

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2010

Nora Suni

RISTIINMYYNTI TOIMINTATAPANA PANKKI- JA VAKUUTUSMYYNNISSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi: Liiketalous | Suuntautumisvaihtoehdon nimi: Markkinointi

Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Joulukuu 2010 | Sivumäärä: 64

Ohjaaja: Hannu Vahokoski

Tekijä: Nora Suni

RISTIINMYYNТИ TOIMINTATAPANA PANKKI- JA VAKUUTUSMYYNNISSÄ

Ristiinmyynnin toimintatavakseen ovat omaksuneet jo monet pankit ja vakuutusyhtiöt. Kilpailu alalla on koko ajan kovenemassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ristiinmyyntiä vakuutus- ja pankkipalveluja tarjoavan yrityksen henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimus tehtiin varsinaissuomalaiselle finanssialan yritykselle. Tarkoituksena oli selvittää vakuutus- ja pankkipalvelujen ristiinmyynnin sujuvuutta, siinä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja ajatuksia sen tulevaisuudesta. Lisäksi haluttiin tietää, miten sitä voisi parantaa vielä entisestään.

Opinnäytetyön teoria osio on jaettu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa käsitellään myyntiorganisaation yrityskulttuuria, arvojen merkitystä ja henkilöstön motivoimista parempaan myyntitulokseen. Toinen osio keskittyy kahden myyntiorganisaation yhdistymiseen. Käsitellään sitä, mitä se merkitsee yrityskulttuurille, henkilöstölle sekä erityisesti myynnille, ja miten fuusioista löydetään paras mahdollinen synergiahyöty, mahdollisimman nopeasti.

Tutkimustyyppiksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja menetelmäksi teemahaastattelu. Teemahaastattelu katsottiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi, jotta haastateltavalle voisi esittää tarkentavia kysymyksiä, jos kysymys on ymmärretty väärin. Haastateltavat on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa, tarkoituksena haastatella niin vakuutus- kuin pankkitoimihenkilöitä. Tutkimus onnistui tavoitteiden mukaisesti, ja kaikkiin kysymyksiin saatiin vastauksia.

Tutkimuksesta selvisi, että ristiinmyynti on ajan kuluessa muuttunut luontevammaksi, ja siinä onnistumiseen vaikuttaa eniten myyjän oma aktiivisuus. Onnistumiset myös nostavat ristiinmyynnin motivaatiota, samoin asiakkaalta saatu palaute. Liian korkeaksi asetetut tavoitteet taas vastaavasti latistavat yrittämisen halua..

Asiakkaat suhtautuvat ristiinmyyntiin pääasiassa myönteisesti. Suosituin tapa ohjata asiakas toiselle puolelle on taluttaa se sinne henkilökohtaisesti, jotta asiakas saisi mahdollisimman henkilökohtaista palvelua. Huonosti toteutettuna ristiinmyynti voi pahimmillaan pilata koko asiakassuhteen. Tutkimuksessa olevan yrityksen osalta ristiinmyynnissä erityistä kehitystä vaativat sitä tukevat tietokonejärjestelmät. Pankin ja vakuutuspuolen yhteistyötä myös toivottaisiin enemmän, jotta tuotetuntemusta karttuisi lisää. Muuten yrityskulttuuriin oltiin varsin tyytyväisiä, samoin kuin esimiehen toimintaan.

ASIASANAT:

ristiinmyynti, myyntiorganisaatio, yrityskulttuuri, fuusio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme: Business | Specialisation: Marketing

Date: December 2010 | Total number of pages: 64

Instructor: Hannu Vahokoski

Author: Nora Suni

CROSS-SELLING AS A METHOD IN THE BANK AND INSURANCE SELLING

Many banks and insurance companies has acquired cross-selling as their business method. The competition on the field is increasing all the time. The aim of the thesis is to research the cross-selling as a viewpoint of the company that offers both, bank services and insurances. The study was made for the financial company of the Southwest Finland. The idea was to work out the fluency of the cross-selling between bank and insurance services. What affects to its success and what prospects does it have in the future? And also what should be devised?

The theory section of the thesis has two parts. First part deals with the company culture of the sales organization: the meaning of values and motivation to reach better results. Second part describes the association of two different company cultures. What that merger means to company cultures, to personnel and especially to sales? How the best benefit of synergy is found?

The research is a qualitative research and has implemented by interviewing personnel focusing on five themes. Themed interview has been chosen as the best research method because it gives the opportunity to ask defining questions if the interviewee has understood the question wrong way. Interviewed people has selected from bank and insurance services. The research succeeded well considering the target.

According to the research cross-selling has changed easier within last years. Salespersons own activity effects most to the success of cross-selling. Successes also upraise the sales motivation, whereas too tough targets pull it down.

Customers mainly look kindly on cross-selling. The most popular way to lead customer to the other side is to do it personally hand by hand. It gives impression of personal service. Poorly implemented cross-selling can spoil the whole customer relationship. The company of this research has improvement on cross-selling computer programs. There should also be more cooperation between bank and insurance personnel. It would better the expertise of products. Besides that the company culture is good, and superior's support is satisfied.

KEYWORDS:

cross-selling, sales organization, company culture, merger

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 YRITYSKULTTUURI MYYNTIORGANISAATIOSSA	8
2.1 Organisaatiokulttuuri pähkinän kuoressa	8
2.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri	10
2.2.1Arvot suunnan näyttäjänä	10
2.2.2Arvot myynnin tukena	12
2.3 Organisaatiosta myyntiorganisaatioksi	12
2.3.1Myynnin johtaminen	14
2.3.2Asiakas- ja myyntistrategia	16
2.3.3Tavoitteet asetettu saavutettaviksi	18
2.3.4Henkilöstön motivointi	19
3 KAHDEN MYYNTIORGANISAATION YHTEENSULAUTUMINEN	22
3.1 Miksi fuusioon ryhdytään?	22
3.1.1Yrityskaupan strateginen tausta	22
3.1.2Mikä kauppa kannattaa?	23
3.2 Yhdistymisprosessi myyntiorganisaation näkökulmasta	25
3.2.1Kulttuurit yhteen	25
3.2.2Henkilöstö fuusion keskellä	27
3.2.3Myynnin integraatio	28
4 VAKUUTUS- JA PANKKIPALVELUJEN RISTIINMYyntI	34
4.1 Mitä on ristiinmyynti?	34
4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	35
4.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus	37
4.4 Tutkimustulokset	39
4.4.1Ristiinmyynnin perusta	39
4.4.2Ristiinmyynnin toteutus ja arvojen näkyvyys	45
4.4.3Yrityskulttuuri ja ristiinmyynti	49
4.4.4Tavoitteet ja motivointi	53
4.4.5Tulevaisuudesta	55

5 JOHTOPÄÄTÖKSET	59
LÄHTEET	65
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelukysymykset	
KUVIOT	
Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.	6
Kuvio 2. Tulevaisuuden organisaatiomalli (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28–30).	13

1 Johdanto

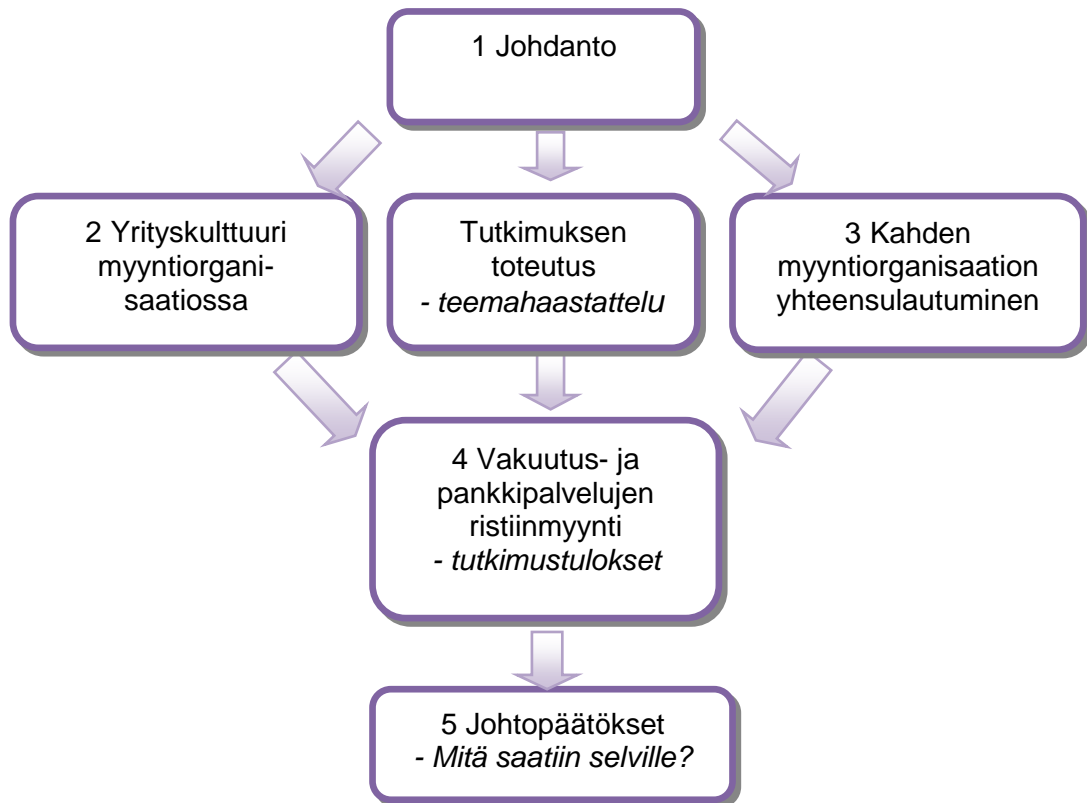
Myynti ei ehkä terminä herätä kaikkein positiivisimpia ajatuksia. Etenkin vanhalla kansalla saattaa mieleen nousta ovelta ovelle kiertävät imurikauppiat, joista ei tahtonut päästä eroon muuta kuin ostamalla se imuri. Setelin kuvat silmissä myyjät halusivat saada kauppaa aikaiseksi – lähes hinnalla millä hyvänsä. Nykyään on toisin. Myynnillä pyritään luomaan pitkäaikaisia ja laadukkaita asiakassuhteita. Kiireisille kuluttajille halutaan antaa mahdollisuuksia hoitaa asiansa nopeasti tinkimättä asiakkaan kokemasta tuotteen ja palvelun laadusta. Myyntityötä tekevät tarjoavat asiakkaille mahdollisuuksia hoitaa muitakin tarpeitaan saman yrityksen sisällä kyseiseen asiaan erikoistuneen asiantuntijan kanssa. Tätä voidaan kutsua tuttavallisesti ristiinmyynniksi.

Ristiinmyynnin toimintatavakseen ovat omaksuneet monet pankit- ja vakuutusyhtiöt, jotka ohjaavat asiakkaitaan asiantuntijalta toiselle hoitamaan vakuutuksiaan, laina-asioitaan tai vaikka sijoituksiaan. Tämä koko ajan yleistyvä kilpailukeino näkyy jo jokapäiväisessä mainonnassakin. Asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta hoitaa kaikki asiat samassa yrityksessä ja ehkä jopa samalla käynnillä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten vakuutus- ja pankkipalveluiden ristiinmyynti sujuu sitä päivittäin tekeville alan toimihenkilöille. Tarkoituksena on saada selville, miten se käytännössä toteutetaan, mitkä asiat auttavat onnistumaan siinä, ja miten kahden yhdistyneen yrityskulttuurin yhteistyö toimii. Halutaan myös tietää, mitä mieltä siitä yleisesti ollaan, ja mitä kehitettävää siinä vielä olisi. Tarkastelun kohteena ovat myös ristiinmyynnille asetetut tavoitteet, esimiesten ja työtovereiden tuki ja asiakkaiden reaktiot sekä arvojen merkitys ristiinmyynnissä.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii varsinaissuomalainen finanssialan yritys, joka tarjoaa molempia palveluita. Tutkimus tehdään teemahaastatteluna, jossa haastattelukysymykset jakaantuvat eri aihealueisiin. Haastattelemalla niin

pankki- kuin vakuutustoimihenkilöitäkin saadaan molempien osapuolien näkemystä ristiinmyynnistä. Alla olevassa kuviossa teoreettinen viitekehys auttaa hahmottamaan tutkimuksen pohjan.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Tutkimus jakautuu kolmeen osaan: teoriaosuuteen, tutkimustuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa perehdytään myyntiorganisaation yrityskulttuuriin. Kerrotaan siitä, mikä tekee organisaatiosta myyntiorganisaation, ja sukellaan syvemmälle arvojen ja strategioiden maailmaan. Kuvailtaan erilaisia myyntijohtajan tyyppejä ja annetaan ohjeita henkilöstön motivoimiseen kohti parempaa myyntitulosta.

Toisessa osassa tutustutaan kahden myyntiorganisaation yhdistymiseen. Kerrotaan siitä, mitä fuusio tarkoittaa henkilökunnalle ja yrityskulttuurille sekä sen mahdollisista vaikutuksista asiakassuhteisiin. Miten yhdistymisestä

aiheutunutta epävarmuutta voitaisiin pienentää? Kerrotaan myös, miten yhdistyneiden yritysten myyntivoimat voidaan yhdistää mahdollisimman tehokkaasti, jotta saavutettaisiin myyntiorganisaatio, joka olisi parempi ja menestyksekkäämpi kuin kaksi erillistä yritystä yhteensä.

2 YRITYSKULTTUURI MYYNTIORGANISAATIOSSA

Sanan *myyntiorganisaatio* uskotaan saavan monet ihmiset näkemään punaista, eivätkä useat yritykset siksi halua tulla leimatuksi hyväksi myyntiorganisaatioksi. Termin negatiivisen merkityksen uskotaan saavan alkunsa myyjiin kohdistuvasta vääristyneestä stereotypiasta, jonka mukaan myyjät ovat vain rahan ahneita tyrkyttäjiä vailla asiakkaan kunnioittamista. Nykypäivän hyvä myyntiorganisaatio pyrkii kuitenkin asiakkaan tyytyväisyyteen palvelemalla ammattimaisesti ja laadukkaasti sekä ratkaisemalla asiakkaan ongelmia – ensisijaisena tarkoituksenaan hyvät myyntitulokset. Erinomaiset myynnit ja tyytyväiset asiakkaat kulkevat pitkällä tähtäimellä katsottuna käsi kädessä. (Sahlsten 2010.) Tämän kaiken saavuttamiseen vaikuttavat erityisesti yrityksen työntekijät, jotka yhtenäisenä ryhmänä muodostavat yritykselle oman kulttuurinsa. Tässä osiossa tullaan paneutumaan siihen, mikä tekee myyntiorganisaation kulttuurin toimivaksi ja tuloksia aikaansaavaksi, määränpäänä parempi menestys.

2.1 Organisaatiokulttuuri pähkinän kuoressa

Sana ”kulttuuri” pitää sisällään monta eri merkitystä. Latinan kielessä se viittaa maan viljelyyn, kun taas länsimaiset kielet ymmärtävät sen eräänlaisena sivilisaationa ja mielen sivistämisenä sekä sivistämisen aikaansaannoksena. Se tunnetaan psyykkisenä ohjelmointina, jonka yksilön sosiaalinen ympäristö, kuten perhe, koulu, työpaikka ja asuinympäristö, määrittävät. Kulttuuriin katsotaan kuuluvan myös elämän tavanmukaiset ja yksinkertaiset asiat, joita ovat esimerkiksi syöminen, tunteiden osoittaminen ja vaikka hygieniasta huolehtiminen. Se ei ole kiinni geneeistä, vaan on täysin opittua ja sitä kautta yhteistä samassa sosiaalisessa ympäristössä eläneille. Kulttuuri on yksi perusta sille, mitä ihmisyksilö koko persoonallisuudellaan on ja miten hän itseään ilmaisee. (Hofstede 2002, 20–21.)

Käytettäessä kulttuuri-sanaa voidaan se mieltää merkitykseltään yhdeksi ja samaksi, puhutaan sitten kansallisesta tai yrityksen sisäistä kulttuurista. Nämä kaksi tulisi kuitenkin erottaa toisistaan, sillä kansakunta ei merkitse samaa kuin

organisaatio. *Organisaatiokulttuuri* pitää sisällään sen, miten organisaatiossa käyttäydytään ja, mikä tätä käytöstä hallitsee. Se on liima, joka pitää koko organisaation yhdessä. Kansallista kulttuuria ei kuitenkaan tule unohtaa, vaikka puhutaankin yrityksen sisäisestä kulttuurista, sillä organisaatiokulttuuri pohjautuu kansallisen kulttuurin tapoihin. Yrityksen kulttuuri määrittää kyseiseen yritykseen sopivia käyttäytymismalleja, johon sisältyy yrityksen arvot ja tapa käsitellä sisäistä tietoa ja henkilöstön suhteita. Organisaatiokulttuuri on siis kansallisen kulttuurin tavoin jokaisen jäsenen opittavissa. (Hofstede 2002, 259; Hampden-Turner 1991, 11–12.) Gheert Hofstede (2002, 258) määrittelee organisaatiokulttuurin ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä”.

Erään tunnetun liiketoimintaan erikoistuneen tutkijan, Jim Collinsin, mukaan menestyvä yrityskulttuuri muodostuu kahden erilaisen kulttuurinormin, kurinalaisuuden ja yrittäjähenkisen työmoraaalin, onnistuneesta yhdistämisestä. Ammattimainen toiminta etenkin kasvavassa organisaatiossa vaatii kurinalaisuutta, joka kuitenkin saattaa latistaa yrittäjähenkisyyttä. (Collins 2001, 177) Esimerkkinä näiden kahden kulttuurinormin menestyksekkäästä yhdistämisestä voidaan mainita huonekalukauppa Ikea. Ikean johtaja Ingvar Kamprad on keksinyt uusille työntekijöilleen jaettavaksi iskulauseita, joissa painottuvat molemmat: kurinalaisuus ja yrittäjähenkisyys. Näistä lauseista esimerkkeinä voisi mainita: ”Älä tuhlaa voimiasi saadaksesi minut ylipuhutuksi; tee sen sijaan projekti valmiiksi” ja ”Virheiden tekeminen on toimintakykyisten ihmisten etu-oikeus.” Ikean lisäksi McDonald’sin QCSV (Quality, Service, Cleanliness and Value), eli laatu, palvelu, puhtaus ja arvo, mainitaan hyvänä esimerkkinä onnistuneesta yrityskulttuurista. Kyseisten kirjainten merkitystä koulutetaan ravintoloiden esimiehille Chicagon hampurilaisyliopistossa, ja ne toimivat perustana maailman jokaisessa McDonald’s -ravintolassa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 58–59.)

Jokaisessa yrityksessä on aina olemassa oma kulttuurinsa. Esimiesten tulisikin pyrkiä ohjaamaan sitä oikeaan suuntaan ennemmin kuin antaa sen ohjata itse itseään. Hyvä organisaatiokulttuuri luo kilpailuetua yritykselle, mutta

organisaation menestykseen vaikuttavat kulttuurin lisäksi myös strategia ja sen toimeenpano sekä yrityksen toimintaympäristö. Organisaatiokulttuuri voi pahimmassa tapauksessa olla myös este yrityksen menestykselle ja kehitykselle. Oikeanlainen kulttuuri yhdistää yrityksen työntekijöitä, ja määrittää oikeanlaiset käyttäytymismallit. Se lisää työmotivaatiota, ja auttaa yrityksen myyntihenkilökuntaa menestymään myyntityössään ja saavuttamaan näkyviä tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 177–178.)

2.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Teoksen Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä (Aaltonen ym. 2003, 94–95) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kahteen osaan. Toinen puolisko koostuu näkyvistä osista, jotka perustuvat tiedostettuihin ominaisuuksiin, jotka auttavat ymmärtämään kulttuuria. Toinen puoli sisältää vastaavasti näkymättömät piirteet, jotka ovat vaikeammin havaittavissa. Näihin luetaan kuuluvaksi muun muassa asenteet, oletukset ja erilaiset uskomukset sekä kulttuurin sisäiset arvot, jotka tosin voidaan katsoa kuuluvaksi myös aiempaan ryhmään.

2.2.1 Arvot suunnan näyttäjänä

Tutkiessani eri yritysten arvoja pysähdyin valmennusyritys Trainers' Housen kohdalla. Valitsin kyseisen yrityksen kekseliäät ja jokseenkin huumoripitoiset arvot esimerkiksi mielestäni hyvistä ja mieleenpainuvista yrityksen arvoista. Trainers' House pitää omia arvojaan toimintansa tukipilareina ja kannustaa työntekijöitään ottamaan ne osaksi jokapäiväiseen työhönsä. Näitä arvoja ovat

- ”Kasvu – Kasvu on tehtävämme
- Passio – Hintaa ensin, palkka sitten
- Järki – Järjen käyttö on meillä sallittua
- Eheys – Eheys on elämän suuri päämäärä
- Rakkaus – Kohtaamme Vaikeudet niin työssä kuin ihmissuhteissa rakastavasti ja anteeksiantavasti.” (Trainers' House 2010.)

