsyysvaihe. (Churchill ym. 1983, p. 4)

Syntyvaiheessa omistaja joko tekee itse kaiken tai johtaa alaisiaan suoraan. Mahdollisten työntekijöiden tulisi olla pätevyydeltään ainakin keskitasoa. Strategista suunnittelua ei juuri ole ja yritys keskittyy lähinnä pysymään hengissä ja toimintakykyisenä, kunnes pääsee seuraavaan vaiheeseen. Yrityksen haasteita ovat sekä asiakkaiden saaminen, että kasvavalle kysynnälle palvelujen ja tuotteiden riittävän tarjonnan varmistaminen ja tuotevalikoiman riittävästi laajentaminen. Myös omistajan jaksaminen sekä halua jatkaa yrityksen toimintaa voivat olla vaarassa omistajan työmäärän paljouden ja kuormittavuuden vuoksi. Yritys investoi eniten toiminnan kannalta välttämättömiin välineisiin, kuten tuotantokoneisiin ja –laitteisiin sekä liiketiloihin. Tässä vaiheessa moni yritys myös lopettaa toimintansa eikä koskaan siirry seuraaviin vaiheisiin. (Churchill ym. 1983) Syntyvaiheessa yrityksellä ei vielä ole resursseja rekrytoida työntekijöitä. Yritystä vallitsee epätietoisuus. Se ei tiedä kuinka kauan toiminta pysyy kannattavana tai onko sillä vielä vähän ajan päästä resursseja työnantajamaksujen hoitamiseen. Jotta yritys kuitenkin pystyisi laajentumaan, se tarvitsee päteviä työntekijöitä joko hoitamaan laajenevaa toimintaa tai vapauttamaan omistajan resursseja sen pariin. Henkilöstövuokraus toisi yritykselle työvoimaa joustavammin, pienemmillä työnantajariskeillä ja velvollisuuksilla, sekä ilman että yrityksen resursseja menee henkilöstön suunnitteluun ja hallintaan. Tässä vaiheessa yritys keskittyy vain ydintoimintaansa ja sen henkilökunta on joko olematon tai hyvin pieni, jolloin toiminnan osan ulkoistaminen ei tuo yritykselle lisähyötyä. Asiantuntijapalveluille yrityksellä ei myöskään ole

vielä erityistä tarvetta, sillä yrityksen ydintoiminta keskittyy tavallisesti omistajansa erityisosaamiseen ja asiantuntijuuteen.

Eloonjäämisvaiheeseen yritys siirtyy, mikäli se onnistuu ylitsepääsemään syntyvaiheen haasteet. Tällöin yrityksestä on tullut toimiva. Yrityksellä on vähän työntekijöitä sekä johtotason henkilö omistajan lisäksi. Omistaja vastaa kaikista yrityksen strategisista päätöksistä, jotka keskittyvät yrityksen hengissä pysymiseen.

Haasteita ovat lyhyen ja pitkän aikavälin rahoitushaasteet. Lyhyellä aikavälillä haasteena on se, saako yritys kerättyä tarpeeksi tuloja jotta ne kattavat ilmaantuvat kustannukset. Pidemmän aikavälin haasteena on, onnistuuko yritys tuottamaan tarpeeksi kasvavirtaa pysyäkseen toiminnassa ja rahoittamaan toimintansa toimialan ja markkinoiden vaatiman suuruiseksi, jotta sen omaisuudesta ja työvoimasta voi kertyä tuottoa. (Churchill ym. 1983) Eloonjäämisvaiheessa yritys rekrytoi jo työvoimaa sekä suorittaja- että asiantuntijatehtäviin. Kun kyseessä ei ole henkilöstöpalveluyritys, yrityksen sisältä ei luultavasti vielä löydy rekrytoinnin asiantuntijuutta. Rekrytointipalveluilla yrityksen resurssit jäävät sen ydintoimintaan, yritykselle koituvat riskit pienenevät ja se saa pätevämpää työvoimaa jota se tarvitsee kehittyäkseen edelleen.

Yrityksestä on tullut toimiva, mutta työnantajakustannusten hoitaminen on vielä haastavaa ja työvoimasta koituvat riskit ovat suuret. Yrityksellä ei ole varmuutta siitä, kuinka pitkään työvoiman pitäminen on kannattavaa tai mahdollista. Henkilöstövuokraus vähentäisi vielä yrityksen työnantajariskiä ja toisi joustoa työvoiman käyttöön.

Koska yrityksen operatiivinen toiminta keskittyy edelleen sen ydintoimintaan ja henkilöstö on pieni, eivät ulkoistamispalvelut tuo toimintaetua. Työoikeudellista asiantuntijuutta voidaan kuitenkin tarvita, ydintoiminnan ulkopuolella, kun oma tietotaito on keskittynyt, mikäli yritys ei päädy henkilöstönvuokraus- tai rekrytointipalveluiden käyttöön.

Menestysvaiheessa yrityksen omistajan tulee päättää pyrkiäkö hyödyntämään yrityksen saavutuksia toiminnan laajentamisessa, vai pitämään yritystä vakaana ja tuottavana, mutta vähemmän omistajaltaan vaativana. Yritys on saavuttanut hyvän taloudellisen tilanteen ja se ansaitsee keskimääräistä tai sitä parempaa tuottoa toiminnastaan. Taloudellisena huolenaiheena on lähinnä se, että hyvinä vuosina kertyviä tuloja sääsetetään myös huonojen vuosien varalle. Mikäli yritys jatkaa toimintaansa samaan tapaan, se voisi pysyä markkinoilla loputtomiin, ellei jonkin ulkopuolinen tekijä tuhoa

sen markkinarakoa. Tätä nimitetään luopumisvaiheeksi. Hallitukseen tulee ensimmäinen henkilökunnan jäsen, joka on tavallisesti talouspäällikkö. Taloushallinnon, markkinoinnin ja tuotannon perusasiat ovat kunnossa. Omistaja itse jää hiljalleen taustalle. Omistajan tehtäviä voi siirtyä johtotason henkilöille, joiden tulee olla kyvykkäitä, mutta ei välttämättä kärkijoukkoa sillä yrityksessä etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ovat rajalliset. Tämä on yleensä vaihe, johon franchisingyritysten kasvu jää. Yritys voi joko jatkaa näin tai tulla myydyksi tai yhdistetyksi. (Churchill ym. 1983) Yritys tarvitsee uutta työvoimaa paikkaamaan lähtevien työntekijöiden sekä sairauslomien ym. aiheuttamia vajauksi. Yrityksellä on varaa rekrytoida, mutta ei välttämättä sen tietotaitoa jota erityisesti pätevien johtohenkilöiden rekrytointiin tarvitaan. Rekrytointipalvelujen lisäksi yritys voi käyttää henkilöstövuokrausta työhuippujen tasaamiseen, henkilöstöressurssien tehostamiseen ja helpottamaan oman henkilöstön jaksamista. Henkilöstövuokraus myös helpottaa johtajien työpanosta. Yrityksen toiminta on vakiintunutta, joten asiantuntijapalveluille ei ole erityistä tarvetta mikäli yritys jatkaa toimintaansa näin. Vaikka toiminta rajoittuu edelleen ydintoimintaan, yrityksen palkkahallinnon ulkoistaminen voisi tuoda yritykselle hyötyä vapauttamalla yrityksen resursseja, mikäli henkilöstövuokraus- tai rekrytointipalveluihin ei päädytä.