Niin yksilöiden kuin yritystenkin arvot muodostuvat asioista, joita pidetään tärkeänä, ja jotka halutaan säilyttää osana kulttuuria. Yritysten osalta arvoihin vaikuttavat myös historia, toimiala ja kohderyhmä. Jokaisella yrityksellä on siis oma arvomaailmansa, joka antaa kivijalan päätöksenteolle. Arvoihin turvaudutaan etenkin yllättävissä muutostilanteissa, kun muita ohjeita ei ole apuna. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää yritykselle asetetut arvot, sillä etenkin asiakaspalvelussa niistä voi olla korvaamaton apu. Jos yhtenä arvona on esimerkiksi asiakkaiden odotuksen ylittäminen, on työntekijän niin tehtävä ongelmallisessa tilanteessa, ja miksei muulloinkin. Näin voidaan välttää asiakkaan siirtyminen kilpailijalle ja mahdolliset ikävät jälkipuheet. Ei kuitenkaan riitä, että työntekijä pelkästään sisäistää yrityksen arvot. Jos yksilön omat arvot poikkeavat kovin paljon yrityksen arvoista, jää työsuhte todennäköisesti melko lyhyeksi. Yrityksen tarkoitus ei silti ole rakentaa omia arvojaan yksilöarvojen mukaan. Vanhoillinen yritys voi haluta työntekijöikseen erityisesti nuorekasta ja aktiivista väkeä (Puohiniemi 2003, 7–8, 11–12.)

Kun yrityksen johto alkaa panostaa toimintaansa ohjaaviin arvoihin, määrittämällä niistä tärkeimmät ja sulauttamalla ne sitten henkilöstönsä arkipäivään, voidaan puhua yrityksen *arvoprosessista*. Minkään näköiseen lopputulokseen ei välttämättä päästä, mutta jo itse prosessi on yritykselle hyvin tärkeä. Etenkin suuremmilla yrityksillä arvot on jo valmiiksi määritelty, mutta aina arvoprosessia toteuttaessa, huomataan tarvetta niiden päivytykselle. Arvoprosessiin yleensä ryhdytään, kun todetaan, että jotain kehitettävää olisi. Arvot edistävät työyhteisön vuorovaikutusta ja pitävät ryhmän koossa suurienkin muutosten keskellä. Ennen kaikkea arvojen määrittäminen voi parantaa asiakassuhteiden laatua luomalla uskottavuutta ja tervettä yrityskuvaa. Tämä kuitenkin edellyttää lupausten lunastamista. Arvoprosessiin ryhdytään myös, kun yritys on luonut sopivan perustan toiminnalleen, joka koostuu visiosta, päämäärästä ja strategiasta. Määrittämällä arvot, tämä ryhmä saadaan myös pidettyä kasassa. Arvot toimivat juurena strategialle, joka taas vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja siten myös yrityksen tulevaisuuteen. (Puohiniemi 2003, 39–40; Aaltonen & Junkkari 1999, 229–233) Yrityksen strategiaan tullaan palaamaan vielä luvussa 2.3.2.

2.2.2 Arvot myynnin tukena

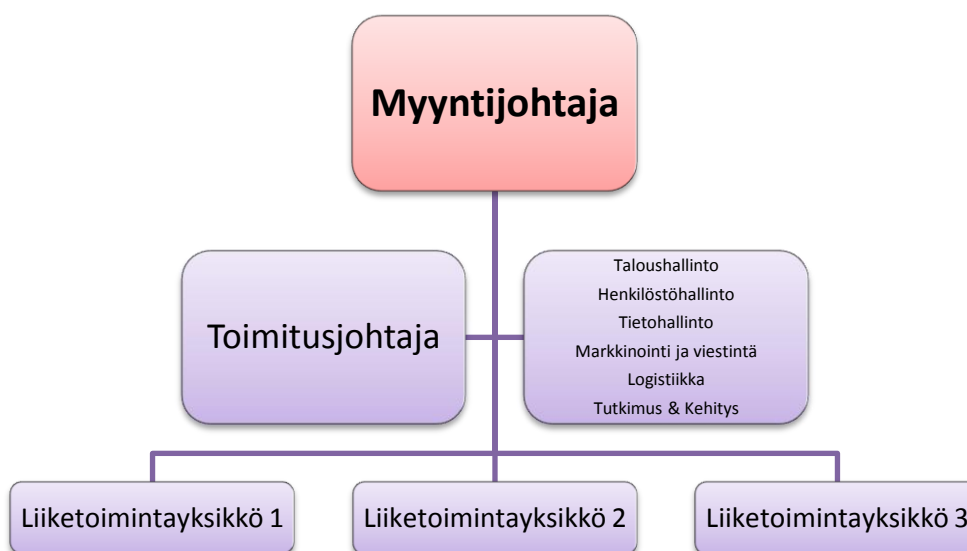
Arvot kuuluvat myyntijohtajan jokapäiväiseen työhön. Kaiken toiminnan tulee perustua niihin, niin *koviin* kuin *pehmeisiin* arvoihin. Kun tavoitellaan alan kustannusjohtajuutta ilman suurempia tavoitteita, korostuu niin sanottujen kovien arvojen merkitys. Niihin liittyvät muun muassa yrityksen strategia, rakenne ja erilaiset järjestelmät. Pehmeitä arvoja suositaan, kun hyvien työtulosten lisäksi halutaan antaa ohjeet, miten niihin tuloksiin päästään. Pehmeiden arvojen kanssa kulkevat esimerkiksi työntekijöiden motivointi, sitouttaminen ja tasavertainen kohtelu. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 56.)

Kirjassa Haasteena myynnin johtaminen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 57–) yrityksen arvomaailmaa tarkkaillaan kolmen askelman portaikon avulla. Ensimmäisellä askelmalla arvoja punnitaan tuotteiden, palveluiden ja brandin näkökulmasta. Mietitään, miksi asiakas osti juuri meiltä. Mitkä ovat kilpailuetumme? Vahvan brandin avulla asiakkaat sitoutuvat yritykseen, ja maksavat mielellään hyväksi kokemastaan laadusta. Itse asiakassuhteeseen keskitytään arvoportaikon toisella askelmalla. Selvitetään asiakastyytyvääisyyttä ja asiakkaan kokemaa arvoa. Mitä asiakkaat toivovat asiakassuhteelta? Kolmannella portaalla paneudutaan työntekijöihin. Pohditaan työntekijän arvoa yrityksessä ja seikkoja, jotka sitouttavat työntekijän yritykseen. Menestystä tavoitellessa on huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista. On pidettävä kiinni myyjistä, jotka saavat aikaan tuloksia, luovat arvokkaita asiakassuhteita ja haluavat muun ohella alituisesti kehittää itseään. Myyjällä voi olla käänteentekevä vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon ja ostohalukkuuteen.

2.3 Organisaatiosta myyntiorganisaatioksi

Monessa yrityksessä myyntiosasto jätetään usein toimimaan omana yksikkönään ja huolehtimaan koko yrityksen myyntitavoitteiden toteutumisesta. Koko organisaation tulisi kuitenkin toimia yhteistyössä tulosten saavuttamiseksi. Myyjien tehtävänä ei ole enää odotella toimeentuloa asiakkaiden mahdollisia tilauksia vaan ryhtyä tekemään töitä asiakkaiden ja myyntitulosten saavuttamiseksi. Tavallisen organisaation sijaan aletaankin puhua

myyntiorganisaatiosta. Alla olevan kuvion mukaisesti tulevaisuuden organisaatiokaaviossa myyntijohtaja tulee seisomaan ylimmällä palkilla johtaen koko yritystä. Toimitusjohtaja ja muut hallintoyksiköt tulevat vasta seuraavana. Myyntijohtaja on päällimmäisenä vastuussa tuloksista, mutta kaikkien yrityksen eri toimintojen tulee tukea myyntiä. Myynnin johdolle on annettava vapaat kädet ohjata ja kehittää myyntiorganisaation liiketoimintaa, jotta asetetut tavoitteet tulisi parhaiten saavutettua. Toimintaan tulee puuttua vain, jos tuloksia ei synny. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28–30.)



Kuvio 2. Tulevaisuuden organisaatiomalli (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28–30).

Myyntiorganisaation koko toiminnan tulee rakentua asiakkaita ajatellen. Johdon tulisi tarkastella yritystään nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta. Yrityksen jokainen tukitoiminto on saatava ymmärtämään oma roolinsa myyntiorganisaatiossa. Eri toimintojen on kaiken lisäksi puhallettava yhteen hiileen. Asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kärsii, jos voitotellaan ääneen toisten yksiköiden töppäyksiä. Asiakas haluaa vain saada asiansa hoidettua mahdollisimman vaivattomasti ja nopeasti, mielellään vielä yhden ainoan yhteyshenkilön hoitamana. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja

myyntiorganisaation on seurattava perässä. Vaaditaan siis nopeita päätöksiä ja myyntiin panostavaa johtamista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 32–33.)

2.3.1 Myynnin johtaminen

Yrityksen hyvä myynti ei aina sentään tarkoita hyvää myynnin johtamista. Riippuvuus myyntiä aikaansaavista tahoista on johtanut siihen, että todellinen johtaminen jätetään vähemmälle, ja myyntihenkilöiden annetaan toimia enemmän itsenäisesti. Myyntijohtajat ovat ikävissä välikädessä johtamisperiaatteiden ja myyntihenkilöiden miellyttämisen ristitulesa. Liiketoimintaa on kuitenkin muokattava ensisijaisesti asiakkaita ajatellen. Näin kannattamattomistakin asiakkaista voidaan luoda kannattavia. Moni yritys on jakanut myyntijoukkonsa hankinta- ja hoitotiimeihin. Hankintatiimin tarkoitus on keskittyä uusien asiakkaiden hankkimiseen, kun taas hoitotiimi pitää huolta olemassa olevista asiakassuhteista ja niiden syventämisestä. Myyntijohdon on huomioitava tulosten seurannassa ja palkitsemisessa se, että nämä kaksi myyntitiimin roolia eivät vastaa toisiaan haastavuudessa. Se kumpi koetaan haasteellisemmaksi, riippuu täysin yrityksestä ja sen myyntitiimeille asetetuista tavoitteista. (Mattila & Rautiainen 2010, 276–277.)

Kukaan ei ole syntyessään valmis myyntijohtaja, mutta kovalla tahdolla voi lähes kuka tahansa sellaiseksi oppia. Toisilta roolin omaksuminen käy helpommin kuin toisilta. Esimieheksi ryhtyvällä on oltava selkeä visio, miksi tehtävään haluaa. Niin henkilökunta kuin asiakkaatkin tunnistavat turhat pröystäilijät. Hyvä myyntijohtaja on lähellä alaisiaan ja asiakkaitaan. Hän osaa asettaa itsensä mikroskoopin alle ja kyseenalaistaa omia tekemisiään, eikä heittää kaikkea kritiikkiä alaisensa niskoille. Alaiset mieluummin vaikenevat ja nielevät saamansa ikävän palautteen kuin alkavat arvostelemaan esimiehensä toimintaa. Esimiehen tulee saada alaisensa tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20–22.)

Myynnin esimiehen tulee tarjota myyjilleen parhaat mahdolliset puitteet hyvään myyntityöhön ja pitää työntekijöiden motivaatio korkealla. Hyvä myyntijohtaja on kannustava, ja osaa myös itse näyttää todellista esimerkkiä. Esimiehen on

osattava toimia ammatillisesti unohtamatta omaa persoonaansa. Ammatillista roolia ei saa ottaa liian kirjaimellisesti, mutta kovin tunteellinen esimies on usein alaistensa johdateltavissa. Esimiehen on pidettävä sopiva etäisyys alaisiinsa, mutta silti tunnettava heidät ja oltava heidän tukena. Myyjä on kuunneltava, vaikka esimies tekee itse lopulliset ratkaisunsa kantaen niistä myös täyden vastuun. Hyvä esimies etsii harmonian ammatillisen ja kaverillisen johtamistyylin väliltä, ja omaksuu se omaksi tavakseen johtaa myyntiä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22–24.)

Teoksessa *Myynnin johtamisen uusi aika* (Nieminen & Tomperi 2008, 118–120) myynnin johtajat jaetaan kolmeen eri rooliin: myyjä, hallintojohtaja ja valmentaja. *Myyjän roolissa* myynninjohtaja toimii tavallisten rivimyyjien joukossa osallistuen jokapäiväiseen asiakastyöskentelyyn. Näin esimies pysyy mukana siinä, mitä tapahtuu juuri nyt. Tämä rooli on tyypillinen tiettyjen alojen myyntijohtajilla ja pienemmissä yrityksissä. *Hallintojohtajan* työpäivä koostuu lähinnä myynnin suunnittelusta ja seurannasta sekä erilaisista hallintotehtävistä, jotka pitävät johtajan alati kiireisenä ja jokseenkin etäisenä. *Valmentajan roolissa* työskentelevä johtaja ei valmenna myyjäänsä syöttämällä sanoja myyjänsä suuhun, vaan auttaa myyjä itse ratkaisemaan eteen tulevat ongelmat. Hän saa myyjät löytämään omat vahvuutensa ja myös hyödyntämään niitä myyntitilanteissa. Jokaisen johtajan tulisi analysoida omaa rooliaan ja pohtia, millainen se on, ja onko se juuri se sopivin. Analysoinnin voi tehdä vaikka seuraamalla omaa ajankäyttöään: Kuinka paljon ajasta on käytetty asiakkaiden hyväksi? Entä paljonko on käytetty alaisiin? Analyysin jälkeen onkin aika miettiä, olisiko roolin vaihdon aika.

Etappijohtaminen

Moni johtaja saattaa kokea uupumisen merkkejä yrittäessään yksinään johtaa vaativaa projektia menestyksekkäästi. Loppuun palamisen riskiä voidaan vähentää jakamalla projekti useampaan vaiheeseen eli *etappiin*. Jokaiselle etapille valitaan oma ryhmän johtaja, joka vaihtuu aina yhden etapin saavutettua. Johtajan taakan keventämisen lisäksi tällainen etappijohtajuusmalli helpottaa projektin toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Se myös lisää

tiimin yhteenkuuluvuutta, ja auttaa myös myyjiä jaksamaan. Etappijohtamisella saadaan myös uusia näkökulmia ja kunkin tiimin jäsenen osaaminen tulee hyödynnettyä. Etappijohtamismalli ei kuitenkaan toimi ilman hyvää suunnittelua ja seuranta sekä taustalla pyörivää esimiestä. Huippujohtaja valitsee tiimin, jakaa vastuualueet ja ohjaa projektin etenemistä. Ryhmässä työskentelyssä on usein vaarana, että jäsenet luottavat jonkun toisen aina huolehtivan asiakkaasta. Tiimin johtajaa vaihtamalla voidaan varmistaa, että jokainen myyjä tekee parhaansa auttaakseen asiakasta, ja on kiinnostunut koko palvelutapahtuman onnistumisesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 156–157)

Etappijohtamisen myyntitaktiikakseen ovat sisäistäneet monet pankit ja vakuutusyhtiöt. Asiakkaan alkuperäinen yhteyshenkilö ”vinkittää” asiakkaan tarpeen tullen toiselle asiantuntijalle saman yrityksen sisällä, esimerkiksi vakuutusmyyjälle, jolloin asiakas voi luottaa, että hänen asiaansa hoitaa alaan erikoistunut toimihenkilö. Alkuperäinen yhteyshenkilö on kuitenkin se, joka pitää huolta itse asiakassuhteesta, ja näin myös asiakasuskollisuudesta. Yhteyshenkilö saattaa kuitenkin vaihtua. Tällöin myynnin esimiehellä on tärkeä tehtävä varmistaa, että asiakas uskoo silti tulevansa palvelluksi yhtä laadukkaasti kuin aiemminkin, ja tieto asiakkaan taustasta liikkuu asiakkaan mukana etapista toiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 157–158)

2.3.2 Asiakas- ja myyntistrategia

Kirjan Tee asiakassuhteista tuottavia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 42–45) tekstin mukaan sana *strategia* kuvaa kaikkea sitä, mikä yrityksen liiketoiminnan kannalta on tärkeää. Monesti se myös kytketään tavoitteisiin ja pitkälle tulevaisuuteen vaikuttaviin valintoihin. Kun yritys on analysoinut toimintaympäristönsä, arvioinut strategiset vaihtoehdot, toteuttanut strategiansa ja huolehtinut myös sen seurannasta, on se suorittanut jo jonkin näköisen *strategiaprosessinsa*. Prosessiin saisi vielä täydennystä määrittämällä yrityksen arvot, vision ja mission sekä toiminta-ajatuksen. Tämä prosessimalli ei kuitenkaan vielä riitä ohjeistamaan asiakaslähtöistä liiketoimintaa, vaan strategian valinnan jälkeen tulisi vielä valmistaa eväät asiakkaiden kanssa

toimimiseen, kauppojen saavuttamiseen, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä muihin asiakaspalveluun liittyviin toimintoihin. Pelkkiä tuotteita ja palveluja ei pidä syyttää huonoista myyntiluvuista. Usein menestyksen jarruna on huonosti toteutettu strategia.

Kun asiakkaita ja markkinoita halutaan pitää lähtökohtana liiketoiminnan suunnittelulle, puhutaan *asiakasstrategiasta*. Tällöin suunnittelu lähtee asiakassegmentoinnista, jonka avulla liiketoimintaprosessit ja toimintamallit sekä mahdollisesti myös kannattavuustavoitteet räätälöidään kullekin asiakassegmentille sopivaksi. Asiakasstrategian tarkoituksena on täydentää yrityksen kokonaisstrategiaa eikä suinkaan olla se. Määrittämällä asiakasstrategia, voidaan silti saada uutta näkemystä yrityksen koko strategian muokkaamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46–48.)

Asiakasstrategian tarkoituksena on luoda kilpailuetua viemällä oikeanlaiset palvelut kunkin asiakasryhmän luokse. Kun asiakassegmentit on saatu määriteltä, tulisi ne vielä saada ohjattua liiketoiminnan kannalta parhaisiin palvelukanaviin. Yleensä jako tehdään suuriin asiakasryhmiin, jotka hoidetaan itsepalvelukanavissa, ja suuremman volyymin omaaviin avainasiakkaisiin, joiden palvelemisesta voivat huolehtia esiemräksi omat nimetyt yhteyshenkilönsä. Monikanavaisessa *palvelukanavastrategiassa* on mahdollisuuksien lisäksi olemassa myös huonot puolensa. Asiakkaan mahdollisuus ottaa yritykseen yhteyttä monta eri reittiä pitkin voi aiheuttaa suuriakin sekaannuksia. Etenkin, jos eri palvelukanavien välillä tiedonkulku takkuilee. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 48, 74–77.)

Roune ja Joki-Korpela vertaavat kirjassaan Tuloksia ratkaisujen myyntiin (2008, 165–169) myynnin strategiaa sodankäyntiin. Termit strategia ja taktiikka sopivat niin myyjien kuin sotilaidenkin suuhun. Myyntityössä nämä termit ovat tulkinnanvaraisempia kuin sodassa, jossa strategia merkitsee yksinkertaisesti teoriaa sodan voittamisesta ja taktiikka toimenpiteitä voiton saavuttamiseksi. Myynnissä strategia voidaan katsojasta riippuen nähdä myös selvänä taktikoimisena. Kuten sota myös myyntiprojekti vaatii pysyvän *myyntistrategiansa*, jota toteutetaan koko prosessin ajan, ja taktiset

toimenpiteet, joilla projektia hallitaan ja säädetään tavoitteisiin pääsemiseksi. Myyntistrategian ensisijaisena tavoitteena nähdään asiakkaiden vaatimusten erittely, valintakriteereihin vaikuttaminen ja kilpailijoiden myyntistrategioiden eliminointi. Viimeisimmän tavoitteen tarkoituksena on esitellä omien palveluiden tuottamia hyötyjä eikä suinkaan esittää väitteitä omien palveluiden paremmuudesta kilpailijoihin nähden.

Kilpailutilanteet ovat ennalta arvaamattomia. Jokaiselle yrityksen strategialle löytyy kilpailijalta niin sanottu *vastastrategia*. Tätä strategioiden taistelua voidaan verrata vaikka jääkiekkoon, jossa voittajajoukkue on ollut strategisesti valmistautunut hyödyntämään vastajoukkueen tekemiä virheitä. Vastastrategian aikaansaamiseksi, on selvitettävä kilpailijan myyntistrategia. Hyväksi todettu strategia on luultavasti pysynyt muuttumattomana jo pitkään, mutta kilpailijan strategiamuutoksista voi päästä jyvälle asiakkaita tarkkailemalla ja kuuntelemalla. Jotain on luultavasti tapahtunut, kun asiakkaat muuttavat valintakriteerejään, keksivät uusia vasta-argumentteja ja esittävät johdattelevia kysymyksiä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 170–172.)

2.3.3 Tavoitteet asetettu saavutettaviksi

Hyvän myynnin saavuttamiseksi on tärkeää, että myyjät viihtyvät työssään. Työntekijöille on tarjottava haasteita ja kannustettava tavoittelemaan hyviä tuloksia. Tällöin on tärkeää, että yrityksen strategia ja myynnille asetetut tavoitteet tukisivat toisiaan. Haastavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet motivoivat parhaiten. Jotta koko myyntitiimi saataisiin panostamaan tavoitteiden saavuttamiseen, tulisi myyjien mielipidettä kuunnella tavoitteita määriteltäessä. Hyvien tavoitteiden asettamista ei voi sanoa helpoksi, mutta siinä onnistuttua voi yrityksen myyntiluvut nousta odottamattomiinkin lukemiin. Huonojen, epärealististen tavoitteiden rakentamiseen on vain käytetty turhaan kallista aikaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–53; Nieminen & Tomperi 2008, 52)

Mallikelpoinen tavoite on ennen kaikkea täsmällinen, mitattavissa ja saavutettavissa oleva, kytköksissä strategiaan ja aikatauluihin. Tavoitteiden täsmällisyys selkeyttää tavoitteita ymmärrettäviksi. Tavoitteet ovat turhia, jos

niitä ei pystytä mittaamaan. Miten tiedetään, onko tavoitteet saavutettu? Tavoitteet tulee määrittellä strategian mukaiseksi. Jos yrityksen strategia on esimerkiksi olla markkinajohtaja, tulee tavoitteiden liittyä markkinaosuuteen. Myös aikataulujen määrittäminen tavoitteille on tärkeää, jotta tavoitteisiin ei suhtauduttaisi liian lepsusti ja tuloksia saataisiin syntymään nopeammin. (Nieminen & Tomperi 2008, 53–56.) Kokonaistavoitteeseen on kuitenkin mahdoton yltää ilman välitavoitteita, jotka yksi toisensa jälkeen suoritettuna ovat askeleita lähemmäs kokonaistavoitteen saavuttamista (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54).

2.3.4 Henkilöstön motivointi

Yrityksen menestykseen vaikuttavat suuresti sen työntekijät. On oltava keinot, joiden avulla palkata uusia myyntitaitureita yritykseen ja samalla pitämään vanhat sitoutuneina. Mitkä ovat ne porkkanat, joilla tämä onnistuisi? Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat: toiset haluavat rahaa, toiset kaipaavat haasteita. Jotta työntekijät saataisiin pidettyä yrityksessä, on heille tarjottava näitä porkkanoita. *Palkitsemistapoja* on monia, ja kaikkien tarkoituksena on osoittaa huomiota työntekijän saavutuksista. Palkitsemista ovat esimerkiksi työntekijän kouluttautumismahdollisuudet, osallistuminen päätöksen tekoon, itsenäinen työskentely ja vastuun antaminen. Jos työntekijä ei saa tarpeeksi tunnustusta tai kiitosta työstään, saattaa se vaikuttaa aktiivisuuteen ja kiinnostukseen työtä kohtaan sekä aiheuttaa välinpitämättömyyttä työnantajaa kohtaan. Yrityksen palkitsemispolitiikalla on merkittävä rooli yrityksen menestymisen kannalta. Tätä politiikkaa on kuitenkin osattava käyttää oikein, jotta saavutettaisiin parhaat mahdolliset tulokset. (Nieminen & Tomperi 2008, 151–153.)

Oikeanlainen työntekijöiden palkitseminen lähtee kilpailukykyisestä ja motivoivasta peruspalkasta. Lähes kaikki myyntiä harjoittavat organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvan palkanosan, joka tuo haasteita esimiehille palkan määrittelemisessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.) Yritysten palkkapolitiikka on pitkään perustunut työehtosopimusten määrittämiin summiin, eikä ole hyväksytty eri henkilöiden

erilaista palkitsemista. Hyvä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on todellinen haaste yritykselle. (Helsilä 2002, 67.)

Vaikka raha ei välttämättä takaa huipputuloksia, antaa se varmasti lisäpotkua myyntityöhön panostamiseen. Työntekijät haluavat nähdä saavuttamansa tulokset myös konkreettisesti, sanallisen palautteen lisäksi. Työn palkitsematta jättäminen samoin kuin liian pienet palkkiot syövät työntekijän motivaatiota. Jos palkitseminen kohdistuu vain tiettyihin henkilöihin, aiheuttaa se kateutta muissa työntekijöissä. Porkkanoita jakaessa, ei tulisi tuijottaa pelkkiä myyntilukuja vaan myös asiakkaiden kokonaistyytyväisyyttä. Tämän avulla myyntityön asiakaslähtöisyyскään ei pääsisi unohtumaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 185–187.)

Peruspalkan lisäksi rahallisia kannustimia on monia: tulospalkkiot, optiot, tiimipalkkiot, osaamisperusteiset palkat ja rahastot ovat vain murto osa koko palkitsemisjärjestelmän laajasta kirjosta (Nieminen & Tomperi 2008, 155). *Tulospalkkaus* on kovaa vauhtia kasvattanut suosiotaan yrityskohtaisissa palkkausjärjestelmissä. Se räätälöidään jokaiselle yritykselle omanlaisekseen yrityksen johdon ja henkilöstön yhteistoimesta. Palkkion pohjana on koko yrityksen ja oman ryhmän menestyminen. Tulospalkkio toimii johtamisjärjestelmänä, jota on muutettava aina yrityksen vuosisuunnitelmien muuttuessa. Se on myös informaatiojärjestelmä, joka viestittää yrityksen strategiat ja tavoitteet henkilöstölle, ja sitä kautta saadaan tietoa yrityksen menestymisestä. Vasta kolmantena tehtävänään tulospalkkio toimii palkitsemisjärjestelmänä. Yksinään se ei ole kovinkaan hyvä motivaattori vaan sen tulee olla yhdistettynä johdon tavoitekeskusteluihin ja antamaan palautteeseen. (Helsilä 2002, 70–73.)

Rahallinen kannustin ei vielä takaa tarpeeksi motivoitunutta henkilökuntaa. Tarvitaan myös näkymättömiä porkkanoita. Yhä useammat työntekijät haluavat saada palautetta tehdystä työstään. Toiset haluavat itse vaikuttaa oman työyhteisönsä toimintaan, ja että heidän osaamisensa tullaan huomioimaan. Monet arvostavat kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia sekä työsuhteen pysyvyyttä. Nämä edellä mainitut sitouttavat työntekijät yritykseen

pidempiaikaisesti kuin rahalliset palkkiot. On siis huolehdittava, että molempia kannustinmenetelmiä on tarjolla, ja muodostaa niistä omalle yritykselle sopiva kokonaisuus. Näin henkilöstön palkitsemispolitiikka tukee parhaiten organisaation johtamista ja menestystä. (Helsilä 2002, 68–69 .)

Yksikään palkitsemismenetelmä – on se sitten rahallinen palkkio tai suullinen palaute – ei auta työntekijää motivoitumaan, mikäli työ itsessään ei ole mielekästä tai työympäristö tarpeeksi kannustava. Työn kiinnostavuutta voidaan lisätä työtehtävien uudistamisella ja mahdollisella tehtävänkierrolla, jonka avulla tiimiin saadaan myös uutta osaamista ja näkökulmaa. Kaikki eivät kuitenkaan nauti vaihtelusta mutta oman tiimin on silti oltava hyvä. Tiimin jäsenten tulisi kannustaa ja tukea toisiaan eikä toimia toistensa kilpailijoina. Esimiehellä onkin tässä tärkeä rooli, jotta palkitsemiskäytäntö ei aiheuttaisi kilpailutilanteita ja syrjintää tiimin sisällä. Hyvässä tiimissä osataan iloita toisten onnistumisista ja puhua avoimesti myös epäonnistumisista. Yhteenkuuluvuuden tunnetta luo myös alaisten hyvä suhde esimieheen. Esimiehen on opittava tuntemaan alaisensa ja kuuntelemaan heitä. Näillä eväillä rakentuu työntekijöitä motivoiva työympäristö, ja sitä kautta vielä paremmat tulokset. (Esimies.info 2010)

3 Kahden myyntiorganisaation yhteensulautuminen

Kahden tai useamman yrityksen yhteensulautuminen eli fuusio tarkoittaa merkittäviä muutoksia niin organisaatiolle kuin sen henkilöstöllekin. Useimmiten yrityskaupoista alkunsa saava fuusio on laaja prosessi, jossa tarvitaan kaikkien siinä mukana olevien yksilöiden ymmärrystä ja kärsivällisyyttä. Kahden kulttuurin kohtaaminen, ja sitä kautta uuden luominen, ei käy käden käänteessä. (Valpola 2004, 22) Tässä luvussa tullaan käsittelemään sitä, miten yritysten integraatiosta koituva muutos vaikuttaa myyntiorganisaation toimintaan ja miten luodaan uusi entistä vahvempi yrityskulttuuri.

3.1 Miksi fuusioon ryhdytään?

3.1.1 Yrityskaupan strateginen tausta

Yritysostoissa on yleensä taustalla *strateginen valinta*. Ennen yrityskauppaa ostajayrityksen on käytävä läpi tarkka suunnitteluprosessi, jossa se määrittelee omat näkemykset ja odotukset tulevasta fuusioitumisesta. Toiveiden tulisi olla myös toteutettavissa, eikä ainoastaan haavekuvia. Ostajayrityksellä on siis mielessään strateginen tavoite kauppaan ryhtyessään. Tämä tavoite voi olla esimerkiksi markkinaosuuden parantaminen tai palvelu- ja tuotetarjonnan täydentäminen. Yritys on voinut vaikka havaita markkinoilla jonkin mahdollisuuden tai uhan, ja yritysosto olisi ainoa oikea ratkaisu tähän. Yhtenä strategisena yritysoston perusteena voi olla kilpailijayrityksen ostaminen, joka vähentäisi kilpailijoita markkinoilla. Yrityskaupalla haetaan myös muutosta yritykselle pysyäkseen alati kehittyvän teknologian ja ympäristön kintereillä. Fuusiosta aiheutuvien suurien muutosten takia, yritysosto ei kuitenkaan ole ratkaisu jo olemassa oleviin ongelmiin. (Erkkilä 2001, 26–27, 31; Tenhunen & Werner 2000, 11.)

Monesti yrityskaupan perusteena voi olla ainutlaatuinen ostomahdollisuus. Pelätään kilpailijan käyttävän mahdollisuutta tarjolla olevan yrityksen ostoon, mikäli ei siihen itse ryhdytä. Pelätään myös, että jäädään markkinoilla muista jälkeen, mikäli ei toimita ja nopeasti. Tällainen pakko-ostotilanne johtaa

kuitenkin vain harvoin kannattaviin yrityskauppoihin. Tarjolla olevista yrityksistä ei siis tule käydä kauppaa ilman strategista puntarointia. Koko ostoprosessi sisältää monia eri vaiheita, jotka tulee käydä tarkkaan läpi eri vaiheisiin erikoistuneiden henkilöiden kanssa. Mikäli tarvittavaa ammattiosaamista ei löydy omasta yrityksestä, voidaan palveluja ostaa myös ulkopuolisilta. Järkevältäkin tuntuva yrityskauppa voi siis pidemmän päälle kuluttaa turhaan yrityksen resursseja, jotka olisi voitu käyttää hyödyllisemmin. (Erkkilä 2001, 31–32.)

Kuten aiemmin jo todettiin, toisen yrityksen ostaminen on ostajalle strateginen valinta. Toisinaan saattaisi riittää vain oman toiminnan kehittäminen. Milloin sitten kannattaisi ryhtyä yrityskauppaan, ja milloin riittäisi kehitystyö? Kummassakin on puolensa. Yritysostoissa tuskin selviää yhtä pienellä pääomalla kuin toiminnan kehittämisessä. Riskitkin on vaikeammin arvioitavissa. Yritysostoissa on kuitenkin toiminnan kannalta nopeampi ja suurempi vaikutus. Tässä tilanteessa onkin tärkeää miettiä, voidaanko samanlaisia vaikutuksia saada aikaiseksi kohtuullisessa ajassa sisäisellä kehittämisellä, vai onko toisen yrityksen osto ainoa ratkaisu. (Tenhunen & Werner 2000, 60 – 61.)

3.1.2 Mikä kauppa kannattaa?

Jotta yritysostosta tulisi onnistunut, on ostajaorganisaation toteutettava strateginen suunnitelmansa, joka on laadittu tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmassa on määritelty ostettavalle yritykselle asetetut kriteerit. Yrityksillä voi olla olemassa yritysostoihin liittyvä valmis politiikka, joka sovelletaan tilanteen mukaan. Ensin on mietittävä oman yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, jonka jälkeen analysoidaan ostettavaksi tarjolla olevia yrityksiä. Ostokohteiden vertailemista helpottamiseksi voidaan luoda kaavio, johon ensin kirjataan kustakin osa-alueesta oman yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Tämän jälkeen lisätään ostokohteiden vahvuudet ja heikkoudet samaan kaavakkeeseen. Sitten voidaankin tutkia, minkä tarjolla olevan yrityksen vahvuudet täydentäisivät oman missäkin osa-alueessa omia vahvuuksia, ja toisaalta paikkaisivat oman

yrittäjien heikkouksia. Analysoitavia osa-alueita voivat olla esimerkiksi tuotteet ja palvelut, markkina-alue, asiakkaat, henkilöstö ja taloudellinen tilanne. Tämä analysointimalli sopii yrityskauppaan, kun ostettavana on saman toimialan yritys. Muidenkin toimialojen yritysostoja suunniteltaessa on tehtävä analyysia, mutta silloin on oltava vielä tarkempi ja varovaisempi. (Tenhunen & Werner 2000, 61 – 63, 109.)

Yrityskaupan ostokohteen analysoinnissa voi ottaa avukseen yritysmaailmassa yleistyneen *due diligence* -tutkimuksen. Sen tarkoituksena on selvittää kuvaa ostettavasta yrityksestä, ja näin auttaa ostopäätöksen teossa. Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on selvittää muun muassa kaupan hintaan ja rakenteeseen vaikuttavat tekijät, kaupan toteuttamisen jälkeen huomioon tulevat seikat ja mahdolliset riskit sekä asiat, jotka voisivat kaataa koko kaupan. Due diligence voidaan liike-elämässä määritellä toisen kaupan osapuolen huolelliseksi ennakkotarkastukseksi, jonka avulla voidaan saada tärkeää yrityskauppaan liittyvää tietoa. Useimmiten due diligence -tarkastus tehdään ostajayrityksen oman henkilöstön voimin, mutta suositeltavaa olisi käyttää apuna myös ulkopuolista tahoa, jotta yrityskauppaan saataisiin objektiivisempää näkemystä. Tällöin tärkeää olisi löytää yhtenäinen visio tärkeistä asioista, jotta hyvä kauppa ei menisi ohi liiallisen kriittisyyden takia, ja toisaalta jotta vältyttäisiin pettymyksiltä yliarvioimalla ostokohdetta. (Blomquist ym. 2001, 18–19; Bäck ym. 2009, 17–18, 24.)

Miksi kukaan myisi kannattavan yrityksensä? Syyt tähänkin ovat strategisia ja pitkään mietittyjä. Yksityisyrittäjän tarve yrityksensä myyntiin johtuu usein saman suvun jatkajan puutteesta. Syy voi olla myös yrittäjän eläkkeelle jääminen, omien kehitysresurssien vajavuus tai vaikka hyvän myyntitilaisuuden hyväksikäyttö. Lähtökohta yrityksen myymiseen voi johtua myös yrityksen ulkoisista syistä, jolloin jokin ulkopuolinen tekijä, kuten kilpailijan ylivoima, vaikuttaa myyntipäätökseen. Kun yrityksen myyjänä toimii suurempi toimialayritys, on motiivi yrityksen myyntiin aivan toisenlainen. Useimmiten syynä on esimerkiksi liiketoimintojen kehittäminen, liiketoimien vaihto tai synergiamahdollisuuksien hyödyntäminen. (Tenhunen & Werner 2000, 66–67.)

3.2 Yhdistymisprosessi myyntiorganisaation näkökulmasta

Kun kauppakirjat on allekirjoitettu ja rahat maksettu, alkaa fuusioitumisprosessin vaikein vaihe eli yhdistämistä koskevien suunnitelmien toteuttaminen. Ostajayrityksellä on yleensä selkeä pitkän aikavälin visio yritysten yhteisvaikutuksen hyödyntämisestä. Mikäli ostajayritys ei suoriudu yhdistymisprosessista suunnitelmien mukaisesti, saattaa yrityskauppa jäädä kannattamattomaksi. (Tenhunen & Werner 2000, 64–65.) Tämä kappale käsittelee yhdistettyjen yritysten kulttuurien kohtaamista ja myyntivoiman onnistunutta integraatiota.

3.2.1 Kulttuurit yhteen

Organisaatiokulttuureja tutkineen Jani Romanin (2007) mukaan yritysten yhdistyminen pistää miettimään yrityksen uusia toimintamalleja: Voidaanko jatkaa samaan malliin, vai onko luotava täysin uudet toimintatavat? Uuden toimintamallin luominen yhdessä koko yrityksen voimin sitouttaa työntekijöitä ja luo yhteishenkeä kahden eri yrityskulttuurin välille. Omissa vanhoissa kaavoissaan pitäytyminen kaivaa kuilun kulttuurien välille. Kulttuurien yhdistymisessä se osapuoli, yleensä ostettava yritys, joka tuntee menettävänsä enemmän, tukeutuu vahvemmin menneeseen ja suhtautuu kielteisemmin muutokseen. Molempien kulttuurien on yhdistymisen jälkeen luovuttava menneistä ja aloitettava uuden kulttuurin rakentaminen yhdessä, jotta luotaisiin toimiva *me*-kulttuuri unohtaen jaottelun *meihin ja heihin*.

Yhteistyössä toimiminen ja uuden kulttuurin rakentaminen koko henkilöstön voimin ehkäisee kulttuurien välistä kateutta, kilpailua ja toisen osapuolen mustamaalaamista. Se myös vahvistaa tunnetta, että suuristakin muutoksista voidaan selvitä puhaltamalla yhteen hiileen. Muutokseen suhtaudutaan myönteisemmin, kun siihen annetaan mahdollisuus valmistautua, eikä pimitetä tietoa tulevista muutoksista. Todellinen tieto tulee jakaa hyvissä ajoin, jotta turhat huhut ja väärä tieto ei pääsisi valloilleen synnyttämään työntekijöissä turhaa vainoharhaisuutta ja muutosvastarintaa. (Juuti & Virtanen 2009, 68–69.)

Valpolan (2004, 71–72) mukaan vanha viisaus kuuluu: ”Kulttuuri on kuin vesi kalalle, vasta kun se puuttuu tai sen olemus muuttuu, kala huomaa veden merkityksen.” Kulttuuri on itsestäänselvyys siinä eläville, mutta sen ominaispiirteet havaitaan vasta, kun kohdataan toinen kulttuuri. Pitkän ajan kuluessa toimintatavat on omaksuttu tietynlaisiksi ilman, että niitä tarvitsee sen kummemmin perustella. Kohdattaessa toinen kulttuuri pidetään sen toimintatapoja usein vähintäänkin kummallisina. Yhdistäessä kahta kulttuuria on mietittävä kumpaankin kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Miten ne poikkeavat toisistaan niin, että tekevät yhteisten toimintatapojen luomisen yhteistyönä varsin hankalaksi.

Vaikka yhdistyneet yritykset toimisivatkin samalla toimi-alalla, voivat niiden arvot ja kulttuurit poiketa suuresti toisistaan. Onnistuneessa yhdistymisessä on siis tärkeää, että jäsenille annetaan tarpeeksi aikaa keskustelulle ja toisiinsa tutustumiselle. Siten rakennetaan luottamusta ihmisten välille, jolloin on myös helpompi suunnitella yhteistä tulevaisuutta. Yhteishengen luonnin voi aloittaa muodostamalla eri kulttuurien jäsenistä sekalaisia ryhmiä, joiden sisällä pohdittaisiin muun muassa yhteistä toiminta-ajatusta, yhteisiä arvoja, päämääriä ja keinoja päämäärien saavuttamiseen. Ryhmien jäsenten olisi myös hyvä vieraila toistensa organisaatioissa, jotta päästäisiin lähemmäs toista organisaatiota ja opittaisiin tuntemaan sitä paremmin. (Erkkilä 2001, 50–51; Valpola 2004, 72; Schein 1999, 195)

Uusi kulttuuri tulisi luoda yrityksen strategiaa ja visiota ajatellen. Toivotunlaista kulttuuria määriteltäessä on ensimmäisenä mietittävä millainen yrityksen haluttaisiin olevan ja millainen toimintakulttuuri tukisi parhaiten sen strategiaa. Yhdistetyn yrityksen arvojen ja toiminnan tulisi perustua siihen, millaisena se halutaan nähdä tulevaisuudessa. Millaisessa ympäristössä ja kilpailutilanteessa se tulee toimimaan? Näiden pohjalta voidaan miettiä, tulisiko koko yrityksessä olla yksi ja samanlainen kulttuuri. Vai tarvitseeko jokin yrityksen liiketoimi oman erilaisen kulttuurinsa? Etenkin suuremmissa yrityksissä alakulttuurit ovat välttämättömiä erilaisten asiakasryhmien ja liiketoimintojen poikkeavuuksien vuoksi. Uuden kulttuurin määrittämiseen vaikuttavat myös yritysten

yhdistymisen taso, laajuus ja yritysten taloudellinen historia. (Erkkilä 2001, 52–56.)