Jos yritys taas pyrkii menestysvaiheessa kasvamaan, omistaja ottaa henkilökohtaisen taloudellisen riskin sekä kerryttää pääomaa lainarahoituksella, jotka sijoitetaan kasvuun. Yrityksen haasteita ovat ydintoiminnan tuottavana pitäminen, sekä sen varmistaminen, että henkilöstö pystyy vastaamaan kasvamisen haasteisiin. Jälkimmäistä varten yrityksen tarvitsee rekrytoida johtohenkilöitä jotka ymmärtävät tulevaisuuden haasteita ennemmin kuin yrityksen sen hetkistä tilaa. Myös suorittavan tason henkilöstön määrän on oltava tarpeeksi suuri, jotta se pystyy vastaamaan seuraavan vaiheen tuomiin haasteisiin. Operatiivisen toiminnan suunnittelun lisäksi strateginen suunnittelu on tärkeässä osassa. Omistajalla on tässä iso rooli. Mikäli yritys onnistuu kasvamisessa, se siirtyy nopean kasvun vaiheeseen. Muutoin se taantuu aikaisempiin vaiheisiin, tulee myydyksi tai ajautuu konkurssiin. (Churchill ym. 1983, p. 6)

Kasvamisen kannalta on tärkeää että yritys rekrytoi oikeat avainhenkilöt, mikä pystytään varmistamaan rekrytointipalveluilla. Ulkoistuspalveluiden avulla yrityksen muutosnopeus lisääntyy ja tärkeitä voimavaroja vapautuu kasvua varten. Henkilöstövuokrauksen avulla yritys voi taata sen toimitusvarmuuden ja –sujuvuuden. Se myös auttaa omaa henkilöstöä jaksamaan muutoksen keskellä. Kasvun vaiheessa yritys voi hyötyä

asiantuntijapalveluiden avulla saatavasta uudesta näkökulmasta ja ulkopuolisen arviosta, sekä juridisista palveluista erityisesti suunnitellessa henkilöstön järkevää käyttöä.

Nopean kasvun vaiheen haasteina on, kuinka pystytään kasvamaan nopeasti ja kuinka tämä kasvu pystytään rahoittamaan. Toimivan kassavirran lisäksi nopea kasvu vaatii ulkopuolista rahoitusta, jolloin velan suuruus yrityksen rahoituksesta nousee korkeaksi. Riittämätön kustannusten seuranta sekä harkitsemattomat investoinnit voivat koitua kasvun esteeksi. Omistaja delegoi tehtäviään ja vastuuta muulle yrityksen henkilöstölle, eikä omistaja ole enää varsinaisesti tekemisissä operatiivisen toiminnan kanssa. Sekä operatiivista että strategista suunnittelua hoitavat nyt erikoistuneet johtajat, joilta vaaditaan korkeaa osaamista kasvun haasteista. Yrityksen toiminta on hajautunut osastoihin, tavallisesti myyntiin ja tuotantoon. Keskeinen, toimintaa hallitseva tekijä on varaston hallinta. Mikäli omistaja ei onnistu vastaamaan kasvamisen asettamiin haasteisiin ja huomaa tämän ajoissa, yritys tulee yleensä myydyksi. Yritys voi myös käyttää loppuun varansa ja epäonnistua kasvussa, jolloin se palaa takaisin aiempiin vaiheisiin, menee konkurssiin tai parhaassa tapauksessa löytää tasapainon ja jää paikoilleen nykyiseen tilaan. Yritys saattaa myös korvata kykenemättömän omistajan uudella johtajalla sijoittajien tai lainanantajien joukosta ja jatkaa kasvuaan. (Churchill ym. 1983, pp. 7-8) Yrityksen toiminta on nyt hajautettua, eikä keskittyminen ole enää pelkästään ydintoiminnassa. Henkilöstön ulkoistamisella yritys saa sen kannalta tärkeää muutosnopeutta toimintaansa, ja vapauttaa resursseja tukitoimista. Henkilöstövuokrauksella yritys saa lisäksi joustoa toimintaansa kun muutoksen ennakointi on haastavaa, jolloin esimerkiksi varaston hallinta helpottuu. Kasvun onnistumisen avainasemassa on uutta osaamista tuova johtohenkilöstö, jonka pätevyyden varmistamisessa hyödytään rekrytointipalveluista. Muutos tuo myös mukanaan yritykselle uusia asioita. Näihin kaivataan väliaikaista asiantuntijuutta jota asiantuntijapalvelut tarjoavat työoikeudellisiin kysymyksiin ja henkilöstön optimaaliseen mitoittamiseen.

Kypsyysvaiheessa yrityksen haasteina ovat nopean kasvun tuomien taloudellisten etujen vahvistaminen sekä toiminnan joustavuuden ja yrittäjähenkisyyden ylläpitäminen. Yrityksen tulee pystyä hajauttamaan johtoaan nopeasti jotta kasvusta aiheutuneet tehottomuudet saadaan poistettua. Sen tulee myös käyttää johdon työkaluja, kuten budjetointia ja tavoitejohtamista, yrityksen toiminnan ammatillistamiseen.

Tässä vaiheessa yrityksellä on tarpeeksi taloudellisia varoja sekä kyvykäs ja riittävä henkilökunta yksityiskohtaisen operatiivisen ja strategisen toiminnan suunnitteluun. Käytettävät menetelmät ovat myös kattavia ja hyvin kehitettyjä. Yritys on nyt saavuttanut sekä koon tuoman tuotantoedun, taloudellisia varoja, taitavan johdon että runsaasti henkilökuntaa. Omistaja on sekä toiminnallisesti että taloudellisesti hyvin erillään yrityksestä. Jos yritys tästä huolimatta kuitenkin ylläpitää yrittäjähenkisyyttä, se jatkaa kehittymistä markkinoiden vaikuttavaksi yritykseksi. Toinen vaihtoehto on, että yritys jatkaa toimintaansa paikallaan ilman innovatiivisuutta ja riskinotto kykyä aina siihen saakka kunnes ympäristössä tapahtuu suuri muutos jonka kasvukykyinen kilpailija käyttää hyödykseen ensin. (Churchill ym. 1983) Kypsyysvaiheessa yrityksellä on jo sekä osaamista että henkilökuntaa. Yritys saisi kuitenkin lisäjoustoa toimintaansa käyttämällä henkilöstövuokrausta muun muassa työhuippujen tasaamiseen. Kokoaikaisen henkilöstön vuokraus ei välttämättä tuo enää yhtä paljon toimintaetua yritykselle kuin aiemmissa vaiheissa. Jotta yritys pystyy uudistumaan markkinoiden mukaan, tarvitsee se uutta näkökulmaa ja ajatuksia johtonsa avuksi. Tähän asiantuntijapalvelut tarjoavat ratkaisua. Joidenkin tukitoimintojen, kuten henkilöstö- tai palkkahallinnon, ulkoistaminen pienentää yrityksen kustannuksia ja auttaa sitä vahvistamaan taloudellista etuaan.

Elinkaarimallin viiden vaiheen lisäksi yritys voi missä tahansa vaiheessa tulla myydyksi, joutua konkurssiin tai muuten kohdata negatiivisia muutoksia, mikä näkyy henkilöstön lomautuksina tai vähentämisinä. Churchillin ja Lewisin mukaan erityisesti vaiheesta toiseen siirryttäessä yrityksellä on vaara ajautua konkurssiin. Kun kyseessä on konkurssiin joutuminen tai muu vakava taloudellinen vaikeus, ei yritykselle voi myydä kompleksisia palveluita sen heikon maksukyvyn takia. Jos yritys kuitenkin kohtaa negatiivisia muutoksia, joista on todennäköistä päästä yli oikeilla ratkaisulla, voi yritys hyötyä henkilöstöpalvelualan osaamisesta ja ostaa kannattavasti. Oleellisia palveluita ovat muutospalvelut, eli irtisanottavan henkilöstön avustaminen, ja työoikeudelliset asiantuntijapalvelut, kuten avustus muutostilanteissa ja henkilöstön järkevän käytön suunnittelussa. Tällaiselle yritykselle uusasiakashankinnan kohdentaminen ei välttämättä ole kannattavaa, mutta lisä- ja ristiinmyynnistä todennäköisesti on hyötyä. Näin saadaan kasvatettua asiakaskohtaista tuottoa, ja mikäli palvelut auttavat yritystä jatkamaan toimintaansa kannattavana, saadaan asiakassuhde jatkumaan.

Yrityksen tarkoituksena on kuitenkin aina menestyä. Myyjän ei välttämättä ole järkevää ehdottaa palveluita asiakasyrityksen liiketoiminnan epäonnistumisen varalle jos tällä ei ole vielä vaikeuksia tiedossa. Tämän takia vaikeuksia kohtaavat yritykset tulee ryhmitellä tässä tapauksessa erilliseksi ryhmäksi, eikä ajatella jokaisessa elinkaaren vaiheessa olevia yrityksiä potentiaalisina epäonnistujina.

4.4 Myynnin ajankohdan määrittäminen

Jotta myynti onnistuu, tuotetta on tarjottava oikeaan aikaan. Tällöin asiakkaalla on tarve tai sen tuleminen tiedostetaan jo, jolloin asiakas on vastaanottavainen myynnille. Liian aikaisen tai liian myöhäisen ajankohdan takia myynti voi epäonnistua.

Kamakuran (2007, p. 44) mukaan paras hetki myynnille on silloin, kun asiakas on itse lähestynyt myyjää. Tällöin myyminen on helpompaa, sillä asiakkaan ajatukset ovat jo keskittyneet yritykseen ja sen palveluihin. Asiakkaasta tulee tyytyväinen kun myynnillä onnistutaan ratkaisemaan tämän mielessä ollut ongelma ja hän on vastaanottavampi lisä- ja ristiinmyynti ehdotuksille. Myynnin kustannukset ovat myös pienemmät, sillä asiakasta ei tarvitse yrittää tavoitella. Mikäli myyjä odottaa asiakkaan aloitetta, on todennäköistä että asiakas lähestyy ensin toista toimittajaa tai haluaa vertailla eri toimittajien tarjouksia. Kun myyjä tunnistaa asiakkaan tarpeen ennen kuin tämä aloittaa ostamisen, hän välttää todennäköisemmin kilpailua. Myyntitapahtuman aikana hyvä hetki lisä- ja ristiinmyynnille on tarvekartoituksen yhteydessä. Tällöin asiakkaan tarpeet ja mahdolliset ongelmat tulevat luonnollisesti esille, ja myyjä pystyy esittämään relevantteja ehdotuksia. Jos tarvekartoitus tapahtuu asiakasyrityksen luona, asiantunteva myyjä voi helpommin myös itse havaita tarpeen ympäristöstä.

Myyntiprosessissa kauppojen päättämistä ei tulisi ajatella myyntiprosessin huipentumana, vaan aina tilaisuutena lisä- ja ristiinmyynnin aloittamiseen.

5 MUUT KEHITYSEHDOTUKSET

Aiemmin mainittujen seikkojen lisäksi lisä- ja ristiinmyyntiä voi edistää VMP:llä seuraavilla toimenpiteillä:

- Kattavien asiakastietojen ylläpitäminen
- Asiakkaan ja myyntihenkilöstön henkilökemian huomioiminen
- HR-asiantuntijoiden opastaminen myyntiin
- Optimoitu tuotekategoria
- Myyjien järkevä kannustaminen

Asiakkuuksien hallinnan järjestelmästä käy tavallisesti esille mitä kullekin asiakkaalle on myyty. Tätä tietoa yritys voi käyttää vastedes tehdessään lisä- ja ristiinmyyntiä sekä kyseiselle yritykselle että tämän kanssa samankaltaisille yrityksille. Tämän lisäksi yrityksen tulisi pitää yllä myös tietoa myynnin yrityksistä, jotka eivät ole edenneet eteenpäin myynniksi. Näin yritys tietää jatkossa ovatko lisä- ja ristiinmyynnin yritykset aiemmin epäonnistuneet kyseisellä asiakkaalle. Tämän avulla voidaan miettiä kannattaako lisä- ja ristiinmyyntiä tehdä asiakkuudelle, mitä tuotteita tuskin kannattaa myydä sekä voidaan mahdollisesti selvittää yrityksestä johtuvia asioita, jotka johtivat myynnin epäonnistumiseen. On todettu, että myyjän ja asiakkaan välinen henkilökemia ja suhde voi olla asiakassuhteen jatkumisen kannalta jopa tärkeämpi kuin yritysten välinen suhde (Palmatier, 2007). Vaikka myyntiyrityksessä muuten kaikki olisikin kunnossa, myynti voi silti kariutua myyjän ja asiakasyrityksen ostohenkilökunnan välisen huonon henkilökemian johdosta. Tässä tapauksessa myyjän vaihtaminen voisi siis tuottaa myynnin. Yrityksen kannattaa ottaa tämä huomioon myyntiä aloittaessa, sekä miettiä keino joka mahdollistaa sen, että asiakkuus tai myyntitapahtuma voi siirtyä myyjältä toiselle. Henkilöstöpalveluyrityksissä osan yhteydenpidosta yritysasiakkaisiin myyjien ohella hoitavat HR-asiantuntijat. Heillä olisi siis hyvä tilaisuus tehdä lisä- ja ristiinmyyntiä. Yrityksen kannattaisi kouluttaa HR-asiantuntijoita lisä- ja ristiinmyyntitilanteisiin joko itse tarjoamaan lisä- ja ristiinmyytäviä tuotteita tai ohjaamaan asiakasta onnistuneesti myyjän pariin. Henkilöstöpalvelualla myydään kompleksisia palvelutuotteita, mikä tarkoittaa sitä että palveluiden sisältö ja hinta määritellään sen mukaan mitä myyjän on mahdollista toimittaa ja mitä asiakas tarvitsee. Onnistunut toteutus siis täyttää asiakkaan tarpeen kokonaisvaltaisesti. Näiden päätuotteiden lisäksi

yritys voisi pyrkiä myös myymään niin kutsuttuja oheistuotteita, jotka sopivat monelle segmentin ja joiden hinnoittelu on sidotumpi ja edullinen, mutta joiden tuottaminen ei vaatisi ylimääräisiä resursseja.