Useimmiten ostava yritys on suurempi, ja ostettu yritys muokataan sen kulttuurin mukaiseksi. Tämä ei kuitenkaan aina ole kovin kannattavaa. Jos ostettavan yrityksen kulttuuri on ollut vapaampi ja vähemmän hierarkkinen kuin ostajayrityksen, voi ostettavan yrityksen henkilöstön olla vaikea sopeutua ja viihtyä uudessa kulttuurissa. Jos fuusioitunut yritys haluaa kuitenkin luoda täysin uuden kulttuurin, vaatii se johdon määrittelemän muutosprosessin. Sen avulla luodaan uudet arvot ja toimintatavat. Tasapainoa yhdistettävien yritysten väliin saadaan sekoittamalla johtoryhmään molempien yritysten johtohenkilöitä, ja ottamalla yksi hallintojärjestelmä yhdeltä ja toinen toiselta yritykseltä. Jotta muutosprosessi pysyisi aikataulussaan, käyttävät yritykset usein apunaan ulkopuolista asiantuntijaa, jolla on puolueeton näkemys yhdistettävistä kulttuureista ja muutenkin aikaisempaa kokemusta yritysten integraatioprosesseista. (Erkkilä 2001, 56–57, 96; Schein 1999, 14–15)

3.2.2 Henkilöstö fuusion keskellä

Heti kaupan synnyttyä aloitetaan henkilöstön työnjako ja sijoittaminen eri tehtäviin ja toimitiloihin. Tähänkin on oltava suunnitelma valmiina jo ennen kaupan tekoa. Esimiesten sijoittamisen jälkeen tulee myös työntekijöille löytää oma paikkansa mahdollisimman pikaisesti. Yrityskauppasopimuksessa määritellään jatkuuko työntekijän työsuhde kuten ennenkin, vai muutetaanko työsopimuksen ehtoja lainsäädännön näin salliessa. Ostajayrityksen tulee olla heti valmiina vastaanottamaan ostettavan yrityksen henkilöstö, suoriutumaan heidän palkoistaan ja muista etuuksista sekä määritellä työntekijöiden fyysinen sijainti. Arjen lähtiessä käyntiin nämä asiat usein selkiintyvät lähes itsestään. Siirtyvillä henkilöillä on aina päällimmäisenä mielessään oma etu ja fuusion vaikutus omaan työpaikkaansa ja palkkaansa sekä se, miten työntekijään liittyvistä asioista päätetään ja mistä saa tarvittaessa tietoa. Näihin kysymyksiin on löydettävä vastaukset valmiina, jottei uuden henkilöstön sitoutuneisuus ja uskollisuus yritystä kohtaan turhaan kärsisi. Vastuu siirtyvien henkilöiden

työsuhteista, palkoista ja eläke-eduista on ensi kädessä henkilöstövastaavilla ja kunkin alueen paikallisjohtolla. (Valpola 2004, 67–68; Erkkilä 2001, 138–139, 163–164)

Ostettavan yrityksen henkilöstö ei ole ainut, joka kokee muutosta yrityskaupan jälkeen, vaan se vaikuttaa myös ostajayrityksen työntekijöihin. Tosin heillä odotukset ovat myönteisemmät. Ostajayritystä pidetään vahvempana ja varakkaampana osapuolena. Tällöin myös usein sen henkilökunta tuntee paremmuuden tunnetta ostettavan yrityksen henkilökuntaa kohtaan. Ostajayrityksen henkilökunta voi kuitenkin joutua kokemaan karun pettymyksen, kun esimerkiksi aikaisempien pienien yrityskauppojen tavoin, urakehitysmahdollisuudet eivät enää isommissa kaupoissa jakaannukaan vain ostajayrityksen työntekijöille. Muutokseen valmentaminen ja viestintäkin kohdistuu enimmäkseen ostettavalle yritykselle. Tästä syystä ostajayrityksen työntekijöiden on vaikea ymmärtää, kuinka suuresta muutoksesta voi olla kyse. Ostajayrityksen työntekijöitä on myös vaikeampi valmentaa tulevaan yhdistymiseen, sillä sen johto ei välttämättä itsekään osaa ennustaa, kehen kaikkiin muutos tulee vaikuttamaan ja miten. Mitä pienempi yhdistettävien yritysten kokoero on, sitä varmemmin tulee myös ostajayritys kokemaan suuria muutoksia. (Erkkilä 2001, 141–143.)

3.2.3 Myynnin integraatio

Kahden myyntiorganisaation yhdistäminen on oiva mahdollisuus luoda uusi, elinvoimaisempi ja tuottavampi myyntiorganisaatio - mikäli tämä mahdollisuus osataan käyttää oikein. Fuusio vaatii aina muutoksia toimintaan, sillä yritysten nykyinen tila ei sovellu uudelle entistä suuremmalle yritykselle. Tuote- ja palvelutarjonta on kasvanut, joten uusien asiakkaiden kiinnostus on herätettävä ja samalla säilytettävä vanhojen asiakkaiden luottamus. Koko organisaatiota on uudistettava, ja siten muutosta vaatii myös yrityksen myyntipolitiikka. (Zoltners 1998)

Markkinointiprofessori Andris Zoltnersin (1998) mukaan myynnin integraatio voidaan suorittaa kahdella tavalla: *reaktiivisesti* tai *proaktiivisesti*. Reaktiivisessa

yhdistämisessä myyntiorganisaatiot sulautetaan yhteen mahdollisimman nopeasti ja vähäisillä kustannuksilla. Tämä saattaa vaarantaa taloudelliset tavoitteet, mikäli kustannussäästöjä ei saada myös nopeasti realisoitua. Reaktiivinen toiminta saattaa myös aiheuttaa selviytymiskilpailua yhdistettyjen yritysten välille. Proaktiivinen yhdistäminen aloittaa myyntijärjestelmien luomisen aivan alusta. Fuusioituneelle yritykselle luodaan uusi sille sopivin myyntipolitiikka, joka parhaiten tuottaa arvoa yritykselle ja palvelee sen asiakkaita. Tehokkain integraatio sisältäisi sekä proaktiivista että reaktiivista toimintaa: myynti tulisi rakentaa alusta asti uudelleen ja nopeasti.

Myynnin integraatioprosessi

Heti yhdistymisen jälkeen fuusioitunut yritys on jokseenkin sekavassa tilassa. Kilpailijat yrittävät hyötyä yrityksen epävarmuutta hehkuvasta tilanteesta, ja iskevät kiinni muutoksesta hämmentyneisiin asiakkaisiin sekä parhaimpiin myyntihenkilöihin, joilla ei ole varmuutta tulevaisuudestaan fuusioituneessa yrityksessä. Johdonmukainen ja tehokas myynnin *integraatioprosessi* on saatava nopeasti käyntiin, jotta vähennettäisiin asiakkaisiin kohdistuvaa häiriötä ja saavutettaisiin haluttu synergia mahdollisimman pian. (PricewaterhouseCoopers 2009.) Integraatioprosessi on suoritettava onnistuneesti, sillä monen ihmisen työpaikan ja uran jatkuminen on siitä riippuvainen (Zoltners 1998).

Myynnin integraatioprosessi tulisi aloittaa määrittämällä myynnin strategia, joka käsittää muun muassa asiakassegmentoinnin, asiakaskanavien valinnan, myyntijärjestelmät ja hinnoittelupolitiikat sekä muut myynnin kannalta merkittävät asiat. Strategian lisäksi erityisen tärkeää on myös huolehtia viestinnästä, jotta asiakkaiden ja henkilöstön epävarmuuden tunteilta vältyttäisiin. Molempien yritysten merkittävimpiin asiakkaisiin tulee olla yhteydessä heti yhdistymisen jälkeen. Myös myyntihenkilöt on saatava vakuuttuneeksi tärkeydestään yhdistyneessä yrityksessä. Ostettavan yrityksen asiakkaat ja myyntihenkilöt elävät ostajayritystä suuremmassa epävarmuudessa, ja ovat näin maukasta saalista kilpailijoille. Kaikkea mahdollista tietoa ei kuitenkaan voi paljastaa, mutta tietoa pimittämällä

menetetään asiakkaiden ja työntekijöiden arvostus yritystä kohtaan. (PricewaterhouseCoopers 2009).

Kun strategia on määritelty, on vuorossa yhdistymisprosessin niin sanotun *ensimmäisen päivän* suunnittelu ja integraation toimeenpano. Tämä synnyttää paljon kysymyksiä henkilöstön rooleista ja vastuunjaosta, etenkin jos yhdistettävät yritykset ovat kilpailijoita keskenään. Yhdistämisprosessi on mutkattomampi, jos yritykset eivät ole aiemmin olleet kilpailijoita. Fuusio aiheuttaa kuitenkin aina epävarmuutta, joka voi vaikuttaa merkittävästi myös myyntituloihin. Heti yrityskauppojen synnyttyä, on myyntitiimillä tärkeä rooli synergian saavuttamiseksi helpottaakseen strategisiin tavoitteisiin pääsemistä. Ensimmäisen päivän jälkeen on alettava suunnittelemaan yhteistä tulevaisuutta. Tähän kuuluu muun muassa erilaisten suhteiden luominen, joiden avulla voitaisiin kasvattaa kilpailuetua. Suhteiden avulla voidaan myös pienentää esimerkiksi tilaus- tai mainoskustannuksia. (PricewaterhouseCoopers 2009)

Myyntiin integraatioon liittyy paljon riskejä, jotka vähentävät mahdollisuuksia onnistuneeseen ja tulokselliseen fuusioon. Liiallinen tai ennenaikainen myyntivoiman pienentäminen nähdään ehkä nopeasti kustannusten pienentymisenä, mutta se myös johtaa myyntitulojen menetykseen. Fuusion tuoma muutos askarruttaa asiakkaitakin. Johtaako yhdistyminen mahdollisesti hinnankorotuksiin? Jatkuuko palvelu yhtä laadukkaana kuin ennenkin? Asiakkaat ovat ehkä tottuneet aina asioimaan tutun henkilön kanssa. Yhteyshenkilön vaihtuminen saattaa luoda pelkoa asiakkaassa, ja näin vaurioittaa hyvää asiakassuhdetta. Menetettyjen asiakassuhteiden korvaaminen on moninkertaisesti kalliimpaa, kuin vanhojen asiakassuhteiden säilyttäminen. Vaarana on menettää myös hyvät työntekijät. Vie monta vuotta ennen kuin saadaan palkattua yhtä taidokasta myyntihenkilöstöä kilpailijoiden palvelukseen lähteneiden huippumyyjien tilalle. Muutosten aiheuttama häiriö syö kaiken lisäksi jäljelle jääneidenkin työntekijöiden myyntimotivaatiota. Muun ohella riskejä liittyy yritys-kulttuuriinkin. Yhdistymisen jälkeen on uhkana muodostua *me vastaan te* -kulttuuri, mikä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen

ilmapiiriin, ja mahdollisesti vielä pitkään. (Moorman & Ruddel 2009; Zoltners 1998; Erkkilä & Valpola 2005, 71–73.)

Kahden yrityksen sulauttamisessa on riskien ohella olemassa myös onnistuneen integraation tuomat mahdollisuudet saavuttaa entistä menestyneempi myyntiorganisaatio. On siis huolehdittava näistä mahdollisuuksista, jotka auttavat saavuttamaan fuusiolle asetettuja tavoitteita. Yrityksen johdon on ymmärrettävä onnistuneen myynnin integraation merkitys koko fuusion onnistumiselle, ja uhrattava aikaa ja energiaa tämän toteuttamiselle. Päätöksiä on synnyttävä nopeasti. Molemmista yrityksistä on osattava poimia parhaimmat käytännöt ja hyödynnettävä niitä yhdistettyyn yritykseen. (Moorman & Ruddel 2009.) Tarkoituksena on kuitenkin luoda myyntiorganisaatio, joka on vielä parempi kuin molemmat yritykset yhteensä, eli $1+1 > 2$ (Zoltners 1998).

Yritysten avainhenkilöt on saatava vakuuttuneeksi tulevaisuudestaan fuusioituneessa yrityksessä. On kehiteltävä väliaikainen motivointi- ja palkitsemisjärjestelmä vähentämään työntekijöiden keskuudessa vallitsevaa epävarmuutta ja pitämään myyntimotivaatiota yllä muutoksen keskelläkin. Myös asiakkaat on saatava vakuuttuneeksi ja kiinnostus pyrittävä säilyttämään, jotta vähennettäisiin fuusion aiheuttamaa epävarmuutta. Nämä seikat muistamalla voidaan maksimoida myyntivoimien integraatiolla tavoiteltavaa tulosta. (Moorman & Ruddel 2009.)

Myyntihenkilöt fuusiossa

Kahden yrityksen myyntivoiman yhdistäminen merkitsee myös kahden yrityksen myyntihenkilöstön yhteen sulauttamista. Yhdistyväällä henkilöstöllä on fuusioitumisuutisen kuultuaan monta kysymystä mielessään. Onko minulla enää paikkaa yrityksessä yhdistymisen jälkeen? Siirretäänkö minut mahdollisesti toiselle paikkakunnalle? Vaihtuvatko työtoverini? Tietämättömyys aiheuttaa stressiä myyntihenkilöiden keskuudessa, ja saa heidät mahdollisesti pohtimaan yrityksestä lähtemistä. Usein juuri ne, joiden erityisesti halutaan jäävän, lähtevät. Myynnin johdon on mahdotonta antaa vastauksia myyjien kysymyksiin,

sillä myös heidän oma tilanteensa ja tulevaisuutensa on vielä epävarmaa. (Snader 2008.)

Kun vallitseva epävarmuus alkaa olla takanapäin ja kysymyksiin on saatu vastauksia, on seuraavana haasteena kahden erilaisen myyntikulttuurin kohtaaminen. Myyjät joutuvat opettelemaan uusia myyntitekniikoita, kun myynnin lähestymistapaa uudistetaan. Aikaisemman myyjän ja asiakkaan väliseen dialogiin perustuvan myyntitapahtuman sijaan voidaankin alkaa käyttämään monologista myyntipuhetta. Selkeän myyntikielen sijaan aletaankin puhua täysin erilaisilla termeillä. Myyntitapojen muuttaminen hämmentää erityisesti niitä myynnin ammattilaisia, jotka ovat menestyneet juuri omilla vanhoilla myyntitekniikoillaan. Myyntihenkilöt kokevat turhautumista, joka myös heijastuu heidän palvelemiin asiakkaisiin. (Snader 2008.)

Onneksi on olemassa muutamia ratkaisuja myyntikulttuurien onnistuneeseen yhdistämiseen. Yksi niistä on *myyntivalmennus*. Myyntivalmennuksen tarkoituksena on luoda uudet myyntitavat uuteen yritykseen, unohtamatta kuitenkaan molempien yritysten entisiä tapoja. Valmennuksen tehtävänä on myös motivoida ja rohkaista parhaimpia myyntihenkilöitä, joiden halutaan jäävän taloon. Samalla, niin karulta kuin se kuulostaakin, olla rohkaisematta niitä henkilöitä, joiden mahdollisesti halutaan jättäytyvän pois. Usein myyntivalmennukseen ei ole budjetoitu tarpeeksi varoja kuin ehkä olisi tarve. Myyntivalmentajilta poimittuja ideoita voidaan pitää mielessä ja hyödyntää myös tulevaisuudessa. (Wells & Snader 2008.)

Yksi hyvä tapa yhdistää kaksi myyntikulttuuria on kehitellä ajatus kulttuurin kansalaisuudesta. *Kansalaisuus*-ajatusmalli tuo luotettavuutta ja uskollisuutta muutoksen keskelle. Kansalaisina työntekijät toimivat paremmin yhteistyössä erilaisista taustoistaan huolimatta. Kunnan kansalaiset myös kommunikoivat keskenään ja auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteet. (Wells & Snader 2008.)

Voidaan siis todeta, että yhdistymiskaaoksen keskellä hyvän myyntikulttuurin luomiseksi on osattava määritellä olemassa olevat taidot ja kehittämistarpeet, muistettava kommunikoinnin merkitys ja luotava ajatusta kulttuurin

kansalaisuudesta. Nämä tekijät palvelevat niin fuusioitunutta yritystä kuin sen henkilökuntaakin. Nämä lujittavat uutta kulttuuria, ja siten tyynnyttävät myyntihenkilökuntaa ja heidän esimiehiään ajatukselle, että ollaan matkalla siihen ihannetilaan, johon koko yhdistymisprosessilla on pyrittykin. (Wells & Snader 2008.)

4 VAKUUTUS- JA PANKKIPALVELUJEN

RISTIINMYYNТИ

4.1 Mitä on ristiinmyynti?

Valtakunnallisesti tunnetun myyntivalmentajan John Boen artikkelissa (2010) *ristiinmyynnin* määritellään olevan yrityksen palvelussa toimivien eri alueiden asiantuntijoiden myyntityötä ryhmässä, jossa kaikki toimivat asiakkaan edun mukaisesti. Ristiinmyynti on tuottoisa ja vähäistä riskiä kantava myynnin muoto. Huonosti toteutettuna se voi kuitenkin vaarantaa asiakassuhteita ja aiheuttaa kitkaa työntekijöiden välille. Asiakkaiden luottamus on yksi tärkeimmistä onnistuneen ristiinmyynnin rakennuspalikoista. Kun asiakas luottaa yritykseen, on sille helpompi tarjota myös muita yrityksen tuotteita tai palveluja, joita hän ei ole tullut hakemaan. Jotkut asiakkaat saattavat pitää ristiinmyyntiä tunkeilevana ja ärsyntyvät siitä. Toisaalta asiakkaat saattavat arvostaa sitä, että saavat tietää myös mahdollisesta muusta palvelu- ja tuotetarjonnasta.

Boen (2010) mukaan paras hetki ristiinmyynnille on asiakkaan tarvekartoituksen yhteydessä. Asiakkaalle on hyvä jo tarvekartoituksen alkuvaiheessa kertoa muista mahdollisista palveluista oman alueen ulkopuolelta. Samalla on asiakkaalle hyvä selventää, että ei itse ole alojen asiantuntija vaan lähinnä yhteistyössä heidän kanssaan. Asiakas ohjataan halutessaan oikealle ammattilaiselle. Ristiinmyyntiä tekevän on kuitenkin huolehdittava, että asiakkaan ohjaaminen käy luontevasti ilman ylimääräistä vaivaa asiakkaalle. Koko homma voi kaatua siihen, että asiakkaan tarpeita ei osata tunnistaa ja siten löytää oikeita ratkaisuja. Tärkeänä pidetäänkin oikeiden kysymysten esittämistä ja asiakkaan kuuntelemista tehden niistä muistiinpanoja. Siten voidaan löytää asiakkaan piileviä tarpeita, ja tarjota niihin heti ratkaisuja.

Boe (2010) lisää, että yrityksen ristiinmyyntiohjelmaa rakennettaessa, jokaisen siihen osallistuvan on oltava mukana siinä ja ymmärrettävä se. Menestyvä ristiinmyyntiohjelma perustuu oikeanlaiseen henkilöstön kannustamiseen ja

palkitsemiseen. Myös tietokoneohjelmistojen on oltava hyvät, ja toimittava mutkattomina informaation jakajina ristiinmyyntiä tekevien asiantuntijoiden välillä. Näin myyntityötä tekevien on helppo toimia asiakkaiden etua ensisijaisesti ajatellen.

Ahti Terhemaan nettiartikkelissa Vakuutus- ja pankkipalvelujen ristiinmyynti tuo etuja (2008) kerrotaan, että useimmat pankit ja vakuutusyhtiöt ovat alkaneet panostaa ristiinmyyntiin. Artikkelissa mainitaan Aktian toimitusjohtajan Jussi Laitisen sanoneen, että Aktia -pankin toiveissa on luoda laaja vakuutus- ja pankkipalvelujen tuotepaletteetti, jotta pysyttäisiin mukana alan kovassa kilpailussa. Laitinen myös toteaa, että näiden kahden palvelun välillä on suuria ristiinmyyntimahdollisuuksia, johon myös pankkien ja vakuutusyhtiöiden fuusiotkin perustuvat. Samassa artikkelissa kerrotaan Sammon Björn Wahlroosin sanoneen, että pankki- ja vakuutusosalalla ole nähtävissä merkittäviä synergiaetuja.