5.1 Markkinointiviestinnän toimenpiteet

Lisä- ja ristiinmyynnissä markkinointiviestinnän toimenpiteet tuovat lisähyötyä mikäli kyseessä on yksinkertainen tuote tai palvelu, jota tarjotaan kuluttajamarkkinoille. Kompleksisten B2Bpalveluiden lisä- ja ristiinmyynti onnistuu kuitenkin yleensä vain henkilökohtaisella tai tarkkaan kohdennetulla myyntityöllä. Koska kyse on usein suurista, liiketoimintaan vaikuttavista hankinnoista, jotka tulee räätälöidä asiakaskohtaisesti, ei varsinaista myyntiä voi tehdä muutoin kuin henkilökohtaisesti. Markkinointiviestinnän tulee onnistuakseen olla osuvaa ja kohdennettua, mutta räätälöityjen palvelutuotteiden kohdennettu markkinointiviestintä veisi liikaa resursseja ollakseen järkevää. Lisäksi lisä- ja ristiinmyynnissä on kyseessä myös olemassa olevan asiakassuhteen hoito, mikä vaatii henkilökohtaista ja vuorovaikutteista kommunikointia.

Prospekti-asiakkaille suunnattuna markkinointiviestintä kuitenkin tuo B2B-markkinoillakin lisähyötyä erityisesti luomalla tunnettuutta. Tällöin potentiaalista asiakasta on helpompi lähestyä myyntiyhteisöissä ja tämä myös todennäköisemmin itse ilmoittaa kiinnostuksestaan tuotetta kohtaan. Lisä- ja ristiinmyyntiä varten analysoituja tuotteiden linkittymisiä voidaan myös käyttää hyödyksi markkinointiviestinnän kohdentamisessa oikeille asiakkuuksille.

5.2 Myyjien kannustimet

Lisä- ja ristiinmyynti yritysten määrä, onnistuneiden ristiinmyyntien määrä tai ristiinmyynnistä koituneen myynnin määrä ei automaattisesti tarkoita tuottoa myyjäyritykselle. Päinvastoin ne voivat mahdollisesti jopa tarkoittaa tappiota yrityksistä koituvien kustannusten takia. Kumarin ym. Tutkimuksessa (2012, p. 93) nähtiin, että erityisesti rajoituksella ostavien asiakkaiden määrä lisääntyi kun myyjä palkittiin sen perusteella kuinka paljon asiakkaan ostamien tuotteiden määrä lisääntyy. Tällöin asiakas vain hajauttaa ostojaan yrityksen sisällä, jolloin varsinainen asiakkaasta saatu tuotto ei lisäännä, mutta kustannukset kasvavat. Tästä johtuen myyjien kannustimien ei tulisi

määräytyä pelkästään myynnin yritysten tai myynnin määrän mukaan. Tärkeää on, että myyjä kohdentaa myyntiyritykset asiakkaille, jotka todennäköisesti ostavat ja ovat ostaessaan kannattavia yritykselle. Kannustinten tulisi siis olla suhteessa lisä- ja ristiinmyynnistä syntyvään asiakaskannattavuuteen, eli myynnistä koituvaan varsinaiseen tuottoon. Toinen asia, mikä myyjien kannustimien määräytymisessä tulee ottaa huomioon, on niin sanottu asiakkuuden ja tuotteen omistajuussuhde. Kumar ym. (2009, s. 154) nostivat tutkimuksessaan esille esimerkin, jossa myyjien kannustimet voivat olla esteenä potentiaalisen myynnin synnylle. Usein yrityksissä asiakkuuden omistaa tietty myyjä, jonka vastuulla asiakkuuden hoito on ja jonka ansioksi tästä syntynyt myynti lasketaan. Sama pätee monesti yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, niin että vastuu tiettyjen tuotteiden myynnistä on yhdellä myyjällä. Tästä syntyneet myynnit myös lasketaan myyjän ansioksi. Niin kauan kuin jokainen myyjä myy tuotteita vain omasta tuotekategoriastaan omille asiakkuuksilleen, ongelmaa ei synny. Näin ei tosin myöskään saada asiakkaasta saatavissa olevaa täyttä potentiaalia hyödynnettyä. Ongelma kuitenkin syntyy, mikäli myyjä huomaa asiakkuudelleen mahdollisuuden lisä- tai ristiinmyyntiin toisen myyjän tuotekategorian tuotteelle. Mikäli myyjän ansiot määräytyvät tuotekategorian myynnin mukaan, myynti ei olisi myyjälle kannattavaa, koska ajan voi käyttää myös muuhun. Toisaalta, mikäli ansiot muodostuvat asiakkuuksien arvon mukaan, yhteistyön saaminen tuotteen omistavalta myyjältä ei välttämättä onnistu, vaikka tämän tuotetuntemus olisi myynnin onnistumisen ehto. Kummassakaan tapauksessa yritys ei saa asiakkaasta täyttä potentiaalia siitä huolimatta että myyjät tiedostavat tämän. Yrityksen oman henkilökunnan välille voi myös syntyä tästä kitkaa. Myyjien palkitsemisessa tulisikin ottaa huomioon myynnit yli tuotekategorioiden ja asiakkuuksien. Lisä- ja ristiinmyynnin kannalta on myös oleellista, että yrityksen myyjillä on vahva tuotetuntemus koko yrityksen tuotekategoriasta. Mikäli näin ei ole, myyjä keskittyy vain tuotteisiin jotka hän on todennut myyviksi ja jotka hän tuntee parhaiten. (Homburg, Lee, & Wieseke, 2008)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan yritysasiakaspuolen lisä- ja ristiinmyyntiä tarkastelemalla sitä, miten lisä- ja ristiinmyynti toteutetaan oikein. Työssä keskityin yksittäiseen myynnin toimenpiteeseen. Tämän teoksen pohjalta seuraava tutkimuskohde voisikin olla se, mitä vaikutuksia lisä- ja ristiinmyynnillä on asiakassuhteeseen pitkällä tähtäimellä. Teoriaosan tavoitteena oli ymmärtää lisä- ja ristiinmyyntiä ilmiönä ja kartoittaa miten sitä pitäisi toteuttaa jotta se onnistuu. Tuotos keskittyy yksittäiseen lisä- ja ristiinmyynnin tapahtumaan ja sen tarkoituksena on toimia suosituksenä tällaisen myyntitapahtuman etenemisessä. Tavoitteena oli, että sitä olisi mahdollista käyttää irrallisena muusta työstä. Mielestäni tuotos onnistui tässä. Tuotosta ei kuitenkaan voi käyttää muuhun tarkoitukseen kuin juuri toimeksiantajayrityksen yksittäiseen lisä- ja ristiinmyyntitapahtumaan. Työn teoriaosuus tuo ehdottomasti enemmän ymmärrystä aiheeseen ja ilman sitä on mahdotonta soveltaa työtä. Teoriaosuudessa asioita käsitellään niin, että sen lukemisesta on hyötyä myös muussa myyntityössä. Työ on mahdollista soveltaa toimeksiantajayrityksen lisäksi muissakin yrityksissä, koska teoriaosuudessa on esitetty perustellusti miten ja miksi kyseisiin päätelmiin on päästy sekä muut asiat, joihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Taustakirjallisuutta lukiessani kävi jo alkuun selväksi että lisä- ja ristiinmyynnin onnistumiseen vaikuttaa hyvin monta erilaista tekijää. Mielestäni onnistuin kuitenkin rajaamaan työn käsittelemään vain niitä tekijöitä, jotka lähtevät myyntihenkilöstöstä ja joihin he voivat vaikuttaa. Ulkopuolelle jätin muut myyntiin liittyvät asiat, kuten myyjän henkilökohtaiset ominaispiirteet ja myynnin taktiikat. Näin kuitenkin järkeväksi esitellä aiheeseen läheisesti liittyvät asiat ja niiden jatkokehitysehdotukset lyhyesti luvussa Muut kehitysehdotukset. Sen osion perusteella työtä voisi tulevaisuudessa jatkaa laajemmalti. Työstä tuli samaan aikaan aihetta tarkasti ja keskittyneesti sekä kokonaisvaltaisesti kuvaava. Päädyin esittelemään teoriaa ja toteutusta rinnakkain jotta lukijan on helppo ymmärtää syyt johtopäätösten takana. Tuotoksessa ilmaantuvat asiat on avattu ja selitetty raporttiosuudessa. Teoriaosuus ei myöskään sisällä asioita, jotka olisi sivuutettu tuotoksesta perusteettomasti. Tämän johdosta työstä tuli kokonaisuus.

6.1 Tutkimustavasta

Työn alussa mietin matriisin sijasta kyselyn tekemistä tilaajayrityksen asiakkaille. Tutkimuskysymyksiä olisi ollut joko a) Mitä tuotteita asiakas on ostanut yritykseltä sekä mitä tuotteita tämä on kiinnostunut ostamaan yritykseltä? tai b) Mitkä asiat asiakkaan mielestä vaikuttavat siihen, että tämä ostaa kyseisiä tuotteita samalta yritykseltä muiden yritysten sijaan? Matriisiin päädyin kuitenkin huomatessani, että kyselyllä ei saavutettaisi vastausta tutkimusongelmaan Miten lisä- ja ristiinmyynti toteutetaan oikein? Toisaalta myös kyselyllä saatu tieto asiakkaiden ostokäyttäytymisestä on jo nykyään ilman sitäkin yritysten saatavilla asiakkuuksienhallinnan järjestelmien ansiosta. Lisäksi työn tuli olla käytettävissä myös muuhun lisä- ja ristiinmyynnin suunniteluun kuin vain toimeksiantajayrityskohtaiseen. Mikäli kysely olisi tehty muun työn lisäksi, olisi opinnäytetyöstä tullut liian laaja sen tarkoitukseen nähden. Kyselyn tekeminen voisi kuitenkin olla jatkokehitysidea jonka avulla työn päätelmät voitaisiin todentaa.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Työssä haasteena oli aihetta kokonaisvaltaisesti käsittelevien lähteiden puute. Tiedon ja teorian jouduin hakemaan useista eri lähteistä sillä aihetta kattavasti ja kokonaisvaltaisesti käsittelevää lähdetä ei löytynyt. Työn kulku sekä määritelmä siitä, mitä kaikkea lisä- ja ristiinmyynnin toteutuksessa tulee ottaa huomioon, on oma kokoelmani aihetta käsittelevistä lähteistä. Sen johdosta jouduin pohtimaan aihetta lukuisista eri näkökulmista ennen kuin pääsin varsinaiseen kirjoitusosioon. Kirjallisuuslähteet koostuvat suurimmalta osalta www-lähteistä ja niiden sisällä alan aikakauslehdissä julkaistuja tutkimuksista sekä vastauksista näihin tutkimuksiin. Aihetta on alettu tutkimaan erityisesti 2000-luvun alussa verkkokauppojen yleistyessä ja pankki- ja vakuutuspalveluiden yhdistyessä. Kokonaisia kirjoja tai kirjojen lukuja aiheesta ei kuitenkaan 90-luvun jälkeen löytynyt kirjoitettuna. Työn haasteena olikin tiedon löytäminen ja sen yhdistäminen kokonaiseksi, kattavaksi työksi. Uskon että työn hyödyntäminen sellaisenaan on mahdollista tilaajayrityksessä. Kuitenkaan tällä hetkellä tilaajayrityksellä ei ole sille suurta tarvetta; yrityksen myyntiä hoitavat myyntityön ammattilaiset. VMP pyrkii kuitenkin kehittymään, uusiutumaan ja laajentumaan jatkuvasti joten tulevaisuudessa myyntityö on mahdollisesti osa muidenkin työntekijöiden toimenkuvaa.

Oman ammatillisen kasvun kannalta työ auttoi ymmärtämään myyntityötä kokonaisvaltaisesti ja erityisesti sen soveltamisessa asiakaskohtaisesti. Erityisesti työ loi minulle valmiudet ja ymmärryksen teoretiedon soveltamiseen tapauskohtaiseen myyntiin.

LÄHTEET

Aho, S., & Kaivo-oja, J. 2014. Elinkaariteorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä v. 2004-2012. Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun Yliopisto.

Aksin, O. Z., Örmeci, E. L., Özden, S. H., & Gunes, E. D. 2010. Modeling Customer Reactions to Sales Attempts: If Cross-Selling Backfires. Journal of Service Research, 168-183.

Armstrong, G., & Kotler, P. 2010. Principles of marketing. 13. uudistettu painos. New Jersey: Pearson Education.

Chen, S., Kumar, V., Qu, Y., & Shah, D. 2012. Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets. Journal of Marketing, Vol. 76 nro. 3, 78-95.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. 1983. The five stages of small business development. Harvard Business Review, 5-6, 2-11.

*Ciett. 2016.. Enabling work. Viitattu 16.8.2016:
<http://www.ciett.org/economicreport2016/enabling-work.html>*

Cohn, C. 2015. A Beginner's Guide To Upselling And Cross-Selling. Viitattu 15.5.2016. Forbes: <http://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2015/05/15/a-beginners-guide-to-upselling-andcross-selling/#37024387572e>

Farris, P. W. 2010. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance (2nd Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Gibson, P. 2012. In The World of Customer Service, 3rd Edition. Arizona: Northern Arizona University.

Hellman, K., Peuhkurinen, E., & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL. 2009. Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL. 2016. Kilpailuetua yrityksille. Viitattu 16.7.2016. <http://www.hpl.fi/kilpailukyky/kilpailuetuayrityksille.html>

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL. 2016. Yleistä henkilöstöpalvelualasta. Viitattu 16.7.2016. <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html>

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL. Yleistä henkilöstöpalvelualasta. Viitattu 16.7.2016. <http://www.hpl.fi/merkittava-tyollistaja/yleistahenkilostopalvelualasta.html>

Homburg, C., Lee, N., & Wieseke, J. 2008. Understanding the Adoption of New Brands Through Salespeople: A Multilevel Framework. Journal of Marketing Science, Vol. 36 No. 2, 278-291.