4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on selvittää vakuutus- ja pankkipalvelujen ristiinmyynnin sujuvuutta, siinä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja ajatuksia sen tulevaisuudesta sitä tekevien vakuutus- ja pankkitoimihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu varsinaissuomalaisen finanssialan yrityksen toimeksiannosta, ja tutkimuksen kohteena ovat kyseisen yrityksen henkilökunta.

Kohdassa 4.1 todetaan, että pankki- ja vakuutuspalveluiden ristiinmyynti on vallannut alalla toimivat yritykset, ja kilpailu on kovenemassa. Toiset näkevät palveluiden välillä synergiaetuja, toiset eivät. Tutkimuksen avulla halutaan saada selville kyseistä työtä tekevien henkilöiden näkemys ristiinmyynnistä, ja siitä minkälaisia reaktioita se on asiakkaissa aiheuttanut. Asiakkaiden ajatusten ristiinmyynnistä, kuten myynnistä ylipäättäänkin, ajatellaan olevan osittain negatiivisia. Teorian mukaan myynnin perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden ongelmien ratkaisu hyvien myyntitulosten saavuttamisen ohella.

Teoriaosiossa määritellään, että myynnin esimiehen tulee tarjota parhaat mahdolliset puitteet myyntityöhön. Esimiehen tulee olla kannustava ja osattava itse toimia esimerkkinä. Myynnin esimiehen tulisi antaa ohjeita ja vinkkejä hyvään myyntitulokseen. Ristiinmyynnissä hyvien tulosten saavuttamiseen vaikuttaa myös hyvä yhteispeli yrityskulttuurin sisällä. Kahden myyntiorganisaation yhdistyminen ei käy hetkessä, ja henkilöstölle on annettava aikaa tutustua toisiinsa. Alkuun kaikki voi olla sekavaa, ja työntekijöiden päät täynnä kysymyksiä tulevasta. On osattava luoda uusi yhteinen kulttuuri ja uudet toimintatavat. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yhdistyneen kulttuurin toimivuus ja vaikutus ristiinmyynnissä onnistumiseen. Halutaan myös tietää arvojen merkitys ristiinmyynnissä. Teoriaosiossa arvot määritellään asioiksi, joita yrityksessä pidetään tärkeänä. Niiden tulee toimia myynnin tukipilareina ja kaiken toiminnan tulee perustua niihin.

Myyntitavoitteet on tehty saavutettaviksi, mutta niiden on oltava myös haasteellisia. Teorian mukaan hyvä tavoite on täsmällinen, mitattavissa ja saavutettavissa oleva sekä kytköksissä strategiaan ja aikatauluihin. Oikeanlainen tavoite motivoi työntekijää parhaiten. Motivointiin tarvitaan toki muutakin. Työntekijöitä on osattava palkita motivoivalla peruspalkalla sekä mahdollisilla suoritusperusteisilla palkkioilla. Rahallinen palkkio ei kuitenkaan riitä vaan työntekijät arvostavat myös sanallista palautetta ja kiitosta. Koulutusmahdollisuudet ja haasteet antavat myös lisäpotkua työntekoon.

Edellä mainitutkaan eivät riitä, ellei työ ole itsessään mukavaa, ja työympäristö ja työtoverit kannustavia. Tutkimuksella on tarkoitus perehtyä ristiinmyyntiä motivoiviin tekijöihin sekä selvittää, onko tutkimuksen alla toimiva yritys osannut määrittää tavoitteet oikeanlaisiksi ja parhaiten motivoiviksi. Pyrkimyksenä on myös selvittää työtovereiden tapa tukea toisiaan ja auttaa ristiinmyynnissä. Hyvässä tiimissä osataan iloita toisten onnistumisista, eikä toimita toistensa pahimpina kilpailijoina.

Osion 4.1 mukaan ristiinmyynti toimii, jos siitä ei koidu asiakkaalle ylimääräistä vaivaa, järjestelmät ja tiedonkulku pelaa ja työntekijät ovat motivoituneita tekemään sitä. Tutkimuksen avulla yritetään kaivaa mielipiteitä näistä

ristiinmyyntiä helpottavista tekijöistä, ja miten ne on tutkimuksessa olevan yrityksen osalta hoidettu. Tarkoitus on myös löytää kehitettävää ristiinmyyntitoiminnan osalta. Mikä sen parempi palautteenantaja kuin itse ristiinmyyntiä päivittäin tekevä?

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus

Tutkimustyypiksi valittiin *kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus*. Sen tarkoituksena on kuvata todellista elämää, ja tutkia sitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole kertoa jo olemassa olevista faktoista vaan selvittää uusia, yllättäviä asioita. Tutkimuksen kohteena on pieni ja tarkoin harkittu joukko tutkittavia suuren satunnaisotoksen sijaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin *teemahaastattelua*. Sen ominaispiirteenä on, että haastattelu pyörii tiettyjen teemojen ympärillä, joiden pohjalta käydään keskustelua kysymysten avulla. Teemat ovat jokaisella haastateltavalla samat, joten näin haastatteluihin saadaan vertailtavuutta. Teemahaastattelu on siis strukturoidun ja syvähaastattelun välimuoto, jossa tutkijan ja haastateltavan vapaa keskustelu pysyy kuitenkin todellisen tutkimusongelman ympärillä. Teemahaastattelu ei ole riippuvainen haastateltavien määrästä eikä kysymysten syvällisyydestä. Tarkoituksena on edetä teemojen mukaisesti sen enempää kysymysten järjestystä miettimättä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48).

Teemahaastattelu katsottiin sopivimmaksi tutkimusmuodoksi tutkittaessa ristiinmyyntiä, sillä halutaan haastateltavien vapaasti kertoa ajatuksiaan ja kokemuksiaan, ja samalla saadaan vastauksia juuri niihin oleellisiin kysymyksiin välttämällä keskustelun karkaamista epäolennaisiin asioihin. Haastattelemalla henkilökohtaisesti sai myös esitettyä tarkentavia lisäkysymyksiä, jos haastateltava ymmärsi kysymyksen eri tavalla kuin se oli tarkoitettu.

Haastattelun viisi teemaa on luotu kahden edellisen osan eli teoriaosoiden pohjalta. Jokaisen teeman kysymykset on tarkkaan harkittu, ja pyritty saamaan helposti ymmärrettävään muotoon. Haastattelukysymykset on hyväksytetty

toimeksiantajalla, ja muokattu toivomusten mukaisiksi. Niin tutkijalla kuin toimeksiantajallakin on ollut omat odotukset haastattelulta ja siitä, mitä halutaan saada selville. Kysymykset on luotu palvelemaan kummankin toiveita. Haastattelukysymykset voi lukea liitteestä (LIITE 1).

Tutkimus on toteutettu haastattelemalla toimeksiantajayrityksen pankki- ja vakuutusalan työntekijöitä, jotka toimivat päivittäin kuluttaja-asiakkaiden parissa. Toimeksiantaja valitsi haastateltavat niille asetettujen toiveiden mukaisesti. Toivomuksena oli haastatella niin vakuutus- kuin pankkitoimihenkilöitä. Nämä oli vielä jaettu niihin, jotka ovat tulleet yrityksiin ennen pankki- ja vakuutuspalveluiden yhdistymistä sekä yhdistymisen jälkeen. Joukkoon on vielä katsottu työntekijöitä eri toimipaikoista, jotta saataisiin mahdollisimman monenlaista näkökulmaa ristiinmyynnistä.

Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän: neljä pankin, ja viisi vakuutuspuolen työntekijää. Haastateltavia oli valittu toimeksiantajan valitsemista toimipaikoista ja niiden määrä oli toimeksiantajan toive. Tutkimuksella tavoiteltiin ensisijaisesti laatua, ei määrää. Kaikki haastattelut suoritettiin lokakuussa 2010. Haastattelujen kesto oli noin 30 – 40 minuuttia, ja jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta kaikki oleellinen saataisiin varmasti talteen.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että nauhat tullaan tyhjentämään purkamisen jälkeen, eikä tutkimustuloksista ole haastateltava tunnistettavissa. Näin saatiin luottamus varmistettua. Haastateltavalta sai helpommin myös kritiikkiä, eikä vastauksia turhaan kaunisteltu. Haastattelut sujuivat kaikin puolin leppoisissa tunnelmissa. Kysymyksiin oli selvästi helppo vastata, sillä ne koskivat haastateltavien jokapäiväistä työtä. Haastattelujen jälkeen purettiin ne sanasta sanaan nauhurilta tekstiksi. Jokaisen haastateltavan vastaukset jaettiin kysymysten alle, jotta voitaisiin helpommin vertailla saatuja vastauksia.

Haastattelun alussa kyseltiin hieman haastateltavan taustatietoja, jotka koettiin olennaisiksi tiedoiksi tutkimuksen osalta: haastateltavan työnkuva, ammatillinen tausta ja työsuhteen tähänastinen kesto toimeksiantajayrityksessä. Vakuutuspuolen haastateltavien työtehtävät koostuivat ensisijaisesti

uusasiakashankinnasta ja lisämyynnistä. Mainittiin myös muita tehtäviä, kuten eri tilaisuuksissa puhuminen ja asiakaskontaktien hakeminen työpaikan ulkopuolelta. Pankkitoimihenkilöt toimivat palveluneuvottelijoiden tehtävissä, hoitaen asiakkaiden säästöjä, sijoituksia, lainoja ja kaikenlaisia päivittäisiä raha-asioita. Pääosin työtehtävät ovat olemassa olevien asiakassuhteiden hoitoa ja uusien, potentiaalisten asiakkaiden kontaktointia.

Suurin osa haastateltavista oli ennen nykyistä työtään ollut kuitenkin jo vakuutus- tai pankkialalla töissä, tai tehnyt ainakin asiakaspalvelutyötä. Vain kahdella haastateltavalla ei ollut toiminut asiakaspalvelutyössä ennen nykyistä työtään. Puolet haastateltavista on ollut kyseisen yrityksen palvelussa yli viisi vuotta, yksi heistä jopa yli 20 vuotta. Lyhin työsuhde oli kestoaltaan kaksi vuotta.

4.4 Tutkimustulokset

Kaikkiin kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia, ja vastaukset eri kysymyksiin täydensivät toisiaan. Jos johonkin kysymykseen ei osannut sillä hetkellä vastata, niin vastaus saattoikin tulla jonkin toisen kysymyksen kohdalla käydyssä keskustelussa.

Joidenkin kysymysten kohdalla oli selvästi yhteneväisiä mielipiteitä kaikkien haastateltavien kesken, kun taas osa vastauksista saattoi olla täysin päinvastaisia. Eniten yhteneväisyyksiä huomattiin niin vakuutuspuolen työntekijöiden keskuudessa kuin pankkitoimihenkilöidenkin kesken. Työsuhteen kestolla tai ammatillisella taustalla ei huomattu niin suurta vaikutusta mielipiteisiin. Oli työntekijä sitten ollut kyseisessä työssä kaksi vuotta tai 20 vuotta, niin vastaukset saattoivat olla hyvinkin yhteneväiset.

4.4.1 Ristiinmyynnin perusta

Taustatietojen jälkeen kysyttiin yleisiä ajatuksia ristiinmyynnistä. Haluttiin tietää, mitä haastateltavat ymmärtävät sillä termillä, ja ollaanko edes oikeilla jäljillä haastattelun suhteen. Jokainen haastateltava ymmärsi käsitteen samalla tavalla kuin oli tarkoituskin. *”Mä pistäisin sen siihen, et se on yhtä kuin myydään jotain sellast, mikä ei kuulu siihen omaan peruskonseptiin. Et tarjotaan muutakin.”*

Ristiinmyynnin katsottiin toteutuvan, kun myydään tuotteita tai herätetään asiakkaan kiinnostusta yli oman tehtävänkuvan, jonka jälkeen asiakas ohjataan oikean asiantuntijan luokse.

Pankin palveluja myyvät käsittivät ristiinmyynnin niin, että he oman tuotteensa lisäksi tarjoavat asiakkailleen mahdollisuutta keskittää myös vakuutusasiointinsa saman katon alle. *”No käytännössä mä näen sen niin, että me täällä pankin puolella pyritään saamaan meidän asiakkaita vakuutuspuolen asiakkiksi, ja sit päinvastoin.”* Vakuutuspuolen työntekijät näkivät sen vastaavasti niin, että vakuutusneuvottelujen yhteydessä kartoitetaan myös asiakkaan pankkiasiointia, ja pyritään saamaan asiakkaat myös pankkipalvelujen asiantuntijan luokse. *”...sillon, kun mä käyn asiakkaan kanssa näitä vakuutusasioita läpi, niin samalla mä myös tarkistan, miten hänen se pankkiasiointi on hoidossa, ja ohjaan hänet tarvittaessa sinne pankkiasioiden puolelle.”*

Kysyttäessä ristiinmyynnin osuutta haastateltavan jokapäiväisessä työssä ja asiakastapaamisissa, olivat vastaukset melko yhteneväiset. Kaikki mainitsivat sen olevan mukana työssään joka päivä ja lähes jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Vakuutushenkilöt kertoivat suurimman osan asiakkaistaan olevan jo pankin asiakkaita, joille on tarjottu mahdollisuutta myös vakuutustarpeiden kartoittamiseen, ja sitä kautta ohjattu vakuutusneuvottelijan luokse. Tässäkin tilanteessa moni vakuutusmyyjä käy vielä läpi asiakkaan pankkiasiointia, jos jotain on jäänyt huomaamatta, tai asiakas on saattanut unohtaa jonkin tärkeän asian. *”...tai sitten se asiakas on salannut jotain, et sillä on kilpailijalla 50 000 euroa rahaa... ja sitä kautta heitetään takas pankkiin.”* Kaikkia vastapuolen palveluita ei kuitenkaan tarjota joka asiakkaalle. Sen sijaan pyritään löytämään juuri sille kyseiselle asiakkaalle sopivat palvelut kartoittamalla asiakkaan sen hetkistä tilannetta.

Kohdattaessa asiakkaita, joilla ei ole pankkiasiointia kyseisessä yrityksessä, ottavat vakuutusneuvottelijat sen puheeksi kartoittamalla tilannetta, kertomalla keskittämisen hyödyistä ja ohjaamalla asiakas oikean toimihenkilön luokse. *”...ja pitää käydä muutkin asiat läpi kuin ne vakuutus asiat, ja yleensä*

asiakkaalla sitten herääkin sellaisia ajatuksia, että ne voisi ottaakin sen tapaamisen siellä toisellakin puolella.” Näin toimitaan pääosin myös pankin puolella, jossa mahdollisuus koko finanssiasioinnin keskittämisestä saman katon alle otetaan monesti puheeksi jo asiakastapaamisen alussa. ”Mitä me voidaan tarjota on oikeastaan se, et menee kartoittamaan sitä omaa vakuutusturvaa... Sit tietty pyritään kertomaan niistä keskittämiseduista, et mitä hyötyy siit sit asiakkaalle on, et hän menis ainakin vaikka käymään. Ja sit me annetaan se pallo tavallaan sille vastapuolelle.”

Osa haastateltavista kertoi ottavansa vastapuolen palvelut esiin aina, jokaisen asiakkaan kohdalla, edes jollain tavalla. Osa taas myönsi sen välillä unohtuvan. *”Jos nyt ihan rehellisesti sanoo, niin aina välttämättä se ei muistu mieleen, mut tietenkin se pääsääntö on että pyritään siihen.”* Etenkin vakuutuspuolen haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että vaikka ristiinmyyntiä ei itse joka tapaamisessa harjoitaisi, niin on se kuitenkin joltain osin siinä mukana. *”...suurin osa asiakaskohtaamisista on tänä päivänä, et ne on tullut pankin kautta... aika vähän on niitä asiakaskohtaamisia ilman tätä ristiinmyyntiä.”*

Kun kysyttiin ristiinmyynnin haasteellisuudesta ja luontevuudesta, perustelivat monet sen olevan samanaikaisesti molempia. Ne, jotka ovat olleet jo pidempään yrityksen palveluksessa ja tulleet ennen yhdistymistä, kertoivat ristiinmyynnin aluksi olleen haasteellista, mutta myöhemmin muuttuneen luontevammaksi. *”Kyllä se tietenkin niinkun alussa oli haasteellista, koska se oli ihan uusi toimintatapa... uusi toiminta tapa on aina haasteellinen. Kyl siitä on tullut luontevaa, ja joka päivä paremmin ottaa ne asiat esille.”* Ajan mittaan sen on koettu muuttuvan luontevammaksi, kun vastapuolen palvelut on tullut tutummaksi. *”Mun mielest se nykyään on ihan luontevaa... ku ollaan ittekki tajuttu tää systeemi, et mitä se tarkoittaa, ja mitä etua siitä on asiakkaalle.”* Yhdistymisen jälkeen tulleet työntekijät pitivät sitä pääosin ihan luontevana.

Lähes jokaisen haastateltavan mielestä ristiinmyynnistä on tullut jollain tavalla jo rutiininomaista, ja se mielletään osaksi omia työtehtäviään. Sen sujuvuus riippuu myös tilanteesta. *”...sillon, jos on jotain tämmösiä asuntolainakeissejä, ni se ei välttämät oo niin haasteellista. Se jotenkin tuleekin luontevasti siinä. Et*

nyt kun otetaan tää iso asuntolaina niin nyt on hyvä se vakuutusturva tarkistaa.” Vastaavasti sitä ei koettu luontevana tilanteessa, johon se ei välttämättä sovi. Esimerkiksi vakuutuspuolella sellainen tilanne, jossa asiakas hakee korvauksia vakuutuksistaan. Tällöin ei välttämättä uskalleta lähteä ehdottamaan pankkiasioinnin siirtoa saman katon alle.

Ristiinmyynnin haasteena nähtiin osittain ajan puute. Lyhyen tapaamisajan puitteissa ei välttämättä ehdi käydä vastapuolen palveluita läpi. *”Välillä tapaamisajat on mitoitettu päin puuta... ne on välillä liian lyhyitä ne ajat. Välillä tulee semmonen olo, et kerkeskö käydä kaikki läpi.”* Haastavana saatettiin pitää ristiinmyyntiä nuorten asiakkaiden kohdalla, jotka eivät vielä täysin itsenäisesti huolehdi omista taloudellisista asioistaan. *”Suurin osa heistä asuu vielä kotona, niin heil ei tavallaan oo sellaista rohkeutta lähteä hoitamaan niit omia asioitaan eteenpäin.”*

Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että ristiinmyynnistä ei voi olla mitään haittaa yritykselle tai omalle työlleen. He näkivät sen ainoastaan etuna yritykselle. Jotkut pitivät koko kysymystä kummallisena. Toinen puolikas näki haittapuolena lähinnä sen, jos asiakkaalle ollaan joka tapaamisella tuputtamassa vastapuolen palveluja. *”...joku asiakas saattaa ottaa siitä nokkiinsa ja lähtee sen takia pois, että häntä ei kerta kaikkiaan enää kiinnosta kuulla.”* Tällöin vaarana voi olla koko asiakkuuden menettäminen. Haastatteluissa kuitenkin mainitaan, että kun toimitaan yrityksen tapojen mukaisesti, ei pitäisi olla mitään vaaraa. Asiakas saattaa olla sekaisin, kun pitkän pankkineuvottelujen jälkeen pitäisi vielä puhua vakuutusasioista, mutta tähänkin ongelmaan voi olla omat ratkaisunsa.

Haastateltavien mukaan jotkut asiakkaat pitävät pankki- ja vakuutusasiointia kokonaisuutena: jos toisen puolen palvelut ei miellytä, ei toisenkaan puolen palvelut kiinnosta. *”On sellasia tilanteita, et ollaan laskettu, et asiakas harkitsee sekä pankin että vakuutusyhtiön vaihtoo... Ja hän olis siirtäny kyl ne kaikki, mut ei sit pystytty antaa hänel sellasii vakuutuksii, ku hän olis halunnu, niin se kaatus koko homma siihen.”* Jos asiakkaalla on jo valmiiksi negatiivinen

mielikuva esimerkiksi kyseisen yrityksen vakuutuspalveluista, niin heijastaa se helposti myös niihin pankkipalveluihin.