Hultink, E. J., & Atuahene-Gima, K. 2000. The effect of sales force adoption on new product selling performance. Journal of Product Innovation Management vol 17 nro 6, 435-450.

Innolink Research. 2014. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton jäsenkysely 2014. Viitattu 17.6.2016. http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpljasentutkimus-2015_final-netti.pdf

Innolink Research. 2015. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton Jäsenkysely 2015. Viitattu 17.6.2017. http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpljasentutkimus-2015_final-netti.pdf

Kamakura, W. A. 2007. Cross-selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time. Journal of Relationship Marketing, Vol. 6, No. 3, 41-58, https://www.researchgate.net/profile/Wagner_Kamakura/publication/27175.

Kamakura, W. A., de Rosa, F., & Wedel, M. 2003. *Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. International Journal of Research in Marketing. Vol 20, No 1, pp. 45-65.*

Keller, K. L., & Kotler, P. 2012. *Marketing Management, 14th Edition. New Jersey: Pearson Education.*

Korhonen, S., & Pauni, M. 2011. *Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua, Opas kuntasektorin organisaatioille. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL.*

Kumar, V., & Shah, D. 2012. *The Dark Side of Cross-Selling. Harvard Business Review, Vol. 90 Nro. 12, 21-23.*

Kumar, V., Petersen, J., Pozza, I., & Shah, D. 2009. *Reversing the Logic: The Path to Profitability through Relationship Marketing. Science Direct: Journal of Interactive Marketing, vol. 23, is. 2, 147-156.*

Laine, P. 2008. *Myynnin anatomia: Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.*

Liu, C., & Cai, S. 2007. *Customer Cross-Selling Model Based on Customer Maturity and Product Grade. International Management Review, Vol. 3 No. 4, 50-62.*

Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.*

Palmatier, S. 2007. *Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. Journal of Marketing Research, 64, 185–199.*

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. 2012. *Myynninedistäminen. Viitattu 12.6.2016. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=37519601&src=search>*

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2006. *Opinnäytetyön ohjausprosessi. Mitä on toiminnallinen opinnäytetyö? Viitattu 14.6.2016.*

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/material/attachments/vanhaamk/etuotanto/5hNplIS VO/Monimuotoiset.ppt>

VMP Group. 2016. Aki Saari: Juridiikkakoulutuksella päivitystä työsopimuskoukeroihin. Viitattu 3.7.2016. <https://www.vmp.fi/yrityksille/aani-asiantuntijalle/akisaari/#/>

VMP Group. 2016. Palvelut. Viitattu 3.7.2016. <https://www.vmp.fi/yrityksille/palvelut/>

VMP Group. 2017. VMP Yrityksenä. Viitattu 16.11.2017. <https://www.vmp.fi/vmp-yrityksena/>

VMP Group. 2017. Yrityksille. Viitattu 16.11.2017. <https://www.vmp.fi/yrityksille/palvelut/>

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY, 2015. Ulkoistaminen. Viitattu 3.7.2016 <https://www.yty.fi/Ulkoistaminenp142>

Tuotos yritysasiakkaille suunnatun lisä- ja ristiinmyynnin tueksi

Tämä tuotos on tarkoitettu yksittäisen, yritysasiakkaalle suunnatun, lisä- ja ristiinmyyntitoimen tueksi käytettäväksi yhdessä yrityksen asiakastietojen kanssa.

Tuotoksen tavoite on edistää yrityksen (VMP Varamiespalvelu) yksittäistä lisä- ja ristiinmyyntitapahtumaa mahdollisimman tehokkaaksi ja tuottavaksi. Tuotos on tarkoitettu myyntihenkilön tueksi. Tuotoksen pyrkimyksenä on ohjata myyntitapahtumaa sellaiseksi, että se edistää asiakassuhteiden pitkäkestoisuutta ja siitä koituu yritykselle kertaluontoisen tuoton lisäksi pitkän aikavälin kannattavuutta.

Tuotos tukee:

1. Niiden asiakkaiden valikoimista, joille myyntitoimenpiteet todennäköisesti tuottavat tulosta ja joille myyminen tulee yritykselle pitkällä aikavälillä kannattavaksi.
2. Niiden palveluiden valikoimista, jotka todennäköisesti ovat asiakkaan kannalta relevantteja huomioon ottaen asiakkaan elinkaaren vaiheen ja asiakkaan aiemmin hankkimat palvelut.

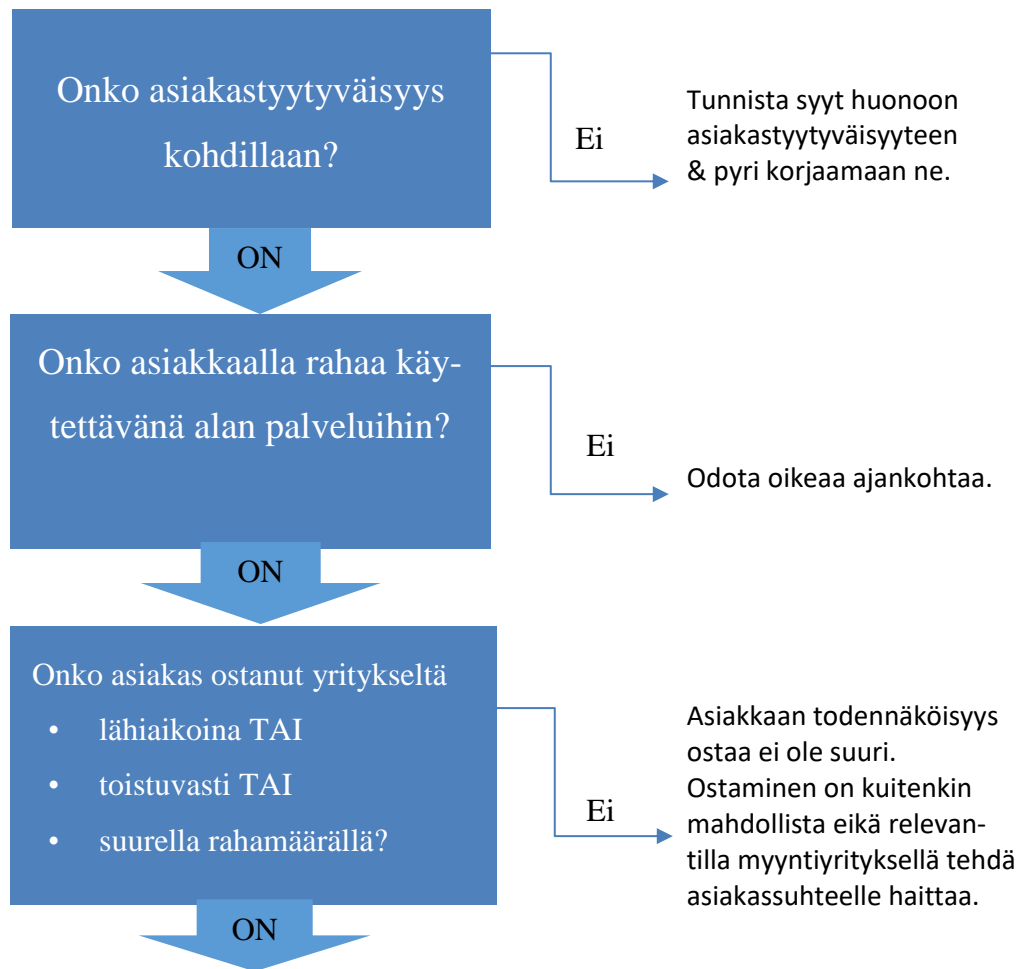
Yksittäisen myyntitoimen suunnittelu asiakastietojen perusteella

Lisä- ja ristiinmyynnin toteutukseen ei ole olemassa yhtä kattavaa ja yksiselitteistä toimintatapaa vaan se tulee suunnitella asiakaskohtaisesti. Jokainen myynnin yritys tulee miettiä erikseen, eikä esimerkiksi puolen vuoden takaista analyysia voida käyttää nykyhetkessä. Oikeanlainen myyntistrategia on yhdistelmä loogista päättelyä, tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä sekä tuotteiden yhteensopivuudesta, onnistunutta esittelyä ja kannustavia tarjouksia. (TIEKE, 2012) Sekä myyjän että asiakkaan tulee kokea saavansa lisähyötyä myynnistä. Huonosti toteutettuna lisä- ja ristiinmyynti voi

epäonnistua ja vaarantaa asiakassuhteen, mikäli asiakas kokee myyntiyritykset epärelevantteina.

1. Asiakkaiden valikoiminen

Alla oleva taulukko tukee yksittäisen asiakkaan yleisen ostovalmiuden selvittämistä kyseisenä ajankohtana ja esittää jatkotoimenpide-ehdotuksia:

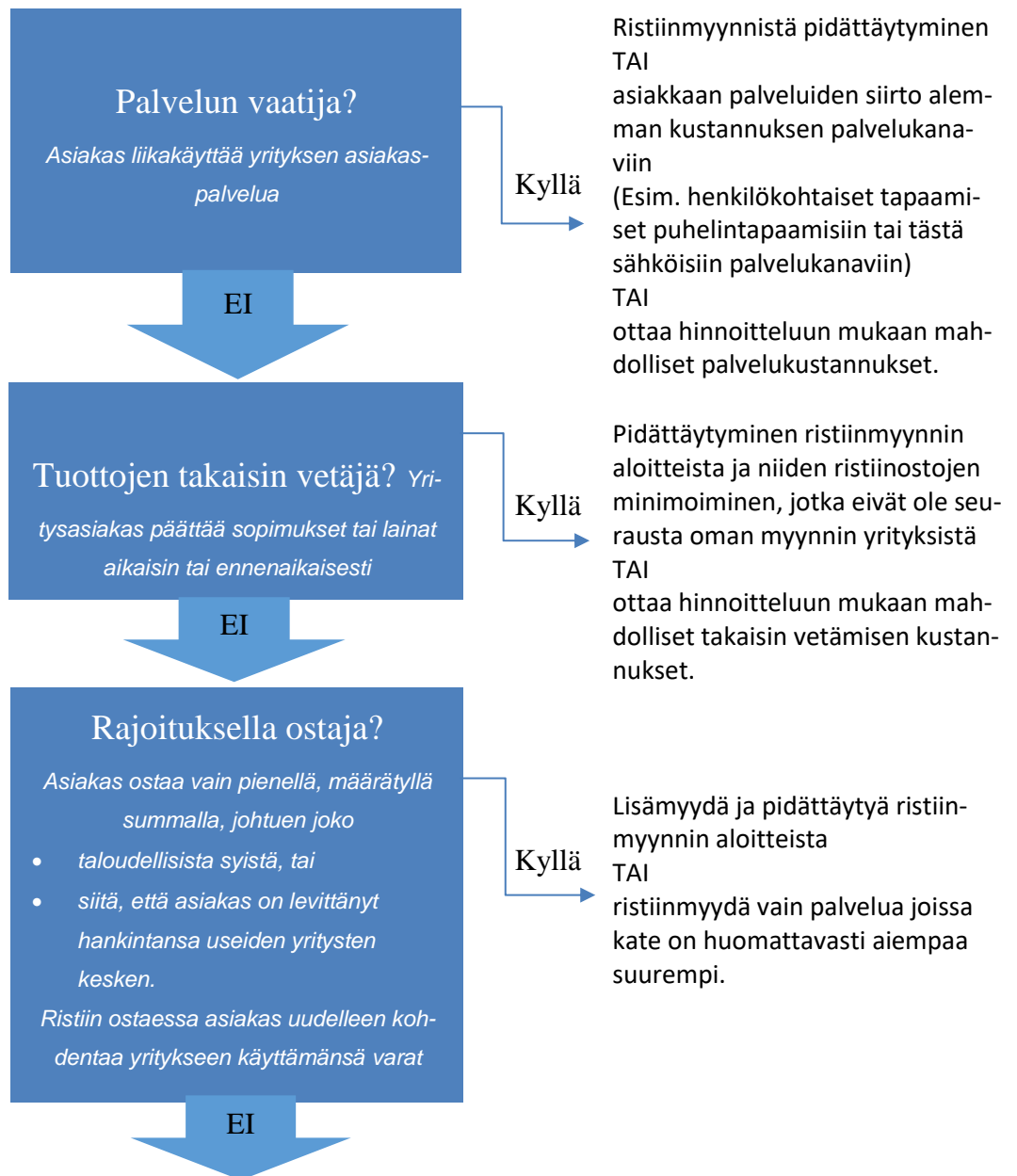


✓ Asiakkaan yleinen ostovalmius on todennäköisesti hyvä.

Seuraava taulukko tukee asiakastyypin ja toimenpiteen jatkon selvittämisessä.

Kumar ym. (2012) kokosi tutkimuksessaan yhteen asiakkaat, joille ristiinmyyminen ei ole kannattavaa siitä aiheutuvien kulujen takia, vaikka myynti onnistuisikin ja asiakas ostaisi. Näiden asiakkaiden ristiinostot ovat siis myyjälle tappiollisia ja myymistä tulisi

välttää. Ehtona kuitenkin on, että haitallinen käyttäytyminen on toistuvaa. Esimerkiksi kerran tuoton takaisin vetävä saattaa myöhemmin ostaa vielä suuremmalla summalla, joka korvaa takaisin vetämisestä aiheutuneet kustannukset ja kerryttää yritykselle tuottoa. Yksittäinen asiakastyypin tunnuspiirteissä lueteltu tapahtuma ei vielä tarkoita että asiakas kuuluu asiakastyypiin ja on tappiollinen, vaan asiakas voi olla kokonaisuutena tarkasteltuna vielä kannattava.



✓ Asiakkaalle myyminen on todennäköisesti kannattavaa.

Seuraavaksi tukea relevantin palvelun selvittämisessä.

2. Palveluiden valikoiminen

Tietyt tuotteet ja palvelut linkittyvät keskenään niin että ne yleensä hankitaan joko

- yhdessä,
- toistensa sijasta, tai
- toisiaan seuraavasti. Ensimmäisen tuotteen/palvelun hankittuaan asiakas siis myös yleensä hankkii toisenkin tuotteen/palvelun. (Cai, Liu & Shuqin, 2007)

Lisämyynnin kohteena voi myös olla jo hankitun palvelun tilaussopimuksen pidentäminen tai tilausyksikön kasvattaminen.