Asiakkaan reaktiot

Vastaajien mielestä asiakkaat reagoivat ristiinmyyntiin pääosin positiivisesti. Asiakkaiden mielletään arvostavan sitä, että toisiaan vastaavat palvelut saa samasta paikasta. Tästä huolimatta asiakkaan ohjaaminen vastapuolelle harvemmin onnistuu ensimmäisellä kerralla, vaan vaatii useamman yrityksen. ”*On se semmonen pidempi prosessi. Et kyl nekin asiakkaat on tosi harvas, jotka on heti, et 'No joo, mennään'. Kyl sitä yleensä on saanu sit jo jonkun aikaa puhuu, ennenku se menee läpi.*”

Muutama haastateltavista mainitsi, etteivät asiakkaat enää edes huomaa, milloin tehdään nimenomaan ristiinmyyntiä, sillä se on saatu niin hyvin sulautettua koko tarvekartoitukseen. ”*Se on vaan näin, et se asiakas ei välttämättä edes huomaa eikä ymmärrä, että nyt mennäänkin tavallaan sen pankin puolen tuotteisiin... Ja sillen, kun se toimii parhaiten, niin silleen sen kuuluu ollakin. Että asiakas saa parhaat edut ja ne tuotteet, mitkä hänelle sopii, eikä hän edes huomaa sitä.*”

Asiakkaan reaktioon ristiinmyynnistä koetaan vaikuttavan asiakaspalvelijan asenne, ja se miten sen asian asiakkaalle esittää. Jos asiakkaalle osataan tarpeeksi hyvin esittää hänen saavuttamat edut, on asiakas varmemmin mielissään siitä, että tarjotaan mahdollisuuksia myös muiden asioiden hoitamiseen samassa yrityksessä. Monesti asiakkaan tilanne ja syy, miksi asiakas alun perin on tullut hakemaan palveluja kyseisestä yrityksestä voi vaikuttaa asiakkaan reaktioon. Kun toimihenkilö löytää asiakkaalta tarpeen, jota ei itse välttämättä ole huomannut, on asiakas hyvillä mielin, kun sekin ongelma saadaan ratkaistua. Tällaisissa tilanteissa ristiinmyyntiä harvemmin pidetään tuputtamisena.

”*Toki on sit näitäkin asiakkaita, mitkä sanoo niinkun et niit jatkuvasti tyrkytetään... Ehkä sitä pitäis jollain taval huomioida, et jos sitä tosiaan on asiakkaalle esitetty, niin ei pommiteta koko ajan samoja asiakkaita. Niil rupee se*

ärsytykskynnys sit jossain vaihees tulemaan kuitenkin.” Tosin joissain tilanteissa pitkään jatkunut tuputtaminenkin saattaa koitua hyödyksi. Nämä tilanteet nähdään kuitenkin harvinaisempina. ”Eilen mä soitin yhdelle mun asiakkaalle, kenen kans on niinku vuos sitten kesästä jo ruettu väentämään sitä, et menis perheen kanssa vakuutuspuolelle käymään. Mä oon sitä joka puhelus ja tapaamises heidän kans keskustellu. Nyt tää rouva sanos mul eilen puhelimes, et he nyt sit hoiti sen vakuutusjutun. Ja oli tosi tyytyväinen siitä, et mä olin sitä jankannu.”

Esimerkkejä hyvistä ristiinmyynneistä

Kun pyydettiin kertomaan esimerkki jostain onnistuneesta ristiinmyyntitilanteesta, jossa asiakas on ohjattu vastapuolelle, niin vain muutama ei osannut mainita mitään yksittäistä. Selvästi ne hyvät tapaukset muistetaan. *”Kerran mul oli sellanen nuori tyttö, joka ei ollu kummankaan asiakas... Niin mä sain siitä meille vakuutusasiakkaan... Ei hänel mitään lainaa sen enempää ollu, mut sain hänet ohjattuu tohon pankkiin... Saman tien hänestä kuitenkin tuli keskittäjä, ja se meni kaikki sillä yhdellä istumalla.”*

Yksi vastaajista kertoi laina-asiakkaistaan, jotka hän ohjasi myös vakuutuspuolelle, sillä perheen vakuutuksia ei vielä ollut samassa yhtiössä. *”Ni yhdet mun asiakkaat oli tossa, mitkä osti omakotitalon, ni heil oli moottoripyörät, ja sit se omakoti vakuutettiin ja autot ja kaikki. Ja ne otti sen koko paketin niinku tästä... He siirsi ne toisest yhtiöst, mis ne oli ollu halvempii. Mut he koki sen sit taas etuna, et ne kaikki on tääl samas paikas.”*

Vakuutuspuolen yksi haastateltavista mainitsi hyvän esimerkin, siitä miten hyvillä perusteluilla ja keskustelemalla voidaan saada tulosta aikaiseksi. Esimerkissä painotetaan myös vastapuolen tuotteiden tuntemisen tärkeyttä. *”Se nyt mikä tääl on viimeks ollu, ni oli ihan hyvä. Ku puhuttiin eläkevakuutuksist (pankin tuote), niin nuori poika sano, et ’Ehei, ku hän on niin nuori vielä’. Mutta sillon, kun tietää vähän enemmän niinkun näistä muistakin asioista... Mitä enemmän on tietoa niistä tuotteista, niin se auttaa. Se poika sano, et hän ei*

halua sitä. Ja siinä sitä juteltiin, ja hän perusteli ja mäkin perustelin, niin lopussa hän sanoi, et hän haluaakin sen eläkevakuutuksen.”

4.4.2 Ristiinmyynnin toteutus ja arvojen näkyvyys

Kysyttäessä tilanteita, missä vastapuolen palveluita tarjotaan, lähes kaikki vastasivat, että joka tilanteessa ainakin jollain tavalla. *”Mun mielestä se ei oo mun tehtävä päättää, mitä se asiakas tarvii... Mun tehtävä on kertoa sille ja myöskin pystyy perustelea, miks mun mielest hänen kannattais mieltii jotain asiaa.”* Vastauksia ei pystytty jaottelemaan työnimikkeiden tai työsuhteen kestojen mukaan, vaan jakautuivat tasaisesti. Osittain haastateltavien vastaukset olivat jopa päinvastaiset samaa työtä tekevillä.

Vakuutuspuolelta eräs mainitsi hyvänä tilaisuutena saattaa asiakas pankin puolelle, kun perheeseen on tullut uusia tulokkaita, joilla ei vielä ole pankkiasiakkuutta. *”Perheellä saattaa olla sellaisia lapsia, jotka ovat syntyneet vuosi tai pari sitten. Niillä ei ole tiliä pankissa. Ne ovat sellaisia simppeleitä, että avataan tili ja silloin saadaan todennäköisesti pitkäaikainen asiakas. Varsinkin jos vanhemmillä on kaikki asiointi täällä. Pääsääntöisesti ne ovat jopa olleet ilahtuneita siitä, että perheen pienimmillekin muistettiin vihdoinkin avata se tili.”*

Yksi vastaajista mainitsi ristiinmyynnin olevan hankalaa puhelimitse, vaikka asiakkaan kanssa kasvotusten sen aina muistaakin. *”Aina jos mä näen asiakkaan, ni sitten tulee väkisinkin. Mut se puhelin on se vaikeempi. Siin se ei jotenkin tuu niin luontevasti.”* Toinen haastateltava taas kertoi ottavansa vastapuolen palvelut esiin jo asiakkaalle ensi kertaa soittaessa.

Muutama haastateltava mainitsi ottavansa vastapuolen palvelut esiin lähinnä silloin, jos huomataan jotain puutteita. Esimerkiksi asiakkaan tiedoista nähdään, että asiakkaalla ei ole toisen puolen palveluita. Toiset taas kertoivat ottavansa asiat puheeksi, vaikka asiakas olisi juuri ollut tapaamassa vastapuolen edustajaa. *”Vaik ollaanki käyty nää asiat, ni mä selostan niille uudestaan.”*

Yksi kysymys koski sitä, miten ristiinmyyntiä konkreettisesti toteutetaan, eli millä keinoin asiakas ohjataan vastapuolen palveluiden luokse. Vastaukset olivat

kaikkien haastateltavien osalta melko yhtenevät. Minkään näköistä eroa ei ole huomattavissa pankin ja vakuutuspuolen toimintatavoissa.

Suosituin tapa asiakkaan ohjaamiseksi vastapuolelle osoittautui ehdottomasti asiakkaan taluttaminen ”kädestä pitäen” vastapuolen asiantuntijan luokse. Mahdollisuutta toimia näin, arvostetaan suuresti. *”Mun mielestä se on kiva, et joku olis silloin vapaana, ni sen sais sen asiakkaan heti sinne. Koska jos se lähtee kotiin, niin se saattaa sitten jäädä sinne kotiin miettimään sitä, eikä sitten välttämättä tuukkaan enää uudestaan.”* Yksi vakuutusneuvottelijoista piti asiakkaan viemistä suoraan vastapuolelle hyvänä asiakaspalveluna. Koetaan myös asiakkaan arvostavan sitä. *”Mä itse olen tykännyt, että kun asiakkaalla on se asia mielessä justiinsa, ja pankkityötä tekevä on vapaana, niin lähdetään keskustelemaan sinne. Voidaan esitellä siinä toisemme, asiakas sille pankkilaiselle. Musta se on aika lähellä sellaista henkilökohtaista palvelua.”*

Toisena hyvänä asiakkaan ohjaamiskeinona pidettiin ajanvaraamista vastapuolen asiantuntijalle. Tapaamisen yhteydessä, kun tilanne on kartoitettu, katsotaan aika, jolloin asiakas pääsisi keskustelemaan myös muista talouteen liittyvistä asioista. Mikäli sopivaa aikaa ei sillä hetkellä löydy, annetaan asiakkaan yhteystiedot vastapuolelle, jotta voitaisiin myöhemmin olla yhteydessä. *”...jos hän ei halua aikaa varata, niin ohjaan ihan vinkkinä. Joko sitten tietylle henkilölle, jos on joku sellanen, et ton kanssa asiakkaalla varmaan synkkaa, tai sitten ylipäätään.”*

Vastaajista muutama kertoi käyttävänsä myös muita kanavia asiakkaan ohjaamiseen, kuten Internet-sivuja ja puhelinpalvelua - mikä sitten asiakkaalle parhaiten sopiikin. *”Ei kaikista tarvii tehdä sitä aikavarausta. Yleensä asiakas, jos se on kauheen kiireinen, on tyytyväinen, et sen asian saa tehty netissä. Tärkeempi, et se asia on hoidettu...”*

Mitkä asiat sitten vaikuttavat ristiinmyynnissä onnistumiseen? *”No kyllähän siinä se idea täytyy myydä, ja saada asiakas vakuuttuneeksi, et tää on hyvä asia.”* Lähes jokainen haastateltavista vastasi, että oma aktiivisuus ja innostuneisuus vaikuttavat onnistumiseen. Asiat on vain otettava puheeksi. *”Tärkeintä on se,*

niin kuin myynnissä ylipäänsä, että avaa sen suun. Se ratkaisee aika paljon. Pitää vaan rohkeasti tehdä se... ja vähän niin kuin innostaa asiakasta siihen.” Tärkeänä pidettiin myös sitä, että itse uskoo niihin vastapuolen palveluihin ja asioinnin keskittämiseen saman katon alle. *”...se, että ite näyttää, että tää on hyvä juttu, ja sun kannattaa tää tarkistaa.”*

Oma asenne nähtiin suurena tekijänä. Yhden vastaajan mielestä tuotetuntemuksella ei ole minkään näköistä painoarvoa, ellei asenne ole kunnossa. Kukaan ei myöskään maininnut tuotetuntemuksen puutteen olevan este ristiinmyynnissä onnistumiseen, vaikka aiemmin mainitussa esimerkissä se todettiin tärkeäksi.

Erään haastateltavan mielestä ristiinmyyntiä helpottaisi paljon, jos asiakkaan tiedoista näkisi kaikki asiakkaan vastapuolella olevat palvelut, eikä vain osittain. Jos esimerkiksi pankin puolella nähtäisiin tarkkaan, mitä vakuutuksia asiakkaalla on samassa yrityksessä, olisi asiakkaan ohjaaminen vastapuolelle helpompaa. *”Et mä välil koen sen haasteelliseksi, et mä en niinku saa semmost tärppiä, et minkä takia asiakkaan kannattais mennä vakuutuspuolelle. Koska mä en tiedä minkälaiset vakuutukset hänel siäl on. Ja mont kertaa ne asiakkaatkaan ei tiä... Ja monesti se olis helpompaa, kun ees näkis, et mitä siäl on... Siit sais vähän sellast pontta siihen juttuun.”*

Arvot ristiinmyynnin tukena

Haastateltavilta kysyttiin, miten konsernin arvot (ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen) näkyvät ristiinmyynnissä. Vastaajien mielestä jokainen arvo näkyi ainakin jollain tavalla siinä toiminnassa. Jotkut mainitsivat niiden kulkevan ihan käsi kädessä. *”Mun mielestä niin nää arvot täytyy ihan täysin tässä.”*

Suurin osa oli sitä mieltä, että ristiinmyynnin ihmisläheisyys nähdään siinä, että asiakkaan monet tarpeet saadaan hoidettua samassa paikassa. *”Ihmisläheisyys näkyy juuri siinä, että kun se asiakas tulee tänne näin, niin se hoidetaan kokonaisvaltaisesti.”* Se koetaan myös aitona asiakkaasta välittämisenä. Yksi vastaajista piti ihmisläheisyytenä sitä, että tuntee vastapuolen asiantuntijat ja

voi luottaa siihen, että oma asiakas tulee hoidettua hyvin myös siellä toisella puolella. Yksi näki ihmisläheisyyden siinä, että asiakkaalle kerrotaan kaikki mahdolliset edut ja hyödyt, mitä se voi saavuttaa. Joku taas näki tämän saman vastuullisuutena. Näkemyksiä oli siis monia.

Yhden pankin puolen toimihenkilö ei osannut kertoa, miten ihmisläheisyys näkyisi ristiinmyynnissä. Hän perusteli sen sillä, että vakuutuspuolelle on välillä vaikea saada aikaa asiakkaalle. *"...just ku niit asiakkait täs pyörii ja ne tuskailee, et sit ku niil tulis jotain asiaa, ni ketään ei niinku auta."* Hän kuitenkin lisää, että tilanne saattaa kärjistyä paikan päällä konttorissa. *"...et tänne tulee sellaset ihmiset. Et niinkun 95 %:sesti kaikki pelaa, mut me nähdään vaan sit se pieni porukka."*

Vastuullisuutena mainittiin monta erilaista asiaa. Yksi näki sen niin, että toimitaan laadukkaasti kaikkien annettujen sääntöjen mukaisesti. Yksi taas näki sen toimihenkilön ammattitaidon ylläpitämisenä ja kouluttamisena. Hän myös mainitsi, ettei se ole täysin toteutunut kyseisen yrityksen osalta. Muutama haastateltavista piti vastuullisena, että asiakkaan kanssa tullaan käymään kaikki mahdolliset talouteen liittyvät asiat läpi. *"Vastuullisuus näkyy sillai, et on oikeesti ottanu asiakkaan kans puheeks muunki, ku vaan sen, et mihin nää rahat nyt laitetaan. Et onks siäl ne vakuutukset kunnossa. Ja sitä kautta on niinku siihen kokovaiskuvaan tartuttu."* Osa vastaajista ei osannut kertoa, miten heidän mielestään vastuullisuus näkyy ristiinmyynnissä, mutta olivat sitä mieltä, että se siinä jotenkin mukana on.

"Yhdessä menestyminen on siinä, kun yritetään yhdessä kehittää tätä pakettia. Osa on vielä asemalla ja osa on jo hypännyt jo junaan. Ja osa menee jo kauempana." Yhdessä menestyminen nähdään vastaajien silmissä toiminnan kehittämisenä yhteistyössä koko porukan kesken. Niin, että yhdessä mietitään, miten saadaan hommat sujumaan, ja toimitaan kokonaisuutena. Joku haastatelluista näki sen myös palautteen antamisena puolin ja toisin. Yksi taas laski yhdessä toimimiseen mukaan myös asiakkaat, eikä ajatellut vain henkilökunnan osalta. *"No yhdessä menestyminen on tietty sitä, et se on*

asiakkaan etu, et hän saa kaikki keskittämisedut. Ja sit taas se on meille etu, et ne on meillä ne palvelut, eikä missään muualla.”

Yhden pankin puolella työskentelevän haastateltavan mielestä yhdessä menestyminen ei täysin toimi, vaikka sitä kovasti painotetaankin. *”Mä uskon, et jokainen meistä varmaan pankin puolella pyrkii niinkun hirveesti tekemään sen asian eteen... Tuntuu välil, et ollaanks me vähän niinku kaks erillist leirii sen puolesta. Ku en mä koe et mul tulis vakuutuspuolelta asiakasohjauksia sit taas niinku tännepäin...”* Hän kuitenkin myöntää, että on hankala arvioida tilannetta, kun ei tunne lainkaan vakuutuspuolen asiakaskuntaa. Hän myös uskoo, että asiakkaat on helpompi saada vaihtamaan vakuutusyhtiötä kuin pankkia, joka vaikuttaa vakuutuspuolen ristiinmyynnissä onnistumiseen.

4.4.3 Yrityskulttuuri ja ristiinmyynti

Kysymys 13 koski esimiehen roolia ristiinmyynnin tukemisessa. Vain kaksi vastasi, että heidän esimiehensä ei ole mukana heidän ristiinmyynnissään, eivätkä koe saavansa tukea siihen. He eivät kuitenkaan osanneet sanoa, miten esimies voisi siinä mukana olla. Ei ainakaan konkreettisesti.

Suurin osa vastaajista kertoi esimiehen kannustavan ristiinmyynnissä onnistumiseen antamalla palautetta, kehumalla ja jakelemalla pieniä palkkioita onnistumisista. Esimies myös seuraa vahvasti tuloksia, ja nähdessään niiden syntyvän, jaksaa vielä huikata kannustavan kiitoksensa. Säännöllisissä palavereissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa käydään läpi työntekijöiden vahvuuksia ja mahdollisia kehityskohteita. *”Kyl meidän esimies tosi vahvasti toimii tällaisena niin sanottuna myynnin valmentajana... Ollaan ihan käsitelty palaveris niitä, et miten me saatais sellasii myyntivinkkei, et miten me saatais asiakkaita vakuutuspuolelle ja niin pois päin.”* Lähiesimiehen toimintaan ristiinmyynnin tukena on kaikin puolin oltu tyytyväisiä.

Kysyttäessä ylemmän johdon osuutta ristiinmyyntiin, suurin osa vastaajista ei nähnyt siinä moitittavaa. Kaksi vastasi, että johdon osuutta ei siinä juuri näy, ja yhden vastaajan mielestä ylemmän johdon mukana olo on yritetty tehdä positiivisen oloiseksi, mutta kääntynytkin lopulta negatiiviseksi seuraamiseksi.

Loput vastaajista ovat kuitenkin olleet tyytyväisiä, eikä tiiviimpää mukana oloa ole kaivattu. *"...tää on kuitenkin sit sellanen juttu, et hankala kenellekään niit sanoi on pistää suuhun et kyl se niinkun se motivaatio lähtee kuitenkin siitä ihmisestä itsestään aina."*

Muutama haastateltavista mainitsi ylemmän johdon näkyvän ristiinmyynnissä lähinnä tavoitteiden asettajana, mutta osallistuvan silloin tällöin kuitenkin palavereihin ja olemalla sillä tavalla mukana. Yksi vastaajista oli mielissään, kun eräs ylemmän johdon henkilöistä oli tullut yhteen toimihenkilöiden palaveriin puhumaan yrityksen ristiinmyynnistä. Puhe oli ollut kannustava, ja kepin sijaan oli tarjottu porkkanaa. *"Hän myöskin sanos, et hän vois olla ilkee, mut ei tässä kohtaa halua olla. Hän puhu tosi kannustavasti, ja sitä oli tosi hauska kuunnella... Ja siitä sai jonkin näköisen tsempin päälle siks päiväks ainakin."*

Seuraava kysymys käsitteli oman tiimin ja työtovereiden toisestansa tukemista asiakkaiden ohjaamiseksi vastapuolelle. Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että tiimin kesken ei juuri puhuta ristiinmyynnistä ja sen toteuttamisesta. *"Et kyl jokainen sit miettii ite ne omat keinonsa päästä siihen tavoitteeseen, mikä on asetettu."* Vastauksia ei voitu jaotella erikseen pankin ja vakuutuspuolen vastauksiin, vaan mielipiteet hajaantuivat tasaisesti kummallekin puolelle.

Ne, joiden mielestä oma tiimi tukee ristiinmyynnissä, kertoivat sen näkyvän enimmäkseen toistensa kannustamisena ja kehumisena. Työtoverit auttavat toisiaan vaihtamalla ajatuksia ja antamalla vinkkejä asiakasohjausten tekemiseksi. Käydään keskusteluja siitä, miten toiset olisivat jossain tietyssä tilanteessa toimineet. *"Meil on semmonen yhdessä tekemisen meininki. Tässäkin asiassa."* Pankin puolella on järjestetty myös yhteisiä soittoiltoja, jossa on isolla porukalla soiteltu asiakkaille asiakasohjausten tekemiseksi vakuutuspuolelle.