Tunnistettaessa tulee miettiä seuraavia asioita:

- Mitkä palvelut ostetaan toistuvasti yhdessä?
- Seuraako jonkin palvelun hankintaa toistuvasti toisen palvelun hankinta?
- Hankkivatko jonkin asiakassegmentin, kuten tietyn toimialan tai kokoluokan, yritykset toistuvasti tiettyjä palveluita?

Näitä analysoimalla voidaan selvittää linkittymisten syitä ja pyrkiä käyttämään niitä hyödyksi uusissa lisä- ja ristiinmyyntitapahtumissa. Mikäli kattavia ostotietoja ei ole kerättyä tai myynnin kohteena on uusi tuote, avainasemassa linkittymisten löytämiseen on myyjän hyvä tuotekategorian tuntemus sekä ymmärrys siitä, kuinka ja mihin tuotteita käytetään sekä miten ne sopivat yhteen keskenään.

Toistensa sijasta ostettavat tuotteet ovat keskenään kilpailevia tuotteita, joista asiakas hankkii vain toisen. Myytävän tuotteen tulisi olla kilpailevaa tuotetta kalliimpi tai huomattavasti parempi katteeltaan. Henkilöstöpalvelualalla toistensa sijasta myytäviä tuotteita voivat olla:

- Henkilöstövuokraus suorarekrytoinnin sijasta.
- Kv-henkilöstövuokraus tavallisen henkilöstövuokrauksen sijasta, mikäli kyseisen työvoiman saatavuus ulkomailta on parempi.
- Henkilöstön ulkoistamispalvelut henkilöstövuokrauksen sijasta, kun työvoiman tarve on alalle jonka ulkoistuspalveluja myyjä tarjoaa.

- Henkilöstöhallinnon ulkoistamista rekryointipalvelujen sijasta.
- Kv-henkilöstövuokrauksen sijasta voidaan myös tarjota osaamisen kehittämisen palveluita yhdessä henkilöstövuokrauksen kanssa, jolloin osaavaa henkilökuntaa saadaan maan sisältä.

Toisiaan seuraavat tuotteet tarkoittavat sitä, että lisä- ja ristiinmyynnin kohteena oleva tuote täydentää aiemmin hankittua tuotetta joko tuomalla jotain lisähyötyä sen kanssa tai olemalla pakollinen sen toiminnan jatkumisen kannalta. Henkilöstöpalvelualalla toisiaan seuraavia tuotteita voivat olla:

- Muutostilanne – palveluita jo hankittaessa juridiset palvelut.
- Henkilöstövuokrausta jo hankittaessa osaamisen kehittämisen palvelut, mikäli työssä on vahvoja erityispiirteitä.
- Kv-henkilöstövuokrausta jo hankittaessa osaamisen kehittämisen palvelut, mikäli työssä on vahvoja erityispiirteitä.
- Henkilöstön ulkoistusta jo hankittaessa muutostilanteiden asiantuntijapalvelut.

Todennäköisesti relevantit lisä- ja ristiinmyytävät palvelut voi selvittää myös asiakas-segmenttiin kuulumisen perusteella. Asiakassegmentoinnissa moninainen asiakas-kanta jaetaan pienempiin, yhdenmukaisiin osiin näitä yhdistävien tekijöiden perus-teella. Segmentoinnin avulla samankaltaisia asiakkaita lähestytään samalla tavalla tar-joamalla kohdennettuja tuotteita ja palveluita. Oletuksena on, että samankaltaisilla yri-tyksillä on samankaltaisia tarpeita.

Henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaari-malli sopii hyvin asiakkaiden ryhmittelyyn, sillä henkilöstöpalveluiden tarve vaihtelee tavallisesti juuri yrityksen kehitysvaiheisiin liittyvien haasteiden mukaan. Elinkaaren vaiheiden lisäksi yritykset voivat kohdata vaikeuksia, erityisesti vaiheesta toiseen siir-ryttäessä.

Seuraavassa taulukossa on kuvattuna yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin oletettavasti parhaiten sopivat palvelut, joiden tarjoamista tulisi siis harkita:

Elinkaaren vaihe & sen tunnuspiirteet:	Vuokraus	Rekrytointi	Kv-vuokraus	Asiantuntijapalvelut			Ulkoistaminen			
				Osaamisen kehittäminen	Muutostilanteet	Lakipalvelut	Henkilöstöhallinto	Palkkahallinto	Tuotantoprosessin osa	Työnjohto varastolla
<u>Synty</u> Omistaja vastaa kaikesta. Työntekijöitä vähän tai ei ollenkaan. Investoi vain välttämättömiin.	✓									
<u>Eloonjääminen</u> Omistaja vastaa strategisista päätöksistä. Työntekijöitä vähän. Johtotason työntekijä. Rahoitushaasteita.	✓	✓				✓				
<u>Menestys – luopuminen</u> Perustoiminnat kunnossa ja tuottavia. Omistaja ei aktiivisesti mukana. Hallituksessa henkilökunnan jäsen. Vakaa taloustilanne.	✓	✓						✓		
<u>Menestys – kasvu</u> Perustoiminnat kunnossa ja tuottavia. Omistaja mukana strategisissa päätöksissä. Hallituksessa henkilökunnan jäsen. Investointeja vieraalla pääomalla.	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓

Elinkaaren vaihe & sen tunnuspiirteet:	Vuokraus	Rekrytointi	Kv-vuokraus	Asiantuntijapalvelut			Ulkoistaminen			
				Osaamisen kehittäminen	Muutostilanteet	Lakipalvelut	Henkilöstöhallinto	Palkkahallinto	Tuotantoprosessin osa	Työnjohto varastolla
<u>Nopea kasvu</u> Toimiva kassavirta. Velan suuruus korkea. Omistaja ei tekemisissä operatiivisen toiminnan kanssa. Operatiivisella ja strategisella suunnittelulla omat johtajansa. Toiminta hajautunut osastoihin.	√	√				√	√			
<u>Kypsyys</u> Varakas. Omistaja erillään yrityksestä. Kyvykäs johtohenkilöstö. Runsas henkilökunta. Nopea kasvu takana. Koon tuoma tuotantoetu.	√					√	√	√		
<u>Vaikeudet</u> Myyntiuhka. Konkurssiuhka. Henkilöstön lomautuksia tai irtisanomisia. Siirtymässä elinkaarivaiheesta toiseen.					√	√				

√ = tarkoittaa, että kyseistä palvelu sopii tarjottavaksi elinkaaren vaiheeseen.

TUOTOKSESSA VIITATTU KIRJALLISUUS

Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business development. *Harvard Business Review*, 5-6, 2-11.

Chen, S.; Kumar, V.; Qu, Y. & Shah, D. (2012). Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets. *Journal of Marketing*, Vol. 76 nro. 3, 78-95.

Cai, C.; Liu & Shuqin. (2007). Customer Cross-Selling Model Based on Customer Maturity and Product Grade. *International Management Review*, Vol. 3 No. 4, 50–62.

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. (2012). Myynninedistäminen.
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=37519601&src=search>