Avoimen työympäristön kerrotaan olevan paras mahdollinen. On oltava mahdollisuus kysyä apua sitä tarvittaessa. *"Kaikkihan auttaa toinen toisiaan... Kaikki ei osaa kaikkia, jotkut osaa toiset asiat paremmin."*

Kysyttiin, miten vastapuolelta, eli pankin työntekijät vakuutuspuolelta ja päinvastoin, saadaan tukea asiakkaiden ohjaamiseksi sinnepäin. Jokaisen haastateltavan mielestä tukea saa monellakin tapaa. Vastauksia ei voitu selkeästi jaotella työnkuvien perusteella. Puolin ja toisin annettava palaute oli yleisin tukemisen muoto, ja sitä pidettiin myös erittäin tärkeänä. Palautetta halutaan niin tuloksiin johtaneista asiakasohjauksista kuin niistäkin, jotka eivät jostain syystä johtaneet kauppoihin, ja mistä syystä näin kävi.

Muutama mainitsi käyvänsä päivittäin keskustelua vastapuolen edustajien kanssa. *”Ollaan keskusteltu just siitä et miten saadaan laadukkaita ohjauksia ja ajanvarauksia tehtyä.”* Työpäivän mittaan voi myös käydä kysymässä neuvoa, ja pyytää apua, jos tarve vaatii - ja apua yleensä myös saa. *”...et jos menee kysymään jotain asiakkaan puolesta, ni he auttaa kyl mielellään aina. Heidän kans on tosi helppo tehdä yhteistyötä.”* Myös yhteisissä palavereissa käydään läpi ristiinmyyntiin liittyviä asioita, ja rohkaistaan tekemään asiakas ohjauksia toinen toisilleen.

Pari haastateltavaa toivoi vielä vähän enemmän yhteistyötä vastapuolen kanssa. Vastapuolen tuotteista toivottiin enemmän tietoa. Esimerkiksi yhteisiä tapaamisia, joissa kerrottaisiin toistensa tuotteista. *”Ehkä vois enemmän tulla vielä sellasii vinkkei, et miten niit ohjauksii tonne toiselle puolelle sais. On siit ollu puhettakin, et pidettäis sellasii palaverei, mut et ne on jääny vähän vielä suunnitteluasteelle. Viäl enemmän vois olla sellasii kättä pidempii, millä sen asiakkaan tonne pankkipuolelle sit sais.”*

Kysymys 17 (*”Mitä mieltä olet pankin ja vakuutusyhtiön yhdistyneestä yirtyskulttuurista?”*) ymmärrettiin osittain niin, että sillä tarkoitetaan koko konseptia. Keskustelun myötä saatiin muotoiltua kysymyksiä niin, että haastateltava kuvailisi yrityksen sisäistä kulttuuria, eikä niinkään sitä ristiinmyynnin toiminta-ajatusta. Vastaukset oli helposti jaoteltavissa niiden osalta, jotka ovat tulleet palkkalistoille ennen yhdistymistä ja niiden osalta, jotka ovat tulleet yhdistymisen jälkeen.

Vanhemmat työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että kulttuuri oli aluksi selvästi jakaantunut kahteen, pankkilaisiin ja vakuutusihmisiin. *”Aluks oli ihan, et on kaks ihan eri yritystä, ja kaks eri henkilökuntaa.”* Ennakkoluuloja oli puolin ja toisin. Mietittiin, osataanko auttaa toisiaan siinä työssä. Osittain koettiin jo jonkin näköistä turhautumista. Tilanne on kuitenkin ajan kanssa kääntynyt parempaan suuntaan, ja sen eteen on tehty myös töitä. Nyt osataan nähdä ne positiivisetkin puolet. *”...tavallaan mä ajattelen että sitten tuli uusia työkavereita paljon. Ja eihän tällaista myyntidraivia... Ei ole tällaista ollut... Mun mielestä tää on ihan huippu juttu ja onnistunut juttu.”*

Haastateltavat olivat kaikin puolin erittäin tyytyväisiä nykyiseen yrityskulttuuriin, ja pitivät sitä onnistuneena. Yrityskulttuurin tulevaisuus nähdään myös erittäin valoisana. *”...et kyl mä ainakin olen ihan tyytyväinen itseasias tähän tilanteeseen... Sillä taval must tuntuu, et kyl täs koko ajan mennään parempaan päin.”* Hyvä kulttuuri näkyy jo ihan yrityksestä ulospäin.

Haastateltavista ne, jotka ovat tulleet töihin yhdistymisen jälkeen, eivät osanneet sanoa aikaisemmasta tilanteesta juuri mitään, mutta olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Yritykseen tullessaan hekin ovat selvästi tulleet joko pankkiin tai vakuutuspuolelle, eikä niinkään vaan kyseiseen yritykseen. Nyt kuitenkin koetaan olevan jo samaa taloa. *”Ehkä sekin on sit itestään kii, et on kestäny jonkin aikaa ennenku on sillai ruennu tietää, et ketä on ketä ja niin pois päin.”*

Parannettavaakin vielä olisi. Vastauksissa ilmeni toiveita, että pankin ja vakuutuspuolen työntekijät tekisivät vielä enemmän yhteistyötä keskenään. *”Et silleen, jos niinkun henkilösuhteita sit taas ajattelee. Että mäkin, kun oon täs koko ajan ollu töissä, ni mä en oikeastaan ees tunne tuolta vakuutuspuolelta yhtään ketään. Et sil taval et oltais millään taval oikeastaan ees tutustuttu... Et mun mielest se verkostoituminen ja toisiin ihmisiin tutustuminen on jollain taval hankala, et on jääny jollain taval etäiseksi. Et vaiks en mä pankin puoleltakaan oo ees kaikkien ihmisten kans tekemisis, mut silti jollain tavalla tulee aina jotain kautta tutuks. On kuitenkin yhteisii palaverei... Meil ei oo niinku sellast yhteistyötä mun mielest niinkun laisinkaan.”*

Miten kyseinen yrityskulttuuri vaikuttaa ristiinmyyntiin? Vaikutus nähdään pääallimmäisenä siinä, että asiakkaiden ohjaaminen vastapuolelle on huomattavasti helpompaa, kun tunnetaan siellä työskentelevä väki. Näin asiakaskin uskalletaan paremmin luottaa vastapuolen asiantuntijan käsiin. *”Paljon tekee se, että tuntee ne uudet työkaverit. Koska silloin pystyy aidosti sille asiakkaallekin sanoo, et mä tykkään tästä ihmisestä, ja mulla menee sen kanssa tosi hyvin. Ja mä luulen, et sä myöskin tykkäät asioida sen kanssa... Se siinä varmaa. Et kun on hyvä mieli, ja et tuntee, et täällä arvostetaan, niin totta kai se näkyy sitten työssäkin.”*

Hyvällä yhteisellä kulttuurilla nähdään olevan selkeä vaikutus asiakastytyväisyyteen. Helpottaa toimihenkilöiden työskentelyä, kun yhteinen kulttuuri toimii, ja sitä kautta myös asiakas tulee hoidettua kokonaisvaltaisemmin. Vastapuolen palveluita on helpompi tarjota asiakkaalle. Toimiva kulttuuri motivoi myös työntekijöitä, ja se nähdään lisääntyneenä myyntinä. *”Mun mielestä se on etuoikeus, et saa tehdä tämmöistä työtä, mis ei voi yksinään menestyä.”*

4.4.4 Tavoitteet ja motivointi

Kun kysyttiin, mitä mieltä ollaan ristiinmyynnille asetetuista tavoitteista, jokainen vastaajista piti tämän hetkisiä tavoitteita kovina ja epärealistisina. *”...tuntuu ettei oo mitään mahdollisuuksii päästä niihin tavoitteisiin, mitä meil on asetettu.”* Mahdottomilta tuntuvat tavoitteet jopa latistavat yrittämisen halua.

Yksi vastaajista yrittää ajatella tiukkoja tavoitteita positiivisesti. *”Jokainen tietysti päivittäin tekee työnajan puitteissa sen minkä ehtii. Jossain määrin voi tavoitteet olla yläkanttiin, mutta ne on johto asettanu ja sen eteen on tehtävä työtä.”* Tavoitteet ovat mitä ovat, ja niillä mennään eteenpäin. Luotetaan siihen, että ne johonkin todellisuuteen perustuvat, vaikka mahdottomilta tuntuvatkin. *”...kyl mä nyt tietty haluisin uskoo siihen, et ne on joku fiksu ihminen laskenu, et ne periaattees olis realistisii, mut ei ne siin arkipäiväs kyl tunnu.”*

Yhtä haastateltavaa huolestutti se, että painotetaan liikaa uusien asiakkaiden hankkimiseen, ja vanhat asiakkaat jäävät vähemmälle huolenpidolle.

Tavoitteiden saavuttaminen tuntuu entistä hankalammalta, kun uusien asiakkaiden myötä vanhoja lähtee pois. *”...se näyttää siltä, et me ei oltais tehty sitä työtä hyvin. Ja et me ei oltais päästy niihin asetettuihin tavoitteisiin... Koska totta kai jos ne huomaa, ne asiakkaat, et me ollaan oltu täällä jo vuosikymmeniä ja nyt me ei saada tästä mitään etua. Et meitä ei edes huomioda enää. Ei saada palvelua. Niin totta kai ne lähtee hakemaan sitä kilpailijoilta, jotka yrittää nyt itsekin parempaa tulosta ja saada niitä asiakkaita meiltä sitten taas pois.”*

Yhden pankin puolella työskentelevän haastateltavan mukaan tavoitteet olivat saavutettavissa yhdistymisen alkuvaiheissa, kun yhteisiä asiakkaita ei vielä paljoa ollut. Nyt olisi hyvä huomioda enemmän sitä, että potentiaali pienenee. On vaikea heittää asiakkaita vakuutuspuolelle, jos vakuutukset ovat jo samassa yhtiössä ja moneen kertaan tarkistettu. Tavoitteet ovat myös samat kaikilla, hoidetaan sitten vanhoja asiakkaita tai hankitaan uusia.

Ristiinmyyntiin motivoivista tekijöistä löytyi monta näkökulmaa. Harva vastaajista mainitsi vain yhden motivaatiotekijän. Monen mielestä eniten motivaatiota kasvattavat omat onnistumiset. Se, että on saatu asiakasohjattua vastapuolelle, ja sieltä tulee palaute, että siitä on vielä syntynyt kauppaakin. *”Kyl ne onnistuneet kaupat, ne on tietty ne mitkä motivoi. Et niist on sit saatu hiukan lisäämyyntiä pankille, niist mun aloitteista. Niin kyl se motivoi. Et ei siinä tarvii mun mielestä mitään sen kummempaa motivointii.”*

Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan innostus keskittämisen etuihin mainittiin myös useasti hyvänä motivaattorina. Asiakkaalta tulevaa kiitosta arvostetaan, ja se auttaa jaksamaan eteenpäin. *”Se asiakkaalta tuleva palaute. Se merkkää mul oikeestaan enemmän, kun mä haluaisin... Kyl se on se asiakas. Se että mä voin, kun mä kävelen kadulla, et mä voin kattoo sitä silmiin. Ja se että, vaik sillä asiakkaalla olis ollu tosi vaikeita elämäntilanteita, ni ne tulee vuosien päästäkin sanomaan, et 'Hei kiitos, et sä olit laittanu asiat kuntoon'.”*

Yksi vastaajista kertoi tuntevansa oman olonsa turvallisemmaksi, kun asiakas on keskittänyt kaikki asiointinsa samaan paikkaan. *”Et se ei välttämät kovin*

hepposin perustein oo lähössä... Ja munki on helpompi taas hahmottaa hänen se kokonaisasiointi, ku se on kokonaan meillä.”

Edellisten lisäksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin luotto siihen, että yritetään parhaansa ja annetaan vapaat kädet toimia. Myös uuden oppimista arvostetaan. Joillekin motivaatioksi riitti se, että ristiinmyynti kuuluu omaan työhön, ja sitä on vain tehtävä. *”...kun mulle on ne tavoitteet asetettu, niin tavallaan sekin motivoi.”* Kaksi vastaajista mainitsi palkan ja ristiinmyynnin vaikutuksen omaan tulospalkkioon olevan tarpeeksi suuria tekijöitä. Yksi haastateltavista ei kuitenkaan nähnyt palkkansa tukevan omaa työtään. *”Täl hetkel se palkka ei mun mielest oo se, joka oikeesti siinä oikeessa tarkoituksessaan kannustais, vaik sen tarkoitus olis kannustaa.”*

4.4.5 Tulevaisuudesta

Kysymykseen 21 (*“Mitä aiot tehdä tulevaisuudessa parantaaksesi omaa ristiinmyyntiäsi?”*) lähes jokainen haastateltavista vastasi ottavansa vielä aktiivisemmin vastapuolen tuotteet ja palvelut puheeksi asiakkaiden kanssa. *”Se pitäis vaan ottaa sellaseks toimintatavaks, et joka asiakaskohtaamises ottaa ne esille. Sitä ei oo ihan vielä oppinu.”* Hankkimalla myös itselle enemmän asiakastapaamisia, saa varmemmin tehtyä ohjauksia myös toiselle puolelle. Vaikka asiakkaat, jotka ovat vain toisen puolen asiakkaita vähenevät, on niitä silti ohjattava hoitamaan mahdollisia myöhemmin syntyneitä tarpeitaan.

Muutama haastateltavista suunnitteli aikovansa ottaa muut asia puheeksi asiakkaan kanssa jo heti tapaamisen alussa, ennen varsinaisia asioita. *”...ettei ota sitä siinä vaiheessa kun asiakas on jo puoliksi ulkona. Tavallaan, et kertoo sille asiakkaalle, et tää on nyt se tärkein asia tässä, et ottaa sen ensimmäisenä puheeks... tai tavallaan hoitaa sen sitten seuraavalla kerralla sen saman asiakkaan kanssa, jos huomaa, ettei sillon viimeks siit tullu yhtään mitään.”* Ajan puute nähtiin ristiinmyynnin rajoittavana tekijänä, mutta tapaamisaikojen jaksottaminen toisi apua siihen.

Yksi vastaajista aikoo toteuttaa ristiinmyyntiä aktiivisemmin asiakkaan kanssa puhelimesakin puhuessa. Toinen taas haluaisi ottaa enemmän kontakteja

nuoriin, sillä näkee siinä suurta potentiaalia. Yhden mielestä ristiinmyynti olisi helpommin toteutettavissa, jos sitä varten saataisiin enemmän koulutusta. ”*Joka päivä olis niinkun hyvä kouluttaa henkilökuntaa, jotta se on ammattitaitoinen ja tietää, mitä puhuu ja tekee.*”

Seuraava kysymys koski ristiinmyynnin tulevaisuutta. Kaikki vastaajat näkivät sen valoisana ja menossa hyvään suuntaan. ”*Kyl se on niinkun jos puhutaan trendeistä ja muusta, niin kaikki tekee sitä ja kaikki pyrkii siihen. Ja kaikki yrittää löytää sen kumppanin, et kenen kanssa tehdään... Ja puhutaan siitä, että ihmisillä on kiire, niin ihmiset haluaa hoitaa asiat mahdollisimman helposti.*” Asiakkaan kannalta nähdään hyvänä se, että vakuutus- ja pankkiasiat ovat yhdessä, sillä molemmat käsittelevät asiakkaan taloutta ja siihen liittyviä riskejä. ”*Tähän on semmonen 2010 luvun juttu, et kaikki pankit ja vakuutusyhtiöt on yhdessä.*”

Yksi vastaajista uskoo alan olevan menossa siihen suuntaan, että ei välttämättä ole erikseen pankin ja vakuutuspuolen henkilöitä, vaan moniosaaaja, jotka hoitaisivat lähes kaikki asiakkaan tarpeet. ”*...tällasii kokeilui on jo jossain päin... Miten se sit käytännössä niinkun toteutetaan, työn jaollisesti, kun miettii sitä, että jokaisen ihmisenkin voimavarat ovat rajalliset ja mahdollisuus ottaa vastaan sitä tietoo. Mut näin mä jotenkin uskon et siihen se menee.*”

Ristiinmyynnin osalta kilpailu kovenee koko ajan. On huolehdittava siitä, että asiakkaan edut pysyvät vähintäänkin yhtä hyvinä. ”*Ja ehkä vois vielä tulla jotain muitakin etuja... Et ihmiset on nykyään hirveen aktiivisii, seuraa näit tilanteit, ja vaihtaa helposti pankkii ja vakuutusyhtiötä. Et täs täytyy koko ajan olla hirveen tarkkana.*” Etujen lisäksi keino pysyä kilpailussa mukana on yhdessä toimiminen, ja toistensa vahvuuksien hyödyntäminen. ”*...mä en usko, et kukaan meistä voi yksin menestyä.*”

Yksi haastateltavista näki suurena edistysenä tulevaisuutta ajatellen jo sen, että jokainen työntekijä on alkanut sisäistämään ristiinmyynnin idean ja tarkoituksen. Ne, jotka ihan periaatteesta haluavat vastustaa jotain, ovat saaneet onnistumisia, ja suhtautuvat varmasti myönteisemmin ristiinmyyntiin.

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää haastateltavien mielipiteitä ristiinmyynnin kehittämisestä. Lähes jokaisella haastateltavalla oli jotain kehitysehdotuksia kyseisen yrityksen osalta mielessään. Muutaman mielestä ATK-järjestelmissä ja -ohjelmissa olisi vielä paljon kehitettävää. ”*Ne on Aatamin aikaiset.*” Pankin ja vakuutuspuolen järjestelmien haluttaisiin myös tukevan toisiaan enemmän, jotta voitaisiin nähdä asiakkaan tilanne kokonaisuudessaan.

Pankin ja vakuutuspuolen väliseen informaation kulkuun toivottaisiin paljon edistystä. ”*Ja se olis ehkä myöskin tehokkaampaa se myynti, kun se viesti kulkis paljon paremmin meiltä puolin ja toisin.*” Tiedon kulkuun liittyen myös palautejärjestelmän kehittämisestä esitettiin toiveita. Välillä toimihenkilöt viestivät itse, miten ohjatun asiakkaan kanssa on tehty ja sovittu, mutta välillä sekin pääsee unohtumaan. ”*...sekin et, jos mä nyt täs ehdotan asiakkaalle, et teidän täytyis miettii tän teidän taloudellisen tilanteen kannalta tän tyyppisiä vakuutuksia, et miten te turvaudutte näihin riskeihin. Ja jos ne menee sinne vakuutuspuolelle. Et mä saisin jonkun palautteen sieltä. Et jossei ne ottanutkaan sellasii vakuutuksii, ni se myöskin niinkun vaikuttaa sit siihen, et kannattaaks mun lähtee jossain vaihees sit tarjoomaan heille jotain takaisinmaksuturvaa siihen lainaan ja niin edelleen.*”

Pankin ja vakuutuspuolen yhteistyötä haluttaisiin parantaa entisestään. Puolin ja toisin toivottaisiin koulutusta toisten tuotteista. ”*...et mul olis jotain yleistietoo enemmän kuin asiakkaalla. Et mä voisin jopa vastata asiakalle johonkin kysymykseen.*” Asiakkaalle olisi helpompi tarjota erilaisia vaihtoehtoja, jos niistä olisi tietoa. Se myös laskisi kynnystä ottaa palvelut puheeksi, ja ohjata asiakas toiselle puolelle. Mutta pelkkä tuotetuntemus ei riitä, vaan myös tuotteiden on oltava kunnossa. ”*Vaikka kuinka kaikki olisi samassa paikassa, mutta jos ne ovat retuperällä, niin kyllä se asiakas vaihtaa pois.*” Asiakkaat ovat myös hintatietoisia. Asioinnin keskittämisestä koituvien etujen tulisi olla merkittävä lisäarvo asiakkaalle.

Asetetuista tavoitteista ja niihin liittyvistä henkilöstön kilpailuista toivottaisiin ajoissa tietoa. ”*Tuntuu, et kauheella paniikilla pyritään tekemään tulosta, ja sit kuitenkin on takaraivos ehkä semmonen olo, et mahdetaanks me sittenkään*

onnistua. Ja se ei välttämättä motivoi siinä niin kauheesti.” Vaikka uusasiakastavoitteita asetettaisiinkin, ja vaikka kuinka ajoissa, ei kuitenkaan saa unohtaa niitä vanhoja asiakkaita. ”...*se takaportti on auki, et sieltä lähtee sit taas niitä asiakkaita.”* Vanhat asiakkaat pitäisi myös ottaa huomioon, ja niitä tulisi palvella yhtä arvokkaasti kuin uusiakin.

5 Johtopäätökset

Ristiinmyynti on tämän päivän uusi kilpailumuoto vakuutus- ja pankkipalveluja tarjoavien yritysten keskuudessa. Varsinaissuomalaisessa finanssialan yrityksessä toimivat pankin palvelu- ja vakuutusneuvottelijat ovat omaksuneet sen jo osaksi jokapäiväistä työtään, ja se tulee mukaan lähes jokaiseen asiakastapaamiseen. Ajan myötä ristiinmyynti on myös muuttunut luontevaksi ratkaisuehdotukseksi helpottaa asiakkaiden taloudellisten asioiden hoitoa ja sitouttaa asiakas yhteen yritykseen. Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli selvittää, miten tämä ristiinmyynti toteutetaan käytännössä, mitkä tekijät vaikuttavat siinä onnistumiseen ja mitkä asiat vaatisivat vielä kehitettävää. Aihe oli hyvin pinnalla kyseisessä yrityksessä, joten tutkimukseen oli helppo saada tietoa haastattelemalla. Haastattelut pyörivät viiden teeman ympärillä, jotka käsittelivät perusajatuksia ristiinmyynnistä, ristiinmyynnin toteutusta, yrityskulttuuria, tulevaisuutta sekä motivointia.

Tutkimuksessa selvisi, että vaikka ristiinmyynti itsessään ei ole kovinkaan haasteellista, voi se ajan puutteen vuoksi välillä jäädä hoitamatta. Asiakkaiden tapaamisajat pitäisi mitoittaa sen mukaan, että ehdittäisiin omien asioiden lisäksi käydä vielä muitakin asioita läpi. Moni potentiaalinen keskittäjäasiakas on voinut tämän vuoksi mennä sivusuun. Ratkaisuna ajanpuutteeseen voisi joissain tilanteissa olla tapaamisaikojen jaksottaminen kaikkiin asiakkaiden kanssa läpi käytyihin asioihin.

Teorian mukaan ristiinmyynti voi huonosti toteutettuna olla haitaksi yritykselle, vaikka se muuten on lähes riskitön. Tutkimuksessa olleen yrityksen osalta toiset haastateltavista eivät nähneet siinä minkään näköisiä haittapuolia. Toiset taas vahvistivat teoriaa siinä mielessä, että mikäli se toteutetaan ikävällä tavalla jatkuvasti tyrkyttäen, saattaa asiakas ärsyntyä koko yritykseen. On löydettävä asiakkaalta se kipuraja, jonka jälkeen voidaan unohtaa vastapuolen palveluiden tuputtaminen. Tutkimuksessa kuitenkin kävi ilmi, että yksi ristiinmyyntikerta harvoin riittää asiakkaalle asian ymmärtämiseksi. Ei siis kannata heti ensimmäisen kieltäytymisen jälkeen luovuttaa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaat arvostavat mahdollisuutta hoitaa kaikki asiat yhdessä paikassa, ja suhtautuvat myönteisesti ristiinmyyntiin. Tämä nujertaa teorian siitä, että asiakkaat kokisivat sen ärsyttävänä. Ehkä negatiiviset, stereotyyppiset ajatukset myyntityöstä alkavat olla jo takanapäin. Tyylikkäästi ja asiakkaan etua ajatellen hoidettu ristiinmyynti on asiakastyytyväisyyden a ja o, ja kantaa hedelmää pidemmällä aikavälillä. Asiakkaan saamat hyödyt on vain tuotava tarpeeksi selkeästi esille ja osattava perustella ne. Tähän vaikuttaa suuresti myös myyjän tuntemus vastapuolen tuotteista ja palveluista. Tuotetuntemuksen tärkeyttä painotettiin useamman asian kohdalla.

Ristiinmyyntiä toteutetaan erilaisissa tilanteissa myyjästä ja asiakkaan tilanteesta riippuen. Suuressa arvossa pidetään mahdollisuutta ohjata asiakas saman tien vastapuolen edustajan luokse. Tämä mielletään tärkeäksi jo asiakastyytyväisyydenkin vuoksi. Se vahvistaa myös ajatusta henkilökohtaisesta palvelusta. Suoraan ohjaaminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista: asiantuntija ei ole vapaana, tai asiakkaalle ei sillä hetkellä sovi. Tällöin on hyvä, että on myös monia muita mahdollisuuksia, ettei koko homma kaadu siihen. Asiakkaan tarpeista riippuen voidaan asiakas opastaa hoitamaan asiansa myös verkossa tai puhelimitse, mutta tapaamisajan varaaminen vastapuolen asiantuntijalle tulee kuitenkin hyvänä kakkosena heti taluttamisen jälkeen.

Tutkimuksen mukaan eniten ristiinmyynnissä onnistumiseen vaikuttavat oma innostuneisuus ja aktiivisuus. Kun uskaltaa ottaa asiat puheeksi, tuottaa se myös enemmän tulosta. Lisäksi pankin ja vakuutuspuolen toimihenkilöt on saatava itse uskomaan vastapuolen tuotteisiin ja niiden toimivuuteen sekä asioinnin keskittämisestä koituihin etuihin. Onnistumista helpottaisivat yhteen pelaavat ATK-järjestelmät ja mutkaton tiedonkulku osapuolten välillä. Pankin puolelta vakuutuspuolelle ohjaaminen myös koetaan osittain helpompana kuin päinvastoin. Tähän syyksi epäiltiin sitä, että vakuutusyhtiön vaihto mielletään helpommaksi toteuttaa kuin pankkipalvelujen siirtäminen yhtiöstä toiseen.

Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksen arvot kulkevat vahvasti ristiinmyynnin mukana. Arvojen on toimittava pohjana yrityksen myynnille. Tämä täytyi ainakin ristiinmyynnin osalta. Työntekijät näkevät selkeästi niiden vaikutuksen yrityksen ristiinmyyntipolitiikassa, joten täysin tuulesta temmattuja arvot eivät ole, vaan jokaisella on selkeästi oma tehtävänsä. Myös henkilökunta on saatu ymmärtämään niiden merkitys.

Lähin esimies kannustaa ristiinmyyntiin ja antaa palautetta alaisilleen. Esimies toimii myös myynnin valmentajana myyntivinkkejä jaellen. Yhdessä alaisten kanssa mietitään, mitkä asiat ovat hyvin, ja missä on vielä parantamisen varaa. Teoriassa määritellyt hyvän myynnin esimiehen piirteet täytyvät suurilta osin etenkin ristiinmyynnin osalta, ja lähimmän esimiehen toimintaan ollaan tyytyväisiä. Ylintä johtoakaan ei moitita. Sen verran, kun se ristiinmyynnin mukana toimii, näkyy se myös muunakin kuin vain tavoitteiden asettajana. Työntekijöiden mielestä on mukavaa, kun ylemmän johdon henkilöt vierailevat palaverissa, ja ovat kiinnostuneita siitä, mitä henkilöstön keskuudessa tapahtuu. Se antaa lisäpontta myymiseen ainakin hetkeksi aikaa.

Ne, jotka kokevat saavansa omalta tiimiltään tukea ristiinmyyntiin, pitävät sitä myös tärkeänä. Tiimin kesken jaetaan mielipiteitä ja kokemuksia sekä iloitaan onnistumisesta. Yhteishenki pysyy hyvänä niin kauan, kun osataan iloita toisten menestyksestä eikä toimita toistensa kilpailijoina. Tärkeäksi koetaan myös yhteistyö vastapuolen kanssa. Se, miten vastapuoli voi antaa omalta osaltaan tukea ristiinmyyntiin, on palautteen antaminen niin hyvistä kuin huonoistakin asiakasohjauksista. On myös mukavaa, kun vastapuoli on lähellä, ja voi tarvittaessa käydä kysymässä neuvoa ja keskustella heidän kanssaan päivittäisistä asioista. Toiveissa on kuitenkin, että yhteistyötä vielä lisättäisiin, esimerkiksi yhteisillä tapaamisilla, joissa jaettaisiin hyviä myyntivinkkejä puolin ja toisin. Tämän avulla parannettaisiin myös ristiinmyyntiä helpottavaa tuotetuntemusta.

Yhdistyneen pankin ja vakuutuspuolen yrityskulttuuria pidetään kaikin puolin hyvänä. Alussa tilanne oli hankalampi, ja henkilöstö oli selvästi jakautunut kahteen erilliseen kulttuuriin. Ennakkoluulot velloivat molemmissa. Tämä

vahvistaa teoriaa siitä, että kahden kulttuurin yhdistäminen vie aikansa, ja aikaa on myös annettava. Yhteiset uudet toimintatavat liimaavat kulttuureita yhteen. Vaikka haastatteluiden vastaukset antoivat ymmärtää, että nyt toimitaan jo yhtenä ja samana henkilökuntana, oli rivien välistä luettavissa, että näin ei kuitenkaan täysin ole. Vielä pitkänkin ajan jälkeen vastapuolen henkilöt ovat paljon vieraampia kuin oman puolen. Jokin pieni kuilu puolten väliltä on vielä täyttämättä. Myönnetään, että toisiinsa tutustuminen on itsestäänkin kiinni, mutta ei silti mainita, että asian edistämiseksi olisi nähty sen kummemmin vaivaa.

Tutkimuksessa selvisi, että ristiinmyynnille asetettuja tavoitteita pidetään täysin epärealistisina. Tavoitteiden on tarkoitus olla saavutettavissa olevia ja työntekijää motivoivia. Tätä ei kuitenkaan koettu ristiinmyynnin osalta. Tämän hetkiset tavoitteet koetaan liian haasteellisina, ja jotka jopa laskevat yrittämisen halua. Tavoitteista ja niihin liittyvistä kilpailuista tulisi myös kertoa ajoissa, jotta välttyttäisiin kovalta paniikilta, joka varmasti syö viimeisetkin motivaation rippeet.

Tavoitteet on määritelty uusien asiakkaiden hankinnasta, mutta jätetty huomioimatta se, että toisesta päästä lähtee koko ajan asiakkaita pois. Ollaan myös huolissaan siitä, että vanhoja asiakkaita ei huomioida yhtä hyvin kuin uusia. Kilpailijat kehittävät kaikenlaisia strategioitaan viedäkseen toistensa asiakkaita. Hyvin hoidetut ja huomioon otetut asiakkaat harvemmin lähtevät pois yhtiöstä, jossa tuntevat tulevansa hyvin palveluksi. Kuten myynnin integraation teoriaosiossa todetaan: menetettyjen asiakassuhteiden takaisin saaminen on monin kerroin kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Tämä pätee varmasti myös rahoitusallalla.

Eri ihmisiä motivoi selvästi eri asiat. Kaikki eivät kuitenkaan koe rahaa suurena motivaattorina – ainakaan ristiinmyynnissä. Tai sitten sitä ei vain tiedosteta samalla tavalla kuin muita motivaation kohottajia. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki eivät pidä palkkaansa tarpeeksi motivoivana, vaikka sitä sen ensisijaisesti pitäisi olla. Omat onnistumiset ja asiakkaalta saatu kiitos kannustavat eniten ristiinmyyntiin. Motivaatiota nostavat myös esimiesten luottamus työntekijöitä

kohtaan ja mahdollisuus kehittää osaamistaan. Lisäksi hyvä tiimi ja toimiva työympäristö auttavat jaksamaan eteenpäin.

Parantaakseen omaa ristiinmyyntiään, on oltava vain entistä aktiivisempi ja omaksuttava ristiinmyynti omaksi toimintatavakseen. Asiakkaan ohjaamista vastapuolelle ei pidä jättää vain siihen, kun nähdään että asiakkuus jo löytyy. Aina voi löytyä jotain päivitettävää, jolla saadaan aikaan lisämyyntiä, tai asiakkaan tilanne ja tarve on huomaamatta saattanut muuttua. Tämä on osa sitä vanhojen asiakkaiden hoitamista ja huomioimista.

Ristiinmyynnin tulevaisuus nähdään valoisana niin alan kuin oman yrityksenkin puolesta. Kilpailu tulee kovenemaan, ja jokainen yrittää löytää oman tapansa toimia ja oman yhteistyökumppaninsa. Asiakkaatkin ovat valveutuneempia, ja vaihtavat helposti yhtiötä. Asiakkaille tarjottavista eduista ei tule ainakaan tinkiä, vaan suositeltavaa olisi kehitellä uusia etuja, jotta pysyttäisiin kovenevassa kilpailussa mukana.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että jokainen ristiinmyyntiä tekevä on alkanut sisäistämään sen tärkeyden. Se on tärkeää sillä yksin ei voi menestyä vaan siihen tarvitaan muitakin. On toimittava yhdessä, ja hyödynnettävä toinen toistensa vahvuuksia. Nämä kun muistaa, eivät kilpailijayritykset pääse kovin helpolla osingoille.

Vaikka ristiinmyynnin nähdään jo pääosin toimivan hyvin, ja asiakkaidenkin sitä arvostavan, on siinä vielä työntekijöiden mielestä jonkin verran kehitettävää. Ennen kaikkea ATK-järjestelmien osalta löytyisi parannettavaa. Jos eri järjestelmät tukisivat enemmän toisiaan ja palvelisivat muutenkin paremmin käyttäjänsä, helpottaisi se varmasti virkailijoiden työtaakkaa. Samalla säästettäisiin sitä työaika, josta tuntuu olevan kovasti pulaa. Eikä pelkästään järjestelmien tulisi tukea toisiaan, vaan puolten väliseen informaation kulkuun olisi keksittävä mutkattomampi polku. Ehkä siten myös palaute löytäisi paremmin perille.

Pankin ja vakuutuspuolen yhteistyöhön tulisi panostaa enemmän, jotta vielä ne vieraatkin kasvot ja nimet saataisiin tutummaksi. Ehdotettiin yhteisten

tapaamisten järjestämistä, joissa käytäisiin keskusteluja molempien tuotteista ja palveluista. Näin sitä tuotetuntemusta saataisiin parannettua, eikä ainakaan sen pitäisi olla aktiivisemmän ja tuloksekkaamman ristiinmyynnin esteenä.

Tutkimus poiki mukavasti erilaisia ajatuksia ja kokemuksia ristiinmyynnistä. Tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät hyvin, ja askarruttaviin kysymyksiin saatiin vastauksia. Jatkotutkimuksen aiheiksi voisi ajatella asiakkaiden ajatusten selvittämistä ristiinmyynnistä, ja siitä minkä näköistä arvoa sillä on pankkia ja vakuutusyhtiötä valitessa. Ristiinmyynnin pohjimmaisena ajatuksena tuntuu olevan asiakkaan arkisten asioiden helpottaminen ja nopeuttaminen. Samalla tietenkin toive pienestä lisämyynnistä pilkottaa myyntiorganisaation silmäkulmassa.

LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Blomquist, L.; Blummé, N.; Lumme, E.,; Pitkänen T. & Simonsen L. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Boe, J. 2010. Cross-selling takes teamwork. Viitattu 7.11.2010. Saatavissa http://www.johnboe.com/articles/cross_selling.html.
- Bäck, J.; Karsio T.; Markula E. & Palmu, M. 2009. Due diligence: Onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Collins, J. 2001. Hyvästä paras – Miksi toiset yritykset menestyvät ja toiset eivät?. Good to great. Suom. Tillman, M. Kerava: Kauppakaari.
- Esimies.info. 2010. Motivointi ja palkitseminen. Viitattu 4.9.2010. Saatavissa <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>.
- Erkkilä, K. K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – Integraatio yrityskaupassa. Helsinki: WSOY.
- Erkkilä, K. K. & Valpola, A. 2005. M & A 1.0: Yritysten yhdistämisen työkirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Hampden-Turner, C. 1991. Corporate Culture: From vicious to virtuous Circles. London: Hutchinson Business Books Limited.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun käytäntö ja teoria. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Suom. Liljamo, R. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Om organization. Suom. Tillman, M. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. PUTKI – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Moorman, M. B. & Ruddel, L. 2009. Merger and Acquisition Success: The Sales Force Integration Imperative. Viitattu 28.9.2010. Saatavissa http://zsinsights.com/pdfs/M&A_Success-TheSalesForceIntegrationImperative.pdf.

- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- PricewaterhouseCoopers. 2009. Sales & Marketing Integration: How to complete the M&A integration process, minimize disruptions, and achieve desired synergies. Viitattu 28.9.2010. Saatavissa http://www.pwc.com/en_US/us/transaction-services/mergers-acquisitions/assets/pwc-sales-marketing.pdf
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 1. Painos. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.
- Roman, J. 2007. Yrityskulttuuritutkimus: Havainnot fuusiosta kulttuurien näkökulmasta. Viitattu 23.9.2010. Saatavissa <http://www.corein.org/Havainnotjafuusiosta.pdf>
- Roune, T. & Joki-Korpela E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi.
- Sahlsten, P. 2010. Voiko hyvä myyntiorganisaatio olla asiakkaan mielestä huono asia? Viitattu 11.9.2010. Saatavissa <http://www.myynti20.fi/2010/06/voiko-hyva-myyntiorganisaatio-olla.html>.
- Schein, E. H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Snader, J. R. 2008. The Mergers of Sales Forces Part 1: What happens when two companies merge? Viitattu 28.9.2010. Saatavissa <http://www.systema.com/merger-sales-a1.shtml>.
- Trainers' House 2010. Arvot ohjaavat toimintaamme. Viitattu 12.9.2010. Saatavissa <http://www.trainershouse.fi/fi-fi/Company/Values.aspx>
- Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. 3., tarkastettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Terhema, A. 2008. Vakuutus- ja pankkipalvelujen ristiinmyynti tuo etuja. Viitattu 7.11.2010. Saatavissa <http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2008/04/05/vakuutus--ja-pankkipalvelujen-ristiinmyynti-tuo-etuja/20089615/12>.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. Painos. Helsinki: WSOY
- Zoltners, A. 1998. How to make sales force mergers work. Viitattu 28.9.2010. Saatavissa http://www.zsassociates.com/pdfs/ZS_FT_Make_SF_Mergers_Work.pdf.
- Wells, M. & Snader, J.R. 2008. The Merger of Sales Forces Part 2: What can be done to ease the tensions of merging sales forces? Viitattu 28.9.2010. Saatavissa <http://www.systema.com/merger-sales-a2.shtml>.

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Mikä on työnkuvastasi?
2. Kertoisitko lyhyesti ammatillisesta taustastasi?
3. Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä työssäsi?

Ristiinmyynnin perusta

4. Mitä ymmärrät sanalla *ristiinmyynti*?
5. Miten ristiinmyynti näkyy jokapäiväisessä työssäsi? Erityisesti asiakaskohtaamisissa?
6. Onko ristiinmyynti mielestäsi haasteellista vai luontevaa? Miksi? Mitkä asiat vaikuttavat siihen?
7. Mitä haittaa ristiinmyynnistä voisi olla itsellesi ja yritykselle?
8. Miten asiakkaat reagoivat mielestäsi ristiinmyyntiin? Mistä syystä luulet näin olevan?
9. Voisitko kertoa lyhyen esimerkin omasta onnistuneesta asiakasohjauksesta vastapuolelle? (Jos työskentelet pankin tehtävissä vastapuolella tarkoitetaan vakuutuspuolta, ja päinvastoin.)

Ristiinmyynnin toteutus ja arvot

10. Millaisissa tilanteissa vastapuolen palveluja tarjotaan? Voit myös antaa esimerkin.
11. Mitä kanavia ristiinmyynnissä käytetään? Millä konkreettisella tavalla ohjaat asiakkaitasi vastapuolelle?
12. Mitkä asiat vaikuttavat suuresti ristiinmyynnissä onnistumiseen?
13. Miten yrityksen arvot (ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen) näkyvät ristiinmyynnissä? Perustele.

Yrityskulttuuri ja ristiinmyynti

14. Miten esimiehesi tukee ristiinmyyntiäsi? Miten mukana siinä?
Entä ylin johto?
15. Miten työtoverit ja tiimi tukee toistensa ristiinmyyntiä?
16. Miten vastapuolelta saa tukea asiakasohjausten tekoon?
17. Mitä mieltä olet yhdistyneestä (pankin ja vakuutusalan) yrityskulttuurista?
Onko yhdistäminen mielestäsi onnistunut?
18. Miten kyseinen kulttuuri näkyy/ vaikuttaa ristiinmyynnissä?

Tavoitteet ja motivointi

19. Mitä mieltä olet ristiinmyynnille asetetuista tavoitteista? Perustele lyhyesti.
20. Mitkä asiat motivoivat sinua eniten tekemään asiakasohjauksia vastapuolelle? Ja miksi?

Tulevaisuudesta

21. Mitä aiot tehdä tulevaisuudessa parantaaksesi omaa ristiinmyyntiäsi?
Mitkä tekijät vaikuttavat?
22. Millaisena näet vakuutus- ja pankkipalvelujen ristiinmyynnin tulevaisuuden? Alan osalta ja omassa yrityksessäsi.
23. Mitä kehitettävää siinä mielestäsi olisi yrityksen osalta